

PROGRAMA

DE ACTUACIÓN

ESCUCHAR
AVANZAR
CONTIGO



SENENA
CORBALÁN
CANDIDATA A
RECTORA UMU

ESCUCHAR
AVANZAR
CONTIGO

HORTON MUSEUM 2032



HORIZONTE UMU 2032

PRESENTACIÓN 2

UNAS NOTAS SOBRE MI 5

MARCO INSTITUCIONAL 8

Propósito del proyecto
Visión institucional
Principios de acción universitaria

EJES ESTRATÉGICOS HORIZONTE UMU 2032 12

EJE 1. LAS PERSONAS, EL CENTRO DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA. 12

El estudiantado
El personal docente e investigador
El personal técnico de gestión, de administración y de servicios
Salud y bienestar de la comunidad universitaria

EJE 2. CULTURA UNIVERSITARIA, DIVULGACIÓN CIENTÍFICA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. 95

EJE 3. ESTUDIOS, ESTRATEGIA EDUCATIVA, APRENDIZAJE CONTINUO Y CALIDAD. 112

Estudios, estrategia educativa y aprendizaje continuo
Calidad

EJE 4. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN PREDOCTORAL 145

Investigación de excelencia
Innovación y transferencia con impacto
Escuela Internacional de Doctorado UMU (EIDUM)

EJE 5. INTERNACIONALIZACIÓN Y PROYECCIÓN GLOBAL. 187

EJE 6. INFRAESTRUCTURAS, GESTIÓN AMBIENTAL Y ACCIÓN CLIMÁTICA. 196

Infraestructuras
Gestión ambiental y acción climática

EJE 7. COHESIÓN TERRITORIAL, COGOBERNANZA Y GESTIÓN DE LAS CIENCIAS DE LA SALUD. 231

Campus y facultades: un ecosistema universitario cohesionado
Campus de Espinardo
Campus de La Merced
Campus de Ciencias de la Salud-El Palmar
Campus de Ciencias Sociosanitarias-Lorca
Campus de San Javier-Ciencias del Deporte

Centros territoriales universitarios
Centros adscritos

EJE 8. TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL. 268

EJE 9. MODELO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA. 289

EJE 10. GOBERNANZA ESTRATÉGICA E INTELIGENCIA INSTITUCIONAL. 303

Planificación estratégica e inteligencia institucional
Secretaría general
Igualdad de género, inclusión y diversidad
Ética, integridad, transparencia y responsabilidad social
Equipo de gobierno

Presentación

Un Proyecto Compartido para la Universidad de Murcia

La Universidad de Murcia es una institución con una extraordinaria capacidad de conocimiento, talento y compromiso con la sociedad. A lo largo de su historia, ha demostrado ser un espacio de pensamiento crítico, de formación rigurosa y de generación de conocimiento al servicio del interés público. El reto de los próximos años consiste en fortalecer ese papel y proyectarlo hacia el futuro, en un contexto marcado por profundas transformaciones sociales, tecnológicas y culturales que están redefiniendo el papel de la universidad en la sociedad del conocimiento.

Durante los últimos años he tenido la oportunidad de trabajar intensamente con diversos sectores de nuestra universidad y de conocer de cerca las fortalezas, los retos y las aspiraciones de nuestra comunidad universitaria. Ese diálogo me ha llevado a una convicción clara: la Universidad de Murcia dispone del talento, del compromiso y de la capacidad necesarios para afrontar con ambición los desafíos que tiene por delante.

Con ese convencimiento y un profundo sentido de responsabilidad hacia una institución a la que he dedicado buena parte de mi vida académica, presento mi candidatura a rectora. Mi trayectoria docente e investigadora, mi experiencia en los vicerrectorados de internacionalización y de investigación, mi formación internacional en gestión universitaria y mi participación en órganos consultivos de instituciones nacionales e internacionales constituyen una base sólida desde la que asumir este reto colectivo.



Doy este paso acompañada de un equipo de personas con una gran capacidad de trabajo y colaboración, que a lo largo de su trayectoria han demostrado su apuesta por la universidad pública, su compromiso con la Universidad de Murcia y su firme voluntad de contribuir a su futuro. Juntos compartimos un mismo propósito: impulsar una Universidad de Murcia más cohesionada, con mayor ambición académica y una proyección científica, social y cultural aún más sólida al servicio de la sociedad.

El programa que presentamos para el horizonte 2032 nace precisamente de esa voluntad. No es únicamente un conjunto de propuestas, sino un proyecto institucional que aspira a orientar el desarrollo de la Universidad de Murcia en los próximos años, reforzando su calidad académica, su capacidad investigadora, su proyección internacional y su compromiso con la sociedad.

Hemos querido sintetizar el espíritu de este proyecto en tres palabras que expresan nuestra forma de entender el gobierno universitario: Escuchar, Avanzar, Contigo.

ESCUCHAR,

porque una universidad pública solo puede gobernarse con legitimidad si es capaz de escuchar activamente a su comunidad. Escuchar a quienes enseñan, investigan, estudian y trabajan cada día en nuestros campus es la condición necesaria para comprender los problemas reales de la institución y construir respuestas compartidas y responsables.

AVANZAR,

porque la Universidad de Murcia cuenta con una trayectoria académica sólida y una comunidad universitaria extraordinariamente cualificada. Nuestro compromiso es impulsar las condiciones necesarias para que ese potencial se traduzca en más calidad docente, más investigación competitiva, mayor capacidad de transferencia del conocimiento y una presencia cada vez más relevante en los espacios académicos y científicos internacionales.

CONTIGO,

porque creemos firmemente que el futuro de la universidad no puede construirse desde la lógica de proyectos individuales, sino desde la inteligencia colectiva de la comunidad universitaria. Este programa aspira precisamente a ofrecer un marco institucional claro que permita reconocer, apoyar y potenciar las iniciativas que nacen en nuestras facultades, departamentos, institutos y servicios.

A partir de estos principios, el programa articula varios compromisos estratégicos. En primer lugar, situar a la **comunidad universitaria en el centro del proyecto institucional**, reforzando las políticas de bienestar, igualdad, participación y reconocimiento del trabajo académico y profesional.

En segundo lugar, **fortalecer la calidad de la docencia y la innovación educativa, adaptando nuestra oferta formativa** a los nuevos contextos del conocimiento y apoyando al profesorado en el desarrollo de metodologías docentes innovadoras y rigurosas.

En tercer lugar, **impulsar la investigación, la internacionalización y la colaboración con el entorno**, consolidando la presencia de la Universidad de Murcia en redes científicas internacionales, reforzando su capacidad para atraer talento y aumentando su impacto científico, social y cultural.

Junto a ello, apostamos por **infraestructuras modernas y sostenibles, una transformación digital responsable, un modelo económico sostenible** y una **gobernanza universitaria más estratégica, transparente y participativa**, capaz de anticipar los retos del futuro y de gestionar con responsabilidad los recursos públicos.

Este programa es, en definitiva, una invitación a construir juntos el futuro de nuestra universidad. Porque la Universidad de Murcia solo podrá avanzar plenamente si lo hace desde la escucha, la confianza en su comunidad y el compromiso compartido con su misión pública.

*EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA SE
CONSTRUYE **ESCUCHANDO, AVANZANDO Y
CONTANDO CONTIGO.***

Senena Corbalán García
Candidata a rectora de la Universidad de Murcia

Unas notas sobre mí

Nací en Cehegín en 1966, un pequeño pueblo del noroeste de la Región de Murcia donde aprendí desde muy pronto el valor de la educación, del esfuerzo y del compromiso con la comunidad. Allí cursé mis primeros estudios en el colegio Nuestra Señora de las Maravillas, dirigido entonces por las Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl, y posteriormente cursé el BUP y el COU en el Instituto de Educación Secundaria Vega del Argos. En ambas instituciones tuve la fortuna de encontrar profesoras y profesores que despertaron mi curiosidad por aprender y me transmitieron algo que, con el tiempo, he comprendido que es esencial en la universidad: la pasión por el conocimiento y el deseo de compartirlo.

Ese interés por comprender la vida y contribuir a mejorarla me llevó a estudiar Veterinaria en la Universidad de Murcia. Durante aquellos años descubrí dos vocaciones que han marcado toda mi trayectoria: investigar y enseñar. En 1991 inicié mi tesis doctoral en el Departamento de Bioquímica y Biología Molecular gracias a una beca FPU del Ministerio de Educación, bajo la dirección de Juan C. Gómez y José A. Teruel.

Tras doctorarme, decidí continuar mi formación científica en Estados Unidos. Gracias a una beca postdoctoral del Ministerio pude incorporarme durante dos años al laboratorio de Dafna Bar-Sagi en la State University of New York en Stony Brook, uno de los grupos de referencia internacional en el estudio de los oncogenes. Aquella etapa fue profundamente transformadora: me permitió trabajar en la frontera del conocimiento y comprender cómo se construye la ciencia en entornos internacionales de excelencia.

En 1997 regresé a la Universidad de Murcia con la maleta llena de reactivos de biología molecular, que Dafna me donó generosamente y, sobre todo, con la cabeza llena de ideas y proyectos. Inicié entonces una línea de investigación centrada en la familia de las proteínas quinasas C, proteínas clave en la señalización celular cuyo funcionamiento alterado está relacionado con numerosas enfermedades, entre ellas el cáncer.





Mi carrera académica continuó con la obtención de un contrato Ramón y Cajal en la primera convocatoria del programa en 2001. En 2004 obtuve la habilitación nacional como profesora titular de Bioquímica y Biología Molecular y en 2007 la plaza en la Universidad de Murcia. Soy catedrática desde 2010.

A lo largo de estos años he impartido docencia en Bioquímica y Biología Molecular en los grados de Veterinaria, Farmacia y Ciencia y Tecnología de los Alimentos, así como en el Máster de Biología Molecular y Biotecnología. Actualmente imparto Ingeniería de Proteínas en el grado de Biotecnología.

Mi trabajo científico se ha centrado en el estudio de proteínas que interactúan con las membranas celulares, un campo fundamental para comprender procesos esenciales de la vida como la comunicación entre células, la proliferación o la integración de señales en el interior celular. En los últimos años, mi grupo ha contribuido a avanzar en el conocimiento de estas proteínas en enfermedades de gran impacto social, como el cáncer y las patologías neurodegenerativas.

A lo largo de mi carrera he realizado otras estancias de investigación en centros internacionales de referencia como el Laboratorio Europeo de Biología Molecular (EMBL), el Instituto de Biología Molecular de Barcelona, University College London y New York University. Estas experiencias me han permitido trabajar en entornos científicos de excelencia, establecer redes internacionales de colaboración e incorporar a la Universidad de Murcia una mirada abierta y conectada con los grandes retos globales de la investigación.

En los últimos años he asumido también responsabilidades de gestión universitaria. Desde 2018 he desempeñado distintos vicerrectorados en la Universidad de Murcia vinculados a la internacionalización y, especialmente, a la investigación. Entre marzo de 2022 y enero de 2026 fui vicerrectora de Investigación, etapa en la que trabajé para fortalecer el sistema de I+D de la universidad, apoyar al personal investigador en todas las etapas de su carrera, impulsar la atracción de talento y reforzar la presencia de la UMU en redes científicas nacionales e internacionales.

Tuve además la oportunidad de liderar el proceso de incorporación de la Universidad de Murcia a la Alianza Europea de Universidades EUniWell, formando parte de su órgano de dirección durante varios años. También participo en distintos espacios de política científica universitaria como la Sectorial de I+D+i de la CRUE, la Asociación Europea de Universidades (EUA) y la Coalición para el Avance de la Evaluación de la Investigación (CoARA). Actualmente soy vocal del Comité Español de Ética de la Investigación.

Creo firmemente en una universidad pública abierta, rigurosa y comprometida con su sociedad. Una universidad que solo puede avanzar si cuida a las personas que la hacen posible: el estudiantado, el personal docente e investigador y el personal técnico de gestión, administración y servicios.

En el plano personal disfruto especialmente de la natación, sobre todo en verano, al aire libre, y del senderismo por la vía verde del noroeste de la Región de Murcia. Me apasionan la música, la lectura y los viajes culturales. Disfruto especialmente de los museos y las exposiciones junto a Salvador y Marina, con la sensación constante de que siempre quedan muchos lugares por descubrir.

Quizá por eso creo profundamente en una forma de entender la universidad basada en tres ideas sencillas que hoy también orientan este proyecto: **escuchar, avanzar, contigo.**

Marco Institucional del Programa Horizonte UMU 2032

Propósito del proyecto

Las universidades solo pueden proyectarse hacia el futuro cuando son capaces de escuchar a su comunidad, interpretar su tiempo y construir colectivamente su futuro. Bajo el lema **Escuchar, Avanzar, Contigo**, esta propuesta plantea una forma de entender el gobierno universitario basada en el diálogo, la cooperación institucional y la responsabilidad compartida en la construcción del proyecto común que representa la Universidad de Murcia.

Horizonte UMU 2032 surge de la convicción de que la Universidad de Murcia debe afrontar la próxima década con una orientación estratégica clara, capaz de reforzar su papel como institución pública de conocimiento, formación avanzada, investigación e innovación al servicio de la sociedad. En un contexto marcado por profundas transformaciones científicas, tecnológicas, sociales y culturales, la universidad está llamada a desempeñar un papel central en la generación de conocimiento crítico, la formación de ciudadanos responsables y la construcción de respuestas colectivas a los desafíos de nuestro tiempo.

La finalidad de este planteamiento es dotar a la Universidad de Murcia de un marco institucional coherente y compartido que permita ordenar sus prioridades, alinear las capacidades existentes y orientar las decisiones estratégicas de los próximos años. Más que un conjunto de medidas aisladas, Horizonte UMU 2032 constituye una propuesta de dirección institucional que busca fortalecer la cohesión de la comunidad universitaria, favorecer la estabilidad organizativa y facilitar que el esfuerzo académico, científico y profesional que ya se desarrolla en la universidad encuentre mejores condiciones para desplegar todo su potencial.

En última instancia, esta iniciativa aspira a consolidar una universidad más sólida en sus fundamentos, más abierta a la sociedad y mejor preparada para anticipar y gestionar los cambios que configuran el presente y el futuro de la educación superior.

Visión Institucional

La Universidad de Murcia orienta su desarrollo hacia la consolidación de una **universidad pública europea de referencia de carácter generalista**, reconocida por la calidad de su actividad académica, la relevancia de su producción científica y su contribución efectiva al progreso social, cultural y económico de su entorno.

Nuestra visión institucional se fundamenta en una universidad que combine tradición académica y capacidad de renovación, que promueva una investigación rigurosa y socialmente relevante, y que ofrezca una formación universitaria capaz de integrar conocimiento disciplinar, pensamiento crítico, responsabilidad ética y preparación para un mundo cada vez más complejo e interconectado.

En este horizonte, la Universidad de Murcia aspira a reforzar su presencia en el Espacio Europeo de Educación Superior, en el Espacio Europeo de Investigación y en las redes internacionales de conocimiento, impulsando alianzas estratégicas, proyectos científicos de alcance global y experiencias formativas abiertas al mundo.

Al mismo tiempo, reafirma su compromiso con el territorio y con la sociedad a la que pertenece, actuando como un agente activo de desarrollo, cohesión social y promoción cultural.

La visión que inspira Horizonte UMU 2032 es la de una **universidad abierta, cooperativa, internacional y socialmente comprometida**, capaz de atraer talento, generar conocimiento de impacto y contribuir de manera decisiva a la construcción de una sociedad más informada, más justa y más sostenible.

Principios de Acción Universitaria

La universidad no se define únicamente por lo que hace, sino también por los valores que orientan sus decisiones y la manera en que ejerce su responsabilidad pública. En un contexto de profundas transformaciones científicas, sociales y tecnológicas, reafirmar estos principios constituye una condición esencial para preservar la confianza social en la institución universitaria y para orientar de forma coherente su desarrollo futuro.

El desarrollo del proyecto Horizonte UMU 2032 se orientará por un conjunto de principios que guiarán la acción institucional, la planificación estratégica y el ejercicio del gobierno universitario.

Compromiso con la misión pública de la universidad

La Universidad de Murcia reafirma su condición de institución pública al servicio de la sociedad, comprometida con la generación y transmisión del conocimiento, con la formación integral de las personas y con la promoción de una sociedad más libre, crítica y democrática.

Centralidad de la comunidad universitaria

El proyecto institucional sitúa a las personas en el centro de la vida universitaria. Estudiantado, profesorado y personal técnico de gestión, administración y servicios constituyen la base sobre la que se construye la actividad académica, científica y organizativa de la universidad.

Excelencia académica y responsabilidad social

La búsqueda de la excelencia en la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento constituye un objetivo irrenunciable que debe desarrollarse en estrecha conexión con los desafíos sociales, culturales, científicos y ambientales de nuestro tiempo, que contribuyan al progreso colectivo.

Gobernanza responsable y participación institucional

El gobierno universitario debe sustentarse en la participación, el diálogo institucional y la transparencia, favoreciendo procesos de decisión informados y compartidos que refuercen la confianza de la comunidad universitaria.

Innovación institucional y capacidad de adaptación

La universidad debe fortalecer su capacidad para anticipar escenarios, incorporar nuevas formas de conocimiento y responder con agilidad a las transformaciones que afectan a la educación superior, la ciencia y la sociedad.

Proyección internacional y cooperación académica

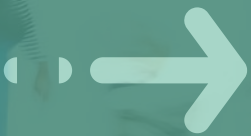
La dimensión internacional constituye un elemento estructural del desarrollo universitario. La cooperación científica, la movilidad académica y la participación en redes globales de conocimiento son instrumentos esenciales para fortalecer la calidad y el impacto de la universidad.

Compromiso con el territorio y con la sociedad

La Universidad de Murcia mantiene una relación activa con su entorno social, cultural y económico, contribuyendo al desarrollo sostenible del territorio, a la difusión del conocimiento y al fortalecimiento de la vida democrática.

01.

LAS PERSONAS, EL CENTRO DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA:



Estudiantado
Personal Docente e Investigador
Personal Técnico de Gestión Administración y
Servicios
Salud y bienestar de la comunidad universitaria

EL ESTUDIANTE



El estudiantado

El estudiantado de la Universidad de Murcia vive un momento decisivo. La irrupción de la inteligencia artificial, los profundos cambios sociales y la incertidumbre del mercado laboral están transformando la manera de aprender, trabajar y construir el futuro. Ante este escenario exigente y lleno de oportunidades, nuestro estudiantado no es solo destinatario de las políticas universitarias: **es el motor del cambio**, el talento que marcará el rumbo de la Región de Murcia, de España y de Europa a nivel global.



En un contexto europeo que sitúa la transformación digital, la sostenibilidad y la inclusión en el centro de la Educación Superior, la UMU asume el reto de avanzar y liderar. Este documento define el marco de actuación en materia de estudiantado y empleabilidad para el periodo 2026-2032, alineado con el Espacio Europeo de Educación Superior, la Agenda 2030, y la Estrategia Europea de Universidades. Su objetivo es claro: construir **una universidad que acompañe, impulse y trabaje con su estudiantado, ofreciendo formación de excelencia, experiencias innovadoras, oportunidades internacionales accesibles y un entorno seguro, inclusivo y estimulante**. Queremos que cada estudiante tenga las herramientas, los conocimientos, el apoyo y la confianza necesarios para convertirse en protagonista de una transformación social justa, sostenible, inclusiva y con futuro.

Además, el Estatuto del Estudiante Universitario (2010), la Ley de Convivencia Universitaria (2022), la Ley Orgánica del Sistema Universitario (2023), y los nuevos Estatutos de la Universidad de Murcia (2026) nos llevan a emprender, junto a la comunidad universitaria, un **proceso continuo de adaptación normativa y organizativa** que implicará la elaboración y actualización de nuevas regulaciones para dar cumplimiento a los cambios legales y de funcionamiento universitario que en ellos se establecen.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Acompañamiento académico y experiencia educativa.

Garantizaremos una **experiencia académica de calidad, coordinada y centrada en el aprendizaje activo**, reforzando la **innovación docente**, la **evaluación justa** y el **acompañamiento continuo** del estudiantado desde el ingreso hasta la finalización de sus estudios, apoyándonos en herramientas digitales avanzadas y en una organización académica flexible y eficiente. Asimismo, impulsaremos una transformación digital ética y centrada en las personas, incorporando soluciones basadas en inteligencia artificial y automatización que optimicen la gestión universitaria, mejoren la comunicación institucional y fortalezcan la experiencia formativa.

OBJETIVO 2. Bienestar y equidad en la experiencia universitaria.

Promoveremos un **modelo integral de bienestar estudiantil** que garantice **salud mental, inclusión, accesibilidad universal, conciliación y condiciones materiales dignas**, fortaleciendo los servicios de apoyo, las ayudas económicas, la vivienda, la restauración y los espacios de convivencia, con especial atención a la prevención del abandono académico y a la igualdad de oportunidades. Reforzaremos el compromiso institucional con la igualdad, la diversidad y la justicia social, desarrollando políticas activas contra cualquier forma de discriminación, promoviendo la inclusión efectiva y consolidando el papel de la universidad como agente transformador en su entorno social.

OBJETIVO 3. Empleabilidad, prácticas y relación con el entorno.

Impulsaremos la **empleabilidad del estudiantado mediante prácticas de calidad, itinerarios duales, movilidad internacional, programas de emprendimiento** y reconocimiento de competencias, consolidando una relación estratégica con el tejido productivo y social que facilite la transición al mercado laboral en condiciones de equidad e inclusión.

OBJETIVO 4. Infraestructuras seguras, accesibles y orientadas al aprendizaje.

Modernizaremos y adaptaremos las infraestructuras físicas y digitales de la universidad para **garantizar espacios seguros, accesibles y tecnológicamente avanzados**, mejorando aulas y laboratorios, la conectividad, los servicios 24/7 y las condiciones que favorezcan el aprendizaje, la convivencia y la práctica deportiva. Impulsaremos, además, un modelo de campus sostenibles y climáticamente responsables, promoviendo el liderazgo estudiantil en sostenibilidad, la integración transversal de la educación ambiental, el desarrollo de campus como laboratorios vivos y una movilidad eficiente y segura entre y dentro de las sedes universitarias.

OBJETIVO 5. Fomentar la internacionalización desde el primer curso y a lo largo de toda la vida académica.

Apostamos por **construir una comunidad universitaria multicultural**, abierta al mundo y plenamente **integrada** en la **Alianza Europea EUniWell**. La internacionalización se configurará como una dimensión estructural de la formación universitaria, incorporando movilidad física y virtual, docencia bilingüe, itinerarios internacionales, prácticas en el extranjero y políticas sólidas de acogida y acompañamiento para el estudiantado internacional, así como ayudas económicas y adaptaciones específicas para estudiantes que carezcan de recursos o tengan necesidades especiales. Con ello, aspiramos a que la experiencia internacional forme parte natural del proceso formativo de nuestro estudiantado.

OBJETIVO 6. Impulsar la formación permanente y la adquisición de competencias transversales.

Promoveremos un **modelo educativo flexible** que permita al estudiantado desarrollar **competencias esenciales** para su futuro profesional y personal, tales como el pensamiento crítico, la sostenibilidad, la alfabetización digital, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la ciudadanía global. Para avanzar en este propósito, integraremos la formación con **experiencias de aprendizaje de corta duración, programas modulares y actividades de extensión universitaria en un sistema de reconocimiento institucional** (microcredenciales) que acompañe el aprendizaje a lo largo de la vida, fortaleciendo así la actualización continua y la empleabilidad futura. Todas las actividades que el estudiantado realice para su formación integral serán certificadas digitalmente, verificadas según los estándares europeos y reflejadas en el EUROPass.

IMPLEMENTAREMOS UN MODELO DE GOBERNANZA QUE GARANTICE LA PARTICIPACIÓN ESTRUCTURADA Y EFECTIVA DEL ESTUDIANTADO Y DE SUS REPRESENTANTES EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS UNIVERSITARIAS.

OBJETIVO 7. Reforzar el rol activo del estudiantado en la gobernanza participativa y en la toma de decisiones basada en datos.

Implementaremos un **modelo de gobernanza que garantice la participación estructurada y efectiva del estudiantado** y de sus representantes en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de las políticas universitarias. Este modelo se apoyará en principios de transparencia, acceso a información clara y rendición de cuentas, lo que facilitará una toma de decisiones informada y compartida. Asimismo, se impulsará un sistema de evaluación continua de las políticas y actuaciones, basado en datos objetivos e indicadores de impacto, que permita mejorar de manera permanente la calidad, la equidad y la eficacia de las acciones dirigidas al estudiantado.

Líneas de acción

Las siguientes líneas de acción se estructuran en nueve ámbitos y desarrollan y concretan los objetivos estratégicos, articulando un modelo integral para mejorar la experiencia formativa y vital del estudiantado en la UMU.

LÍNEA 1. Acompañamiento académico y experiencia educativa.

Implementaremos un modelo integral de acompañamiento que incluya tutorías avanzadas, orientación personalizada, mentorización entre iguales, recursos digitales interactivos y metodologías activas. Este sistema permitirá detectar necesidades académicas, adaptar itinerarios formativos y asegurar que cada estudiante se sienta acompañado y orientado a lo largo de toda su trayectoria.

Calidad docente y coordinación académica

- **Mejoraremos** la calidad docente y **la experiencia en el aula mediante el análisis de las causas del absentismo académico y la promoción de metodologías activas, actualizadas y participativas**. Pondremos estas herramientas a disposición del profesorado, respetando, en todo caso, su libertad de cátedra, con el objetivo de reforzar la asistencia, la implicación y el compromiso del estudiantado. Fomentaremos una **mayor coherencia, coordinación y estabilidad** en los equipos docentes de cada asignatura, evitando una fragmentación excesiva que pueda repercutir negativamente en la calidad de la enseñanza. Impulsaremos **una actualización, una presentación y un estudio de la guía docente al inicio del curso eficiente, así como el uso adecuado de la IA** y de otras herramientas digitales. Garantizaremos una atención ágil y en plazo a las consultas del estudiantado y promoveremos la actualización periódica de contenidos, metodologías y prácticas docentes para asegurar una formación rigurosa y adaptada a la realidad académica y profesional. Asimismo, se revisará la dedicación de trabajo real que implican las actividades diseñadas en las asignaturas, para asegurar una correspondencia real entre el número de horas de trabajo y los ECTS asignados en el plan de estudios.
- Estableceremos un **sistema de coordinación académica** efectivo, con especial énfasis en titulaciones conjuntas y dobles grados, adaptando los calendarios y proporcionando una solución eficaz a los solapamientos entre las facultades.
- Trabajaremos con el profesorado en la **revisión de la evaluación de los contenidos relativos a las metodologías prácticas de las asignaturas**, a fin de **evitar duplicaciones** en la actividad de evaluación.

Evaluación y TFG/TFM

- **Revisaremos el marco normativo y organizativo del Trabajo Fin de Grado y de Máster** para asegurar una adecuación real de la carga ECTS, una distribución equitativa de la tutorización y una oferta de líneas coherente con la diversidad disciplinar de los centros, reforzando su calidad formativa y su sostenibilidad académica.



Innovación docente, investigación e IA

- **Fomentaremos un aprendizaje activo** situando al estudiantado en el centro del proceso formativo, promoviendo la resolución de problemas reales, el trabajo colaborativo y la aplicación práctica del conocimiento para desarrollar competencias profundas y transferibles en colaboración y diálogo **con el Modelo Docente UMU: Identidad Educativa y Prácticas en la Era Postdigital.**
- **Impulsaremos la integración progresiva, ética y responsable de la inteligencia artificial en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como herramienta de apoyo al estudio,** de personalización del aprendizaje y de desarrollo del pensamiento crítico. Facilitaremos al estudiantado el acceso a recursos de IA que les ayuden a planificar su aprendizaje, resolver dudas, practicar competencias y mejorar su autonomía académica, siempre desde un marco ético, igualitario, transparente y alineado con los objetivos formativos de cada titulación, y garantizando sus derechos fundamentales en Internet.
- **Integraremos la investigación como herramienta transversal en todas las etapas formativas.** Fomentaremos, desde los primeros cursos, la participación del estudiantado en proyectos, laboratorios, grupos de trabajo y actividades de iniciación científica. Este enfoque reforzará el pensamiento crítico, las competencias analíticas y la conexión entre docencia, investigación e innovación, consolidando un modelo educativo en el que el aprendizaje se vincule de forma natural con la generación de conocimiento y favorezca la participación del estudiantado en ella.
- **Aumentaremos el número de contratos predoctorales del Plan Propio.** Además, estos contratos se equiparán salarialmente entre sí en todas las convocatorias, aplicando el 75% del salario de referencia durante los 4 años del contrato.

Acompañamiento, mentoría e inmersión

- Promoveremos **la inmersión del estudiantado de nuevo ingreso para fortalecer la adaptación académica, social y personal** desde el primer momento. Esta actuación garantizará un acompañamiento más cercano, proactivo y ajustado a las distintas realidades y trayectorias estudiantiles, y se llevará a cabo en colaboración con las facultades a través de sus planes de acción tutorial.
- Favoreceremos **la detección temprana y el abordaje coordinado y efectivo**, en diálogo con los equipos de titulación, de aquellas situaciones persistentes de tasas de rendimiento anómalas o de disfunciones evaluativas que **eviten el fracaso académico**.
- Desarrollaremos un **programa de mentorización entre iguales para promover la integración del estudiantado de nuevo ingreso**, así como el éxito y el bienestar durante el periodo de vida universitaria, mediante la creación de un **programa de Estudiantes Mentores-UMU** (estudiantes de cursos superiores). A través de este programa se persigue la correcta integración en la vida universitaria, la reducción del abandono de los estudiantes de nuevo ingreso y la prevención de las dificultades académicas en todos los niveles. El programa se sustenta en la formación previa de los mentores y el reconocimiento de su labor.
- Iniciaremos planes piloto voluntarios para la **cocreación educativa**. En el contexto de los proyectos de innovación educativa, promoveremos la participación de estudiantes en los grupos de innovación docente para que colaboren en el desarrollo de metodologías, actividades y experiencias formativas, impulsando un modelo docente más innovador, inclusivo y alineado con las necesidades reales de aprendizaje.
- Formación para el bienestar en el aula. Desarrollaremos un programa de adquisición de **competencias** relacionadas con el **bienestar dentro de la Universidad**, integrado por contenidos de autocuidado y bienestar emocional, que estará disponible para los estudiantes desde primer curso.



Servicios Digitales y Organización Académica

- **Desarrollaremos servicios digitales avanzados de apoyo al estudiantado basados en IA para mejorar la experiencia del estudiantado en su relación con la Universidad.** Esto incluirá la conversión de nuestros **campus en espacios inteligentes (SmartCampus)** ofreciendo herramientas para una mejor experiencia en la vida universitaria y una mayor personalización en la dimensión más académica, así como la mejora y simplificación de la gestión de trámites con la UMU, tales como la obtención de certificados; sin olvidar la creación de servicios nuevos (por ejemplo, un gestor inteligente de citas, y un chatbot académico de la UMU), integrándola con las aplicaciones Mi Campus y UMUapp.
- Alcanzaremos **una adaptación de horarios académicos transparentes y conciliadores.** Avanzaremos hacia modelos de planificación académica más transparentes, participativos y orientados a la conciliación, adaptando los calendarios y horarios a las necesidades reales del estudiantado. Para ello, **reformularemos el REVA** para establecer una normativa clara sobre los exámenes de incidencias. Se mejorará la herramienta de gestión de grupos con funcionalidades basadas en inteligencia artificial para ayudar a las facultades a optimizar la elaboración de horarios, reduciendo solapamientos, desplazamientos innecesarios y cargas desiguales, siempre con criterios de equidad, sostenibilidad y calidad docente



- Implantaremos, junto a los departamentos, un mecanismo **ágil de sustitución de bajas del PDI** que garantice la continuidad inmediata de la docencia y preserve su calidad.
- Impulsaremos un **plan progresivo para la integración de los títulos de centros adscritos a facultades propias de la UMU**, garantizando la gestión pública directa de toda la oferta académica.

LÍNEA 2. Bienestar, salud mental, inclusión, accesibilidad y conciliación.

Queremos **consolidar un ecosistema de bienestar que asegure la orientación psicológica y pedagógica gratuita, el apoyo psicológico accesible, y la prevención del acoso de cualquier naturaleza, del burn-out y del estrés académico.** También procuraremos mejorar el bienestar físico y emocional a través de la formación en hábitos saludables, el mantenimiento de la salud mental y emocional dentro del **Marco Estratégico de Salud UMUEmpodera**, la atención social y psicosocial, y el fomento de relaciones sociales saludables. Además, la Universidad de Murcia asume la inclusión, la accesibilidad y la conciliación como principios esenciales de su identidad institucional. Queremos construir una universidad que cuide, acompañe y garantice oportunidades reales para todas las personas, sin dejar a nadie atrás, lo que exige integrar la diversidad funcional, sensorial, cognitiva, sexual, psicosocial, cultural y socioeconómica, así como la prevención de los problemas de salud mental, como ejes estratégicos de la vida y de las actuaciones universitarias.



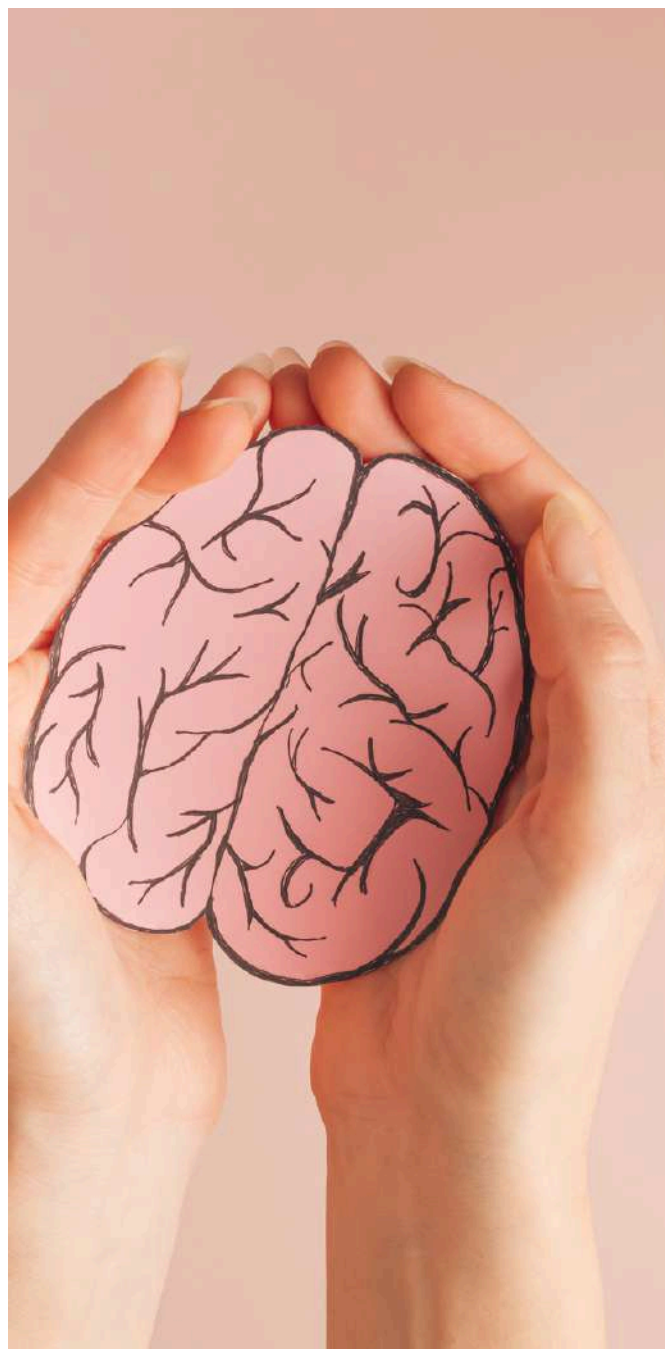
QUEREMOS CONSTRUIR UNA UNIVERSIDAD QUE CUIDE, ACOMPAÑE Y GARANTICE OPORTUNIDADES REALES PARA TODAS LAS PERSONAS

Hub Estudiantil-NEXUM y Oficina de Atención Integral

- Daremos **un nuevo impulso al Centro Social Universitario, transformándolo en el Hub Estudiantil-NEXUM**, un espacio vivo que concentre servicios, recursos y actividades, y que incorpore el modelo de casa del estudiante con espacios lúdicos y de convivencia. Este modelo pretende situar al estudiantado en el centro, reforzando su participación, su integración y su identificación con la Universidad. La gestión de este recurso se realizará de manera conjunta con el Consejo de Estudiantes para la toma de decisiones en cuanto al uso de las infraestructuras y las actividades de todo tipo que en él se desarrollen con ayuda de PTGAS.
- Impulsaremos **la Oficina de Atención Integral y Orientación al Estudiantado como pilar clave del Hub Estudiantil-NEXUM**, un espacio pensado para acompañar, cuidar y apoyar a nuestro estudiantado en todas las dimensiones de su vida universitaria. Este servicio integrará la atención a la diversidad, el voluntariado (ADyV) la orientación académica, la atención social y el apoyo psicológico, garantizando una respuesta cercana, ágil y coordinada ante cualquier necesidad que se dotará económicamente con un incremento en la partida presupuestaria. Queremos que el estudiantado se sienta acompañado y que cada situación encuentre la mejor solución posible, desde una universidad que pone a las personas en el centro.

Salud mental y bienestar emocional

- Desarrollaremos un **programa integral de bienestar emocional** que incluirá la **puesta en marcha del II Plan para la Prevención de la Conducta Suicida**, dirigido a todo el estudiantado que lo necesite y basado en la prevención, la formación, la detección temprana y el acompañamiento continuo, y que también facilitará una atención profesional cercana y ágil. Este programa, de aplicación general, tiene la finalidad de que el estudiantado sienta que la UMU no es ajena a sus problemas ni a su sufrimiento, y reforzará especialmente el apoyo a los colectivos en situación de vulnerabilidad, como el estudiantado de intercambio, con necesidades especiales, en riesgo de exclusión social o económica, y el de doctorado.
- **Reforzaremos y blindaremos presupuestariamente el Servicio de Psicología Aplicada (SEPA)** para reducir las listas de espera, garantizar la atención continuada y establecer la prioridad de la comunidad universitaria frente a usuarios externos. Implantaremos un sistema de precios reducidos e incrementaremos el número de sesiones gratuitas para estudiantes en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Asimismo, potenciaremos las clínicas universitarias, asegurando tarifas accesibles y una mayor cobertura asistencial para todo el estudiantado.
- Impulsaremos **la participación del personal y del estudiantado de la UMU en proyectos del consorcio Euniwell** cuya finalidad sea mejorar el bienestar del estudiantado y la prevención de problemas de salud mental, difundiendo la oferta proveniente de otras universidades y buscando socios en proyectos propuestos por personal y estudiantes de la UMU.



Condiciones materiales: espacios, becas y vivienda

- Implantaremos progresivamente, en todas las Facultades, **espacios destinados a la convivencia social del estudiantado**, dotados de salas polivalentes para el ocio, la lectura y las actividades culturales, así como de mobiliario de descanso, confort térmico y accesibilidad. Además, se llevará a cabo la **renovación del mobiliario incómodo de las aulas con la implantación de sillas y mesas adecuadas**.
- **Revisaremos los precios públicos y los recargos académicos.** Impulsaremos en el marco de competencias de la UMU y a través de un diálogo con las administraciones competentes, la revisión de los precios públicos de matrícula, con especial atención a los recargos por segundas y sucesivas matrículas, superación de asignaturas en convocatorias adelantadas, así como al coste de los estudios de máster y de la expedición de títulos. El objetivo será **reducir barreras económicas injustas** y evitar que el esfuerzo académico o las situaciones de vulnerabilidad penalicen el acceso, la permanencia y la finalización de los estudios y la obtención de los títulos universitarios.
- **Desplegaremos el Plan UMU de Becas 2032 para ampliar y diversificar las ayudas dirigidas al estudiantado.** Revisaremos los criterios de concesión para garantizar que realmente se atiende al estudiantado teniendo en cuenta todas sus necesidades específicas y particulares, especialmente en titulaciones con mayores exigencias materiales o académicas. Asimismo, se explorarán fórmulas de apoyo económico para segundas matrículas y gastos de expedición del Título Oficial en casos de vulnerabilidad acreditada y se reforzarán la agilidad y la transparencia en los plazos de solicitud, resolución y pago de las ayudas, mejorando los sistemas de información y seguimiento para el estudiantado. Estas ayudas se extenderán al estudiantado en situación de vulnerabilidad socioeconómica en programas de movilidad nacional e internacional, con el fin de que todo el estudiantado tenga acceso a la misma experiencia formativa.
- La Universidad de Murcia **negociará, mediante la interlocución de la CRUE con el MICIU, un aumento del número de becas**, así como de los requisitos académicos y de los umbrales de renta.
- Trabajaremos en un **Programa UMU de Vivienda Asequible mediante acuerdos con ayuntamientos y entidades públicas y privadas, con modalidades de alojamiento asequible y solidario.** Impulsaremos la ampliación y la construcción de nuevas viviendas residenciales universitarias que faciliten el acceso del estudiantado al alojamiento durante su etapa universitaria, mediante la captación de financiación del Plan Estatal de Vivienda 2026-2030 y de fondos europeos y la creación de una **oficina de intermediación para el alquiler universitario**, en colaboración con los ayuntamientos.

TRABAJAREMOS EN UN
PROGRAMA UMU DE VIVIENDA ASEQUIBLE: IMPULSAREMOS LA AMPLIACIÓN Y LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS VIVIENDAS RESIDENCIALES UNIVERSITARIAS

Deporte y vida saludable

- Estableceremos un **Plan UMU de Deporte y Salud Estudiantil que se extenderá a los cinco campus**. Ampliaremos y mejoraremos el equipamiento de los gimnasios. Incorporaremos actividades físico-deportivas accesibles, promoveremos la actividad física grupal para fomentar relaciones sociales saludables y facilitaremos la participación de deportistas de alto nivel (DANUM) en entrenamientos y competiciones mediante medidas específicas de apoyo académico. Además, se ofrecerá formación al estudiantado en hábitos de vida saludables, con especial atención a la prevención de las adicciones; se promoverán relaciones sociales saludables mediante actividades culturales y lúdicas.

Inclusión, accesibilidad y prevención del abandono

- Ayudaremos a las **facultades a implementar la cultura del cuidado institucional para crear entornos de escucha, acompañamiento y protección** y las apoyaremos en las actuaciones de refuerzo del respeto, la convivencia y la prevención del acoso. Además, se promoverá que el estudiantado sea incluido en la elaboración de estos protocolos
- Garantizaremos **la accesibilidad universal y una atención integral a la diversidad funcional**, para que todo el estudiantado pueda participar plenamente en la vida universitaria. Se eliminarán barreras físicas, digitales y procedimentales, asegurando entornos accesibles en aulas, laboratorios, bibliotecas y servicios universitarios. En coherencia con los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), impulsaremos la creación de **entornos formativos flexibles y personalizados que contemplen la variabilidad del alumnado desde la planificación docente**. Fortaleceremos la formación del profesorado en materia de inclusión y necesidades específicas de apoyo educativo, con el fin de que el estudiantado reciba una adaptación curricular y evaluación adecuadas. Este enfoque se complementará con la consolidación del acceso a servicios digitales inclusivos, como la plataforma EVITA 3.0, para estudiantes con discapacidad o con necesidades específicas de apoyo educativo. Asimismo, desarrollaremos programas específicos de actividad física y deportiva adaptada, garantizando la accesibilidad de instalaciones y recursos para estudiantes con discapacidad.
- Desarrollaremos **un sistema de prevención del abandono académico** para detectar dificultades y actuar con antelación, ofreceremos estrategias para superarlas o brindaremos asesoramiento para la reorientación académica. Además, reforzaremos los programas de apoyo académico, psicológico y económico para garantizar la continuidad y el éxito del estudiantado.

Conciliación, cuidados y restauración

- Del mismo modo, **desarrollaremos un marco integral de conciliación que garantice la dispensa de asistencia y la flexibilidad evaluativa** para estudiantes trabajadores, con responsabilidades familiares, incidencias de transporte, representación estudiantil o enfermedades sobrevenidas, mediante una regulación clara de la Dispensa Académica. Asimismo, aseguraremos la justificación de las ausencias por participación en órganos colegiados y actividades institucionales, flexibilizando los horarios sin penalización, y promoveremos la creación de ludotecas o guarderías universitarias accesibles también para el estudiantado.
- Diseñaremos **un modelo de restauración universitaria en cantinas y comedores** que garantice **precios asequibles, calidad y seguridad nutricional y diversidad alimentaria**, y avanzaremos en la **implementación de becas de comedor para estudiantes en situación de vulnerabilidad**. Asimismo, se estudiará la ampliación y mejora de los comedores universitarios, asegurando una oferta suficiente y equilibrada en los distintos campus, en coordinación con los servicios concesionados y las administraciones públicas. En colaboración con estos servicios, **ampliaremos la funcionalidad de la UMUApp** para que se puedan consultar los menús de los diferentes servicios de restauración, con información nutricional que permita a los usuarios tomar decisiones sobre su alimentación y recoger datos para el seguimiento y la mejora continua.

Seguridad y Emergencias

- **Reforzaremos las medidas de seguridad** en los campus mediante la revisión de los sistemas de emergencia, la mejora de la señalización y vigilancia, la red de desfibriladores y la formación de la comunidad universitaria.
- Impulsaremos la **actualización y difusión de los planes de actuación ante incidencias**, con la realización periódica de simulacros, la evaluación técnica de los resultados y la inclusión del estudiantado. Optimizaremos la información sobre las coberturas y los recursos sanitarios disponibles, así como el fortalecimiento de los servicios de prevención de riesgos, para garantizar una protección eficaz para todo el estudiantado.

Cultura y Vida Social

- Promoveremos **actividades artísticas y culturales alineadas con la Brújula Cultural de la Unión Europea**, reforzando el compromiso de la UMU, ya integrada en la iniciativa New European Bauhaus, con la participación, la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar. Estas acciones favorecerán la integración y la socialización del estudiantado, impulsarán la diversidad cultural y el diálogo intercultural y contribuirán al desarrollo de competencias creativas y transversales. Con ello, avanzaremos hacia una comunidad universitaria más cohesionada, innovadora y creativa, donde la cultura actúe como motor de la convivencia y la transformación social.

LÍNEA 3. Empleabilidad, prácticas y relación con el entorno

Pretendemos **consolidar en la UMU un ecosistema coordinado de empleabilidad y emprendimiento a través del trabajo conjunto del Servicio de Orientación y Empleo (COIE) y de la Oficina de Emprendimiento (UMU Emprende)**, conectando orientación profesional, prácticas externas de calidad, innovación y desarrollo de proyectos. Esta integración permitirá ofrecer itinerarios personalizados que combinen asesoramiento especializado, formación en competencias profesionales y apoyo al emprendimiento, reforzando la transición del estudiantado al empleo cualificado y promoviendo su capacidad para crear iniciativas con impacto en el entorno social y productivo.

Prácticas académicas externas y calidad de la experiencia

- Ampliaremos y **mejoraremos las prácticas curriculares y extracurriculares, adaptándolas a los perfiles del estudiantado y a las competencias de cada titulación**, para ofrecer experiencias formativas de alto valor e impacto real en la empleabilidad. Esto se alinearán con el Modelo UMU de Competencia Digital para el Emprendimiento, inspirado en los marcos europeos EntreComp y DigComp, y favorecerá el desarrollo de competencias transversales, así como de la creatividad, la iniciativa, la resiliencia, el pensamiento crítico y el liderazgo colaborativo, esenciales para la inserción laboral y la innovación social.
- Velaremos por **la calidad de las prácticas externas creando un canal digital de comunicación directo e inmediato** a través del cual los estudiantes puedan recibir ayuda a sus cuestiones, enviar las quejas o situaciones inadecuadas que detecten durante las prácticas para que cualquier anomalía pueda ser corregida de inmediato, garantizando su experiencia en la realización de prácticas sea satisfactoria así como que el periodo de prácticas se ajuste a lo previsto en las guías docentes y la memoria del título. Los mensajes en esta herramienta llegarán simultáneamente a la coordinación de prácticas externas del centro y a la coordinación general de prácticas externas de la UMU.
- Impulsaremos, **en colaboración con las facultades, programas piloto de creación de Titulaciones Duales**, estableciendo, en una primera fase, itinerarios de prácticas duales y proyectos de innovación aplicada, junto con empresas y entidades del tercer sector, para pasar posteriormente a la obtención de la **Mención Dual** acreditada por ANECA.



Movilidad y Experiencia Internacional

- Facilitaremos **estancias formativas internacionales ERASMUS+** Prácticas que potencien la movilidad, la adquisición de competencias globales y el acceso a experiencias laborales en entornos multiculturales. Ofreceremos el apoyo administrativo y lingüístico necesario para garantizar el éxito y la inclusión del estudiantado participante.



Emprendimiento y Proyectos Innovadores

- Impulsaremos **programas de emprendimiento que fomenten la creatividad y la iniciativa empresarial** mediante talleres, incubadoras, apoyo técnico y espacios para el desarrollo de proyectos innovadores. Fomentaremos la creación de ideas con impacto económico, social o tecnológico, conectadas con el ecosistema regional.
- Participaremos en el **Nodo de Innovación y Transferencia UMU** una plataforma de **colaboración entre la universidad, las empresas, las administraciones y los agentes sociales**, generadora de oportunidades para **prácticas, proyectos y empleo**. Esta plataforma integrará foros de empleo, nodos de innovación, laboratorios vivos y espacios en los que el estudiantado pueda aplicar sus conocimientos a retos reales.

IMPULSAREMOS PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO QUE FOMENTEN LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA EMPRESARIAL MEDIANTE TALLERES, INCUBADORAS, APOYO TÉCNICO Y ESPACIOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES.

Programas de empleabilidad y reconocimiento de competencias

- Crearemos el **Programa UMU Emplea 2032**, con itinerarios personalizados de competencias digitales, verdes y sociales. Este programa acompañará al estudiantado a lo largo de toda su trayectoria universitaria, integrando orientación profesional, formación práctica y desarrollo del talento. Facilitará una transición al empleo más justa y de mayor calidad, alineada con las demandas del mercado laboral y los valores de sostenibilidad e inclusión.
- Implementaremos el **Programa UMU Emplea-Inclusión**, con itinerarios adaptados para personas con discapacidad, y colaboraremos con entidades del Tercer Sector de Acción Social (Fundación ONCE, Plena Inclusión, Fundown y CEPAIM, entre otras).
- Estableceremos el **Programa de Mentoría Intergeneracional Alumni-Estudiantes**, que permitirá un acompañamiento personalizado por parte de profesionales egresados, quienes podrán ayudar al estudiantado a definir objetivos, itinerarios y decisiones académicas y laborales. La mentoría se integrará como una herramienta clave para el desarrollo del talento y la confianza profesional.

- Impulsaremos el **reconocimiento de competencias y la participación**. Las actividades extracurriculares vinculadas al emprendimiento, la innovación, el voluntariado, la cooperación internacional, la cultura, la representación estudiantil, el liderazgo y las competencias transversales serán certificadas conforme a los estándares digitales europeos (por ejemplo, European Learning Model v3) e incorporadas a las Carteras Digitales de nuestro estudiantado para que sean verificables y reconocibles internacionalmente y sirvan de elemento diferencial de nuestros egresados de cara al acceso al mercado laboral..



LÍNEA 4. Infraestructuras seguras y accesibles, con entornos de aprendizaje centrados en el estudiantado.

Los campus físicos y los entornos digitales de aprendizaje se adaptarán para mejorar la experiencia académica, con aulas renovadas, medidas de accesibilidad, la reorganización de espacios de estudio en las facultades y bibliotecas, y la adecuación de las zonas comunes.

Aulas, laboratorios y recursos docentes

- En colaboración con las facultades, **modernizaremos las aulas y los laboratorios docentes para adaptarlos a metodologías activas**, al aprendizaje colaborativo y a una docencia híbrida de calidad (STEAM, simulación clínica, realidad virtual y aumentada). Apostaremos por espacios versátiles, con tecnología adecuada, que motiven al estudiantado y mejoren la experiencia de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, aumentaremos la inversión en material fungible, bibliográfico y recursos digitales de prácticas en todas las ramas de conocimiento.

MODERNIZAREMOS LAS AULAS Y LOS LABORATORIOS DOCENTES PARA ADAPTARLOS A METODOLOGÍAS ACTIVAS, AL APRENDIZAJE COLABORATIVO Y A UNA DOCENCIA HÍBRIDA DE CALIDAD (STEAM, SIMULACIÓN CLÍNICA, REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA).

***Infraestructura digital y servicios 24/7***

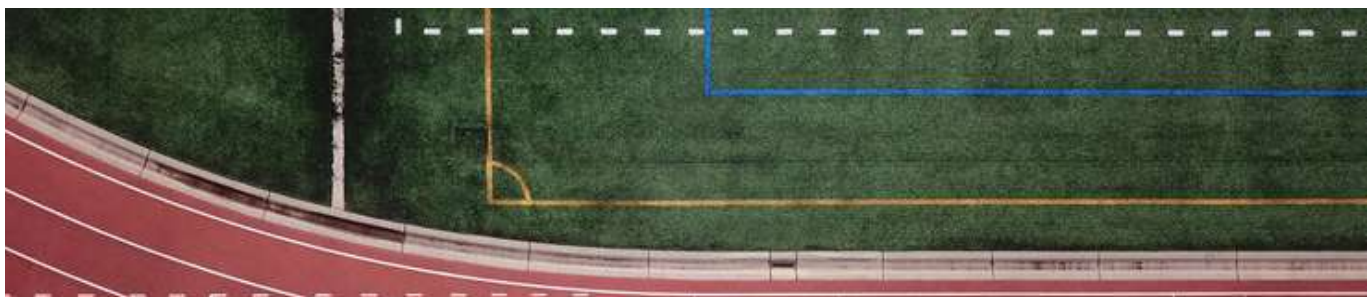
- Garantizaremos **una mejora en las infraestructuras digitales y en la conectividad WiFi robusta y universal**, así como el acceso a software especializado y a plataformas digitales integradas, e incorporaremos herramientas de inteligencia artificial al servicio del aprendizaje, la orientación académica, el bienestar y la gestión universitaria.
- Impulsaremos el **derecho a la desconexión digital del estudiantado** durante los periodos de exámenes y de descanso. Paralelamente se creará una comunicación unificada de la información relevante.
- Implementaremos **espacios de estudio y trabajo colaborativo 24/7**. Ampliaremos y **modernizaremos salas de estudio y coworking**, bien equipadas, accesibles y adaptadas a diferentes formas de aprender y trabajar, incluyendo franjas de apertura ampliadas y entornos seguros. Facilitaremos la programación de salas 24 horas al día y la ampliación de horarios durante los periodos de alta carga académica, incluidos los de exámenes. Se hará especial énfasis en el equipamiento de estos espacios con herramientas colaborativas que permitan realizar esta actividad de forma remota y faciliten el trabajo en equipo.

Infraestructura física y equipamientos específicos

- Solicitaremos **financiación adicional para modernizar el sistema eléctrico** de las facultades mediante la renovación del cableado y la **adecuación de la red a la actual demanda tecnológica**, y al número de enchufes que hoy resulta insuficiente para la carga de portátiles y dispositivos.
- Implementaremos un **sistema integral de apoyo logístico para facilitar el transporte y la entrega de material artístico, técnico o científico de gran volumen en fechas de evaluación o de exposición**. Asimismo, se estudiará la posibilidad de establecer convenios con empresas de transporte o de habilitar recursos propios en periodos críticos, garantizando que el estudiantado no vea penalizada su evaluación por dificultades materiales o económicas asociadas al desplazamiento a sus trabajos.
- Desarrollaremos **infraestructuras orientadas a la empleabilidad, la innovación y el emprendimiento, facilitando la participación del estudiantado** y su acceso a los espacios de innovación, a los laboratorios de competencias y a los viveros de emprendimiento de la UMU. Estos entornos, conectados con los grupos de investigación y de transferencia, así como con empresas e instituciones, acercarán el campus y el estudiantado al mundo profesional, facilitando una transición más ágil y efectiva al empleo.
- Negociaremos de forma prioritaria con la CARM la **renovación de la concesión para el uso del edificio PUVA** y la firma del concierto para las prácticas clínicas.

Seguridad, accesibilidad, deporte y conciliación

- **Promoveremos la accesibilidad y seguridad en los edificios, instalaciones y campus** revisando, renovando e implementando, en su caso, los sistemas para evitar la falta de accesibilidad, las vías de evacuación y los materiales y protocolos necesarios para hacer frente a situaciones de emergencia de cualquier tipo, realizando campañas periódicas de difusión que también incluyan simulacros y formación en los distintos protocolos y flujogramas aplicables en caso de emergencia o situaciones de riesgo personal o colectivo de cualquier tipo. Asimismo, se revisará la iluminación de los campus para evitar riesgos en los desplazamientos en horarios carentes de luz natural.
- **Mejoraremos los espacios deportivos y de vida saludable.** Ampliaremos y renovaremos las instalaciones deportivas y los espacios destinados al bienestar físico en todos los campus, aumentando la oferta de actividades físico-deportivas y facilitando el acceso a ellas. Asimismo, impulsaremos convenios con los ayuntamientos y corporaciones locales para garantizar instalaciones accesibles, diversificadas y adaptadas a las necesidades del estudiantado en los municipios y campus alejados del Servicio de Actividades Deportivas. Estas actuaciones las complementaremos con la implementación de iniciativas que favorezcan la investigación en actividad física y deporte, potenciando su impacto en los ámbitos académico y social, así como en el del bienestar a través del cuidado de la salud física y mental.



- Incrementaremos **las infraestructuras y servicios destinados a la conciliación entre las obligaciones académicas y la vida personal y de representación del estudiantado**: analizaremos las opciones de acceso a Escuelas Infantiles ubicadas en las cercanías de los campus para estudiantes que tengan descendencia, para garantizar la igualdad de condiciones con el estudiantado del campus de Espinardo. En caso necesario, se firmarán acuerdos con empresas e instituciones para la puesta en marcha de ludotecas dentro de los campus.
- Atenderemos **las necesidades de aparcamiento y de seguridad en la movilidad en los distintos campus**, realizando las actuaciones necesarias sobre las infraestructuras (aparcamientos y viales) y, en su caso, estableciendo convenios con ayuntamientos que faciliten y abaraten el coste del aparcamiento.

LÍNEA 5. Internacionalización del estudiantado y movilidad nacional.

La **internacionalización del currículo será accesible para todos desde el primer curso**, garantizando la coherencia entre titulaciones, mediante el uso de experiencias formativas virtuales o mixtas de corta duración y la participación en la Alianza Europea EUniWell. En este sentido:

- Reforzaremos **el sistema de movilidad internacional** entrante y saliente. Estableceremos un **sistema integral que amplíe los destinos, mejore la financiación, simplifique los trámites**, y ofrezca acompañamiento académico, lingüístico y administrativo antes, durante y después de la movilidad. Para ello haremos uso de todas las convocatorias de financiación disponibles como ERASMUS+, ISEP, ILA, Fullbright, y convenios bilaterales, entre otros, además de buscar nuevas vías de financiación internacional que eviten la exclusión de estudiantes sin recursos de esta importante estrategia formativa.
- Para la **movilidad saliente impulsaremos acuerdos estratégicos** en áreas prioritarias identificadas por estudiantes y facultades, así como programas de preparación intercultural. Pondremos el énfasis en desarrollar un sistema de mejora que facilite y simplifique el reconocimiento automático de estudios.
- Para la **movilidad entrante potenciaremos las tutorías de acogida**, la integración en la vida universitaria, la oferta académica en inglés y los servicios específicos que garanticen una incorporación rápida, inclusiva y de calidad al entorno universitario, fomentando campus diversos y acogedores.
- Adoptaremos **programas COIL** (Aprendizaje Internacional Colaborativo en Línea) y **BIP** (Programas Intensivos Combinados), sobre todo en los primeros cursos de grado, para facilitar experiencias internacionales virtuales e híbridas que conecten al estudiantado con equipos docentes de otros países, ampliando su proyección global, en algunos casos sin necesidad de movilidad física.
- Adaptaremos la **internacionalización del currículo para facilitar que todo el estudiantado que lo desee**, independientemente de su situación o condición, tenga oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente. Incorporaremos contenidos, perspectivas y metodologías globales que preparen al estudiantado para desenvolverse en entornos académicos y profesionales internacionales. También, **ofreceremos apoyo lingüístico** mediante becas y ayudas, recursos, formación y acompañamiento en idiomas que permitan superar barreras comunicativas y participar con éxito en programas internacionales.

- Reforzaremos **nuestra participación activa en la Alianza Europea EUniWell** para ampliar el acceso del estudiantado a programas formativos internacionales, cursos conjuntos, microcredenciales europeas y proyectos colaborativos de innovación docente e investigadora. La alianza permitirá impulsar movilidades físicas, virtuales y mixtas, conectando a nuestros estudiantes y profesorado con universidades socias de referencia. Asimismo, fomentaremos la creación de itinerarios europeos, dobles titulaciones y espacios de aprendizaje compartido que potencien la dimensión global de la experiencia universitaria. Esta participación estratégica situará a la UMU en el centro del Espacio Europeo de Educación Superior, ofreciendo más oportunidades a su estudiantado y fortaleciendo su visibilidad y proyección internacional.
- Potenciaremos el **programa UMU SICUE de Movilidad Nacional mediante becas complementarias SICUE**, campañas informativas y acuerdos con universidades españolas para ampliar plazas y destinos, evitar la exclusión de estudiantes sin recursos e integrar esta movilidad como una vía formativa equivalente a la internacional.



LÍNEA 6. Vida estudiantil, convivencia, identidad y participación

La UMU impulsará una **vida universitaria dinámica, culturalmente rica** y diversa, promoviendo la participación real y el liderazgo juvenil.

Participación y representación estudiantil

- Impulsaremos, junto al Consejo de Estudiantes de la UMU (CEUM), la puesta en marcha del **I Plan UMU de Participación Estudiantil**, dotado de objetivos claros, indicadores de seguimiento y un presupuesto propio. Este plan servirá tanto para reconocer y fortalecer la amplia diversidad de actividades que ya promueve el estudiantado como para favorecer el diseño y desarrollo de nuevas iniciativas impulsadas y planificadas directamente por los propios estudiantes, reforzando su protagonismo y su papel activo en la vida universitaria.
- En **colaboración con los centros, fortaleceremos los espacios e infraestructuras de las delegaciones de cada facultad y del CEUM ubicado en el Hub Estudiantil-NEXUM**. Para ello, garantizaremos recursos, formación y acompañamiento institucional que les permitan desarrollar adecuadamente su labor de representación estudiantil y de apoyo al estudiantado del centro.
- Fomentaremos la participación estudiantil **asegurando la cobertura de plazas en los Consejos de Departamento**. Asimismo, estableceremos una normativa clara de moderación y protección de datos en plataformas universitarias, garantizando la privacidad del estudiantado y el uso seguro de las herramientas oficiales de comunicación de calificaciones sin menoscabar la transparencia.

IMPULSAREMOS, JUNTO AL
**CONSEJO DE ESTUDIANTES
DE LA UMU (CEUM)**, LA
PUESTA EN MARCHA DEL
**I PLAN UMU DE
PARTICIPACIÓN
ESTUDIANTIL**, DOTADO DE
OBJETIVOS CLAROS,
INDICADORES DE
SEGUIMIENTO Y UN
PRESUPUESTO PROPIO.

El estudiantado

Identidad UMU, voluntariado, y proyectos propios

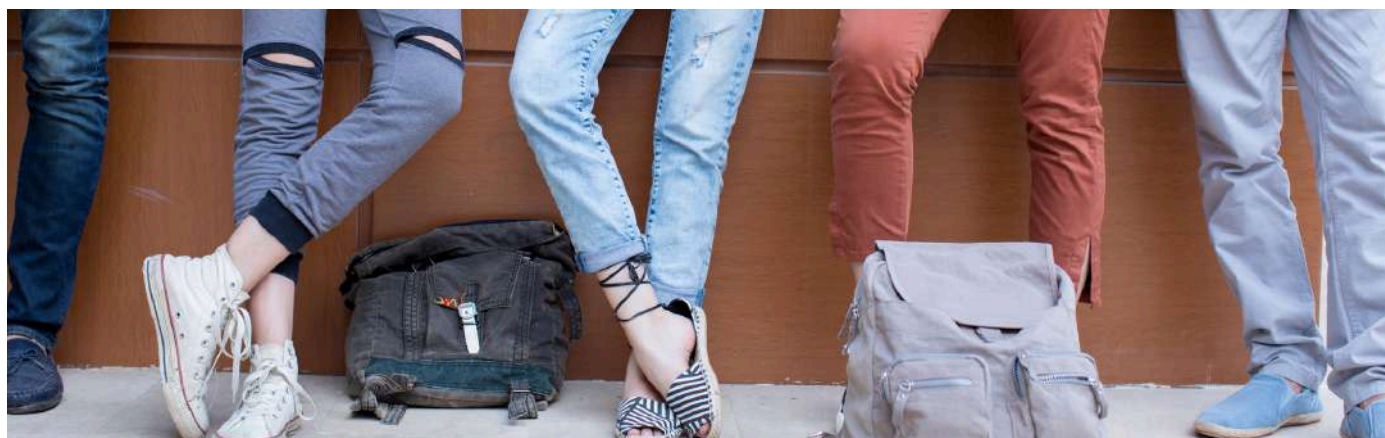
- Trabajaremos con el **Servicio de Publicaciones para aumentar la oferta y precios de productos de merchandising con precios especiales** para distintos colectivos con representación institucional.
- Impulsaremos el **Aula Sénior en su dimensión comunitaria**. Facilitaremos el aprendizaje intergeneracional mediante actividades compartidas que integren a las personas mayores en la vida universitaria y en proyectos formativos, así como en programas bidireccionales de escucha y apoyo emocional.

- Impulsaremos el **Programa de voluntariado y compromiso social de la UMU**. Ampliaremos las oportunidades de participación del estudiantado en actividades de voluntariado como vía para ejercer la solidaridad, el compromiso cívico y la responsabilidad social desde la universidad, a través de la Oficina de Atención Integral y Orientación al Estudiantado, y en colaboración con organizaciones del tercer sector. Estas acciones, además de su impacto social positivo, contribuyen de manera demostrada al bienestar y a la salud mental del estudiantado. Por ello, la participación en los programas de voluntariado será reconocida académicamente mediante créditos CRAU, que podrán solicitarse de forma sencilla a través de la aplicación Mi Campus.
- **Fomentaremos iniciativas propias**. Impulsaremos proyectos ideados y promovidos por estudiantes, con apoyo técnico, reconocimiento institucional y acceso a espacios que faciliten su desarrollo, a fin de fomentar la participación del estudiantado en la creación de conocimiento.



Vida universitaria, convivencia y actividades lúdicas

- Impulsaremos la **organización de actividades lúdicas y de convivencia entre estudiantes de distintas facultades y cursos en espacios al aire libre** (liguillas, fiestas y actividades culturales), garantizando la seguridad y, de ser necesario, reformando la normativa de uso de los espacios universitarios. Con esta actuación se busca fomentar el sentido de identidad y pertenencia a la UMU, mejorar la experiencia durante el paso por la universidad y contribuir al mantenimiento de la salud mental del estudiantado mediante el impulso de las relaciones interpersonales y la prevención de situaciones de aislamiento.
- **Replicaremos las actividades del Hub Estudiantil-NEXUM** (lúdicas, formativas, culturales, de promoción de salud, de orientación, y de ocio) que se organicen en el campus de Espinardo en todos los campus de la UMU.
- Desarrollaremos, en colaboración con el Consejo de Estudiantes, un **protocolo específico de prevención y actuación ante cualquier forma de acoso** (sexual, ciberacoso, por ideología, etnia, discapacidad u otras circunstancias), garantizando la protección y seguridad de todo el colectivo estudiantil. Garantizaremos la **participación activa del estudiantado**, con voz y voto, en el diseño y la elaboración de estos protocolos. Paralelamente, reforzaremos la Comisión de Convivencia, mejorando sus recursos y su operatividad para asegurar una resolución ágil y efectiva de los conflictos interpersonales, con un enfoque prioritario en la mediación y la prevención activa.
- Promoveremos un **debate abierto y participativo sobre la regulación del paro académico, tomando como referencia las buenas prácticas de otras universidades públicas**. El objetivo será comenzar, en los tres primeros meses de mandato, a desarrollar una **normativa que garantice el derecho a la participación y a la protesta del estudiantado**, compatibilizándolo con el derecho a la educación y con el normal funcionamiento de la actividad académica, mediante un marco claro, consensuado y transparente.



LÍNEA 7. Aprendizaje a lo largo de la vida y competencias transversales

Desarrollaremos un **modelo flexible de aprendizaje en el que las competencias transversales, digitales, socioemocionales, lingüísticas y de sostenibilidad** se integren de forma coherente a través de programas formativos directamente vinculados a la empleabilidad y dirigidos tanto al estudiantado de la UMU como a personas procedentes del mercado laboral externo, acreditados mediante certificación digital oficial en forma de microcredenciales. De esta forma:

- Impulsaremos el **desarrollo e implementación efectiva del Marco Institucional de Competencias Transversales de la UMU**, garantizando que todo el estudiantado adquiera, de forma evaluable y reconocida, competencias clave como el pensamiento crítico, la ética pública, la sostenibilidad, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la alfabetización digital y la inteligencia artificial. Este marco se integrará de manera coherente en los planes de estudio, con seguimiento real de su adquisición y certificación acreditada, asegurando su utilidad académica y profesional.
- Ofertaremos **itinerarios formativos flexibles**, lo que permitirá adaptar el ritmo, la secuencia y la modalidad de aprendizaje a las necesidades personales y profesionales de cada estudiante. Además, facilitaremos la conciliación entre los estudios, la vida laboral y las circunstancias individuales.
- Impulsaremos una **formación actualizada y especializada**, adaptada a las necesidades del mercado laboral, mediante certificaciones breves y reconocidas que acrediten competencias específicas y en constante actualización, alineadas con las demandas profesionales actuales (microcredenciales). Estas serán acumulables y combinables, lo que permitirá al estudiantado construir trayectorias formativas flexibles y personalizadas a lo largo de su vida académica y profesional.
- Facilitaremos el **retorno a la universidad en distintas etapas de la vida** para la actualización de competencias y la adquisición de conocimientos emergentes. Este modelo reforzará la conexión permanente con la UMU y favorecerá la mejora continua del perfil profesional mediante una oferta formativa actualizada, amplia y flexible.
- Impulsaremos el **Pasaporte Europeo de Competencias** (EUROPass). Apostaremos por una implantación generalizada de las credenciales digitales verificables basadas en estándares europeos para que todas las actividades y competencias adquiridas a lo largo de la vida universitaria, incluyendo formación académica, microcredenciales, idiomas, experiencias internacionales, voluntariado, emprendimiento y competencias digitales y transversales, queden recogidas en este pasaporte, que facilitará el reconocimiento europeo del perfil del estudiantado y mejorará de manera decisiva su empleabilidad y su proyección internacional.

LÍNEA 8. Compromiso ambiental y liderazgo estudiantil en sostenibilidad

Impulsaremos el **papel activo del estudiantado en la transición ecológica** mediante proyectos, comités y espacios de innovación ambiental.

Liderazgo estudiantil y proyectos de sostenibilidad

- Impulsaremos la **figura de Delegados y Delegadas Ambientales** en las delegaciones estudiantiles de las facultades, reforzando el liderazgo del estudiantado y su participación en las políticas y acciones de sostenibilidad de la universidad.
- Transformaremos **los campus en laboratorios vivos (living labs) donde el estudiantado participe activamente en el diseño y la puesta en marcha de soluciones sostenibles** aplicadas al propio entorno universitario. Estos espacios favorecerán el aprendizaje práctico, la innovación y el compromiso ambiental, convirtiendo el campus en un referente de sostenibilidad, participación y responsabilidad social.



TRANSFORMAREMOS LOS CAMPUS EN **LABORATORIOS VIVOS (LIVING LABS)** DONDE EL ESTUDIANTADO PARTICIPE ACTIVAMENTE EN EL **DISEÑO Y LA PUESTA EN MARCHA DE SOLUCIONES SOSTENIBLES** APLICADAS AL PROPIO ENTORNO UNIVERSITARIO.

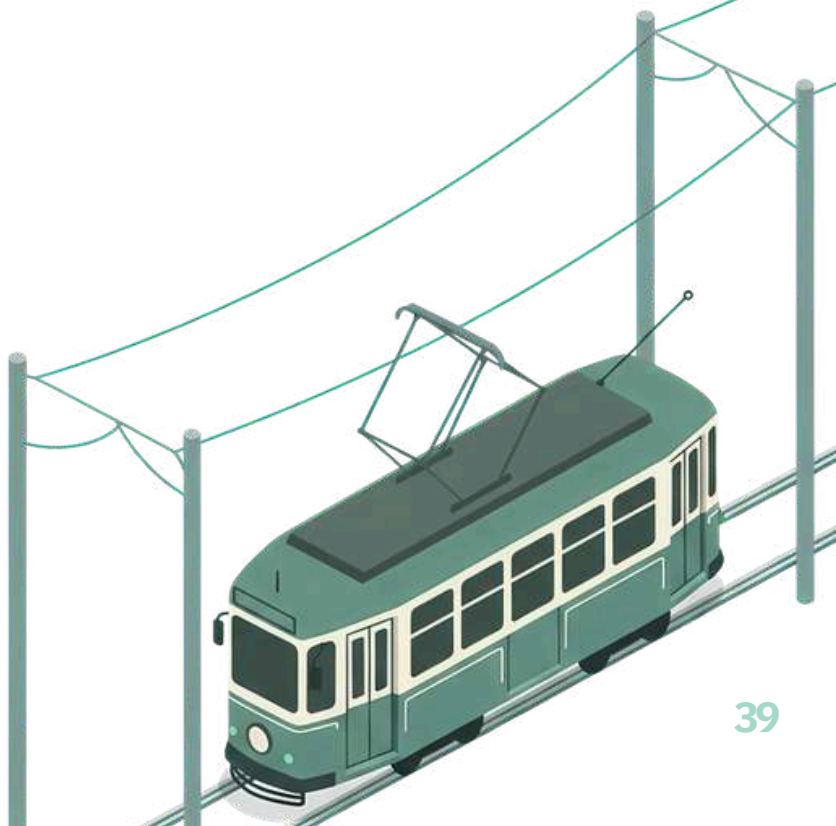
- Crearemos un **Fondo de proyectos Sostenibles-UMU** destinado a financiar iniciativas lideradas por el estudiantado que generen conocimiento y un impacto ambiental real en el campus y su entorno. Este fondo **impulsará la innovación, la participación activa y el liderazgo estudiantil** en materia de sostenibilidad, favoreciendo el desarrollo de soluciones prácticas y replicables que contribuyan a una universidad más responsable y comprometida con la transición ecológica.
- Impulsaremos un **Itinerario Transversal en Sostenibilidad y Ciudadanía Climática**, de carácter voluntario y complementario de los estudios oficiales, abierto a todo el estudiantado de la UMU. Este itinerario integrará formación específica (acreditada mediante microcredenciales), voluntariado, experiencias prácticas y proyectos aplicados en el entorno universitario, con reconocimiento institucional, y se desarrollará de forma plenamente compatible con los criterios de ANECA y el Espacio Europeo de Educación Superior.

Movilidad sostenible, transporte y aparcamientos

- Facilitaremos una **movilidad sostenible y conexión entre campus, tomando medidas para mejorar la movilidad del estudiantado**, reforzando la conexión entre campus y facultades mediante acuerdos con ayuntamientos y administraciones competentes, la mejora de las líneas de transporte público, el estudio de lanzaderas intercampus y la compatibilidad de horarios. Estas actuaciones facilitarán la asistencia a actividades académicas, revisiones, prácticas y servicios universitarios, reduciendo las desigualdades territoriales y favoreciendo una universidad más accesible y sostenible.
- A este respecto, estableceremos un **protocolo que justifique retrasos o faltas por incidencias acreditadas** del transporte público o situaciones de tráfico grave.

FACILITAREMOS UNA **MOVILIDAD SOSTENIBLE Y CONEXIÓN ENTRE CAMPUS**, TOMANDO MEDIDAS PARA MEJORAR LA MOVILIDAD DEL ESTUDIANADO, REFORZANDO LA CONEXIÓN ENTRE CAMPUS Y FACULTADES

- Impulsaremos un **Plan Integral de Movilidad que contemple la mejora y ampliación de los aparcamientos estudiantiles**, una revisión equitativa de su política de precios y la optimización de accesos para evitar colapsos. Asimismo, reforzaremos la seguridad vial mediante la mejora de los pasos peatonales y las vías internas, la reparación de los firmes y la modernización de la señalización y de los sistemas de información, garantizando un campus más seguro, accesible y eficiente.



LÍNEA 9. Gobernanza, evaluación e impacto del ecosistema estudiantil

Esta línea de gobernanza será clave para construir una universidad más abierta, justa y corresponsable, donde **las decisiones se tomen escuchando al estudiantado y basándose en datos reales**. Permitirá pasar de las intenciones a los resultados, garantizando la transparencia, la evaluación y la mejora continua. Con ello, la UMU reforzará la confianza de su comunidad universitaria y su capacidad para liderar un modelo moderno de Educación Superior centrado en las personas. Para ello:

- **Realizaremos una revisión normativa,** así como la **homogeneización de los criterios de los reglamentos académicos y de gestión,** para **garantizar la homogeneidad entre las facultades,** incorporando la participación del estudiantado en los procesos de evaluación y mejora normativa. Se promoverán buenas prácticas compartidas, y una experiencia universitaria coherente en toda la institución, sin olvidar reforzar mecanismos de detección y resolución de incidencias específicas por centro. En este sentido, la **revisión del Reglamento de Evaluación (REVA)** para, por ejemplo, regular de forma clara los exámenes parciales y las metodologías de evaluación continua, será uno de los primeros retos de revisión normativa en los que trabajaremos.
- Crearemos el **Observatorio del Estudiantado UMU integrado en la Oficina de Inteligencia Institucional,** como **sistema único de análisis y evaluación del impacto de nuestras políticas en empleabilidad, inclusión y bienestar.** Contará con indicadores claros y verificables que permitan medir los resultados, detectar áreas de mejora y fundamentar las decisiones estratégicas en datos objetivos.



- Reforzaremos el **COIE como unidad técnica especializada en inserción laboral y competencias**, alineada con el Observatorio del Estudiantado. Elaborará informes periódicos que orienten la planificación académica, las prácticas externas y las políticas de empleabilidad.
- Ampliaremos los **conciertos para prácticas con hospitales y centros de salud**, especialmente en zonas rurales de la Región de Murcia, reforzando la formación práctica y el compromiso con el territorio.
- Constituiremos el **Consejo Asesor de Empleabilidad e Inclusión**, integrado por representantes de estudiantes, empresas, asociaciones y facultades. Este foro se convertirá en un espacio estable de diálogo y reflexión que nos permita avanzar en el planteamiento realista de las necesidades formativas y profesionales.
- Desarrollaremos una **política de transparencia activa** que asegure la difusión clara y accesible de acuerdos, actas, normativa y resultados de los órganos de gobierno, así como la publicación de la agenda pública del equipo rectoral, de las decanas, de los decanos y de los demás cargos unipersonales.
- Impulsaremos el área de **inspección de servicios para optimizar su capacidad operativa y garantizar una respuesta más ágil** en el cumplimiento de la normativa. Esta medida permitirá que el equipo desarrolle sus funciones en periodos más cortos, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia.

AMPLIAREMOS LOS CONCIERTOS PARA **PRÁCTICAS CON HOSPITALES Y CENTROS DE SALUD**, ESPECIALMENTE EN ZONAS RURALES DE LA REGIÓN DE MURCIA, REFORZANDO LA FORMACIÓN PRÁCTICA Y EL COMPROMISO CON EL TERRITORIO.



Conclusiones

Este plan de acción tiene un propósito inequívoco: que **cada estudiante de la Universidad de Murcia esté mejor formado, mejor preparado y con más oportunidades al finalizar sus estudios**. Cada medida está pensada para mejorar su aprendizaje, garantizar una evaluación justa, ofrecer más recursos, reducir barreras económicas y crear un entorno que favorezca el rendimiento académico y el desarrollo del talento. El objetivo no es solo mejorar la universidad, sino potenciar el futuro de quienes la integran.

El impulso a la participación, la vida universitaria, la internacionalización, la investigación y las prácticas externas ampliará las oportunidades de crecimiento personal y profesional, fortalecerá competencias clave, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, capacidad internacional, y aumentará la empleabilidad en un mercado cada vez más exigente y globalizado. Escuchar, medir y rendir cuentas permitirá ajustar las políticas a las necesidades reales del estudiantado, garantizando que cada decisión tenga un impacto tangible en su experiencia y en sus oportunidades futuras. En conjunto, este plan busca que cada estudiante no solo obtenga un título, sino que termine su periodo de formación en la UMU con más capacidades, más confianza y más posibilidades de desarrollar con éxito su proyecto profesional y vital.

EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR

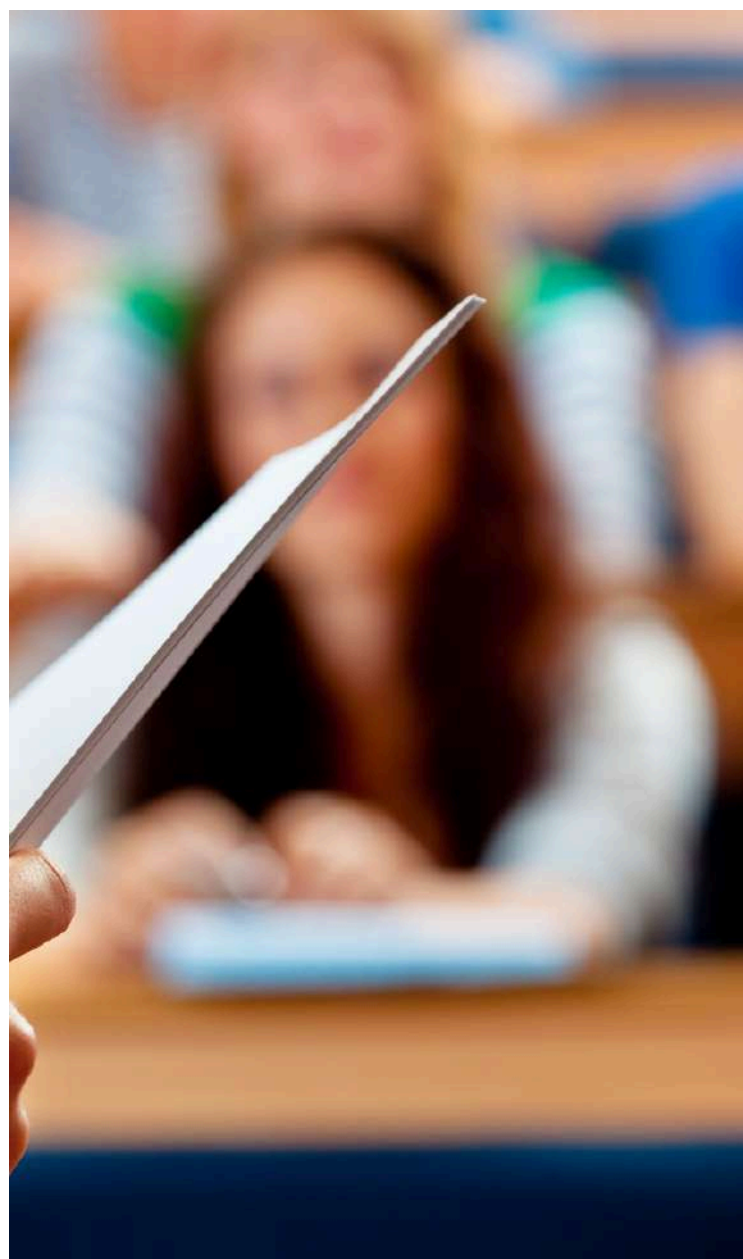


El Personal Docente e Investigador

El Personal Docente e Investigador (PDI) constituye uno de los pilares esenciales de la misión universitaria y garantiza la excelencia académica, científica y social de la UMU. Su labor docente, investigadora, de transferencia y de liderazgo académico vertebró el presente y el futuro de la institución.

Por ello, asumimos un **nuevo compromiso con el PDI, alineado con Europa**, que combine desarrollo profesional, reconocimiento real del mérito, una organización universitaria facilitadora y calidad de vida. Queremos que enseñar, investigar e innovar en la UMU vuelva a ser una tarea sostenible, atractiva y con horizonte de progreso, reduciendo las sobrecargas estructurales y promoviendo un entorno de trabajo saludable, motivador y justo.

Este propósito **abarca todas las etapas de la carrera académica**, desde su inicio hasta su culminación (R1-R4). El personal contratado predoctoral forma parte del PDI y constituye el primer eslabón del sistema universitario de investigación y docencia. Son quienes inician la carrera académica (R1), quienes sostienen buena parte de la actividad investigadora en grupos y proyectos competitivos y quienes garantizan la renovación futura del profesorado. Sin embargo, necesitan un refuerzo decidido en dos ámbitos fundamentales: el aumento del número de ofertas de contratos predoctorales que permitan atraer y retener talento joven en la UMU, y un mejor reconocimiento salarial acorde con su cualificación, dedicación y responsabilidad investigadora. Apostar por el **personal predoctoral es apostar por la sostenibilidad científica y académica** de la universidad a medio y largo plazo.



El **profesorado ayudante doctor (R2) requiere itinerarios claros de estabilización**, la reducción de la incertidumbre en los procesos de acreditación y una planificación previsible que facilite su transición hacia figuras permanentes. El profesorado permanente laboral, los colectivos de personal investigador de programas de excelencia y **el profesorado titular (R3) precisan marcos de promoción transparentes, ágiles y basados en criterios equilibrados de reconocimiento**, así como una revisión de las dedicaciones docentes y de gestión que permitan compatibilizar la excelencia investigadora con la responsabilidad institucional. Por su parte, el cuerpo de catedráticas y **catedráticos (R4) debe contar con condiciones que favorezcan el liderazgo académico, la dirección de equipos y proyectos estratégicos, la mentoría de nuevas generaciones y el impulso internacional de la universidad**, evitando que la sobrecarga administrativa limite su capacidad tractora. Atender de forma coherente y planificada las necesidades de cada etapa es esencial para garantizar una carrera académica completa, motivadora y sostenible.

EL PROFESORADO AYUDANTE DOCTOR (R2) REQUIERE ITINERARIOS CLAROS DE ESTABILIZACIÓN, LA REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE EN LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN Y UNA PLANIFICACIÓN PREVISIBLE QUE FACILITE SU TRANSICIÓN HACIA FIGURAS PERMANENTES

Este marco de actuación debe formularse, además, a partir de un análisis honesto de la situación actual. La **UMU afronta en los próximos cinco a diez años un volumen muy significativo de jubilaciones** que afectará directamente a áreas estratégicas de docencia e investigación, poniendo en riesgo la continuidad académica si no se planifica con anticipación el relevo generacional. A ello **se suman las dificultades derivadas de las bajas laborales y los retrasos estructurales en la contratación de profesorado sustituto**, que generan tensiones en los departamentos, incrementan la dedicación docente del profesorado activo y afectan la calidad y la estabilidad de la planificación académica.

Persisten, además, situaciones de especial vulnerabilidad en determinadas figuras contractuales. La **estabilización y la mejora de la situación laboral del profesorado asociado constituyen un reto prioritario**, tanto desde la perspectiva de la dignificación y el reconocimiento profesional como desde la coherencia institucional con la LOSU. Del mismo modo, **la realidad del profesorado vinculado de Ciencias de la Salud y de los asociados clínicos exige una revisión específica que tenga en cuenta la singularidad** de su doble dependencia asistencial y académica, garantizando condiciones adecuadas de reconocimiento, dedicación y desarrollo profesional. A ello se suma la insuficiente consideración institucional de determinadas especialidades clínicas no integradas en el ámbito hospitalario tradicional, como ocurre en **Veterinaria**, donde la labor asistencial y formativa desarrollada en entornos como el Hospital Clínico Veterinario no recibe un reconocimiento equivalente al de otras especialidades sanitarias, pese a su elevada responsabilidad docente, asistencial y social.

Este escenario **también está condicionado por el techo de gasto establecido por la CARM**, que restringe la capacidad de crecimiento estructural de la plantilla y obliga a una planificación rigurosa, eficiente y estratégica de los recursos humanos disponibles. La sostenibilidad del modelo universitario requiere, por tanto, diálogo institucional, corresponsabilidad financiera y una **defensa firme del papel de la universidad pública como servicio esencial**.

Junto a estas debilidades, contamos también con fortalezas claras que debemos utilizar con decisión. La **concesión de más de 150 plazas del programa María Goyri**, impulsado por el Gobierno de España y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, representa una oportunidad histórica para **estabilizar y rejuvenecer parte de la plantilla, captar talento y consolidar áreas estratégicas de conocimiento**. A ello se suma la incorporación, en los últimos cinco años, de más de un centenar de personal investigador a través de distintos programas de atracción y retención de talento, que refuerzan la capacidad científica de la UMU y mejoran su posicionamiento competitivo tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El reto consiste, por tanto, **en transformar estas oportunidades en una política estructural de renovación, estabilización y excelencia**, articulando un modelo integral que conecte la etapa predoctoral, la consolidación postdoctoral y la estabilización permanente, combinando relevo generacional, retención y atracción de talento, mejora de las condiciones laborales y sostenibilidad financiera. Solo así podremos garantizar que el PDI de la UMU disponga de un marco profesional estable, previsible y estimulante, capaz de sostener una universidad pública de calidad, comprometida con su territorio y plenamente integrada en el Espacio Europeo del Conocimiento.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Garantizar la planificación estratégica de la plantilla del PDI y un relevo generacional ordenado, mediante el desarrollo y el despliegue efectivo de un **Plan Plurianual de Recursos Humanos del PDI** que permita anticipar necesidades estructurales, prever los períodos de transición en los procesos de relevo, reforzar de manera planificada las áreas deficitarias y asegurar la continuidad, la estabilidad y la calidad de la actividad docente e investigadora. Este modelo de planificación se basará en criterios transparentes, objetivos y sustentados en datos, de manera que facilite los procesos de promoción y estabilización del profesorado, reduzca las incertidumbres asociadas a la evolución de la plantilla, mejore la previsibilidad de la carrera académica y contribuya directamente al bienestar laboral del conjunto del PDI.

OBJETIVO 2. Simplificar y agilizar los procesos de contratación, promoción y estabilización del PDI, mediante el impulso **decidido de una digitalización integral de los procedimientos que permita reducir de forma efectiva la carga burocrática**, acortar plazos, garantizar la seguridad jurídica y asegurar procesos accesibles, transparentes, previsibles y eficientes, en coherencia con las recomendaciones europeas de la estrategia HRS4R y el enfoque OTM-R. Esto incluirá la revisión de los baremos y la optimización de la tramitación administrativa, con el objetivo de evitar una sobrecarga innecesaria del PDI, preservar su tiempo académico y reforzar su motivación y su confianza en los procedimientos institucionales.

OBJETIVO 3. Favorecer el desarrollo profesional, la formación continua y la excelencia docente del PDI a lo largo de toda la carrera académica, mediante el **refuerzo de la formación pedagógica, digital, evaluativa y ética del profesorado**, la integración de marcos europeos de competencias y la mejora continua de las metodologías de enseñanza y aprendizaje. Se promoverá la participación del PDI en programas de mentoría, proyectos de innovación docente, estancias formativas e iniciativas de actualización metodológica, con el objetivo de consolidar una docencia de calidad, en coherencia con el desarrollo de un modelo actualizado y automatizado de evaluación de la actividad docente en la UMU (**EXCELENCIA-DOC-UMU**).

OBJETIVO 4. Incorporar de forma estratégica y responsable la inteligencia artificial en el ámbito del profesorado y de los procesos de gestión asociados, garantizando un uso ético, transparente y alineado con los valores universitarios. Se impulsará la integración progresiva de **herramientas basadas en inteligencia artificial para apoyar la docencia, la investigación y los procedimientos de gestión del PDI**, contribuyendo a mejorar la calidad académica y la eficiencia institucional.

OBJETIVO 5. Reconocer, valorar y visibilizar la labor del PDI en todas sus dimensiones, mediante un sistema de **valoración equilibrado, transparente y motivador que tenga en cuenta adecuadamente la docencia, la investigación, la transferencia, la gestión académica, el liderazgo y la contribución institucional (EQUILIBRA-UMU)**. Se impulsará un marco de reconocimiento profesional que permita que el esfuerzo y la calidad en cada una de estas dimensiones tengan un impacto real en el desarrollo de la carrera académica, favoreciendo trayectorias diversas y el crecimiento profesional del conjunto del PDI.

OBJETIVO 6. Mejorar las condiciones de trabajo, el bienestar y la conciliación del PDI, promoviendo un **entorno laboral saludable, sostenible e inclusivo, mediante medidas efectivas de conciliación, igualdad y corresponsabilidad**, así como el impulso de acciones orientadas a la promoción de hábitos de vida saludables y de autocuidado, y al mantenimiento de la salud mental y emocional, dentro del **Marco Estratégico de Salud UMUEmpodera**.



PROMOVER UN ENTORNO **LABORAL SALUDABLE, SOSTENIBLE E INCLUSIVO**, MEDIANTE MEDIDAS EFECTIVAS DE CONCILIACIÓN, IGUALDAD Y CORRESPONSABILIDAD

OBJETIVO 7. Impulsar sistemas responsables de evaluación y reconocimiento del PDI que, en coherencia con el marco estatal y europeo, superen el uso exclusivo de métricas simples (cuartiles o factores de impacto), **reconozcan la diversidad de trayectorias académicas y aseguren una valoración equilibrada**, cualitativa y transparente de las distintas dimensiones de la actividad universitaria, en consonancia con la carrera profesional y con los estándares europeos de evaluación responsable, promovidos en iniciativas como CoARA (*Coalition for Advancing Research Assessment*).

OBJETIVO 8. Reforzar y reconocer de manera específica la labor del profesorado de Ciencias de la Salud, atendiendo a las **particularidades de sus distintas figuras docentes y a las necesidades diferenciadas de las facultades** en las que desarrollan su actividad, con el fin de garantizar una docencia de calidad, sostenible y adaptada a la normativa vigente.



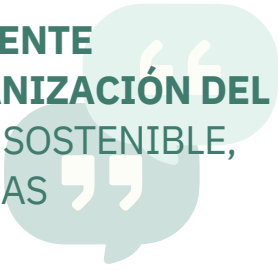
Líneas de acción

LÍNEA 1. Planificación estratégica de la plantilla del PDI como elemento clave para garantizar la calidad y la sostenibilidad del proyecto universitario. Desde un enfoque anticipado y equilibrado, se abordan las necesidades presentes y futuras de docencia, investigación y gestión, teniendo en cuenta la diversidad de trayectorias profesionales y contextos. Esta línea articula un conjunto de acciones coordinadas destinadas a ordenar la evolución de las plantillas, fortalecer áreas estratégicas y mejorar las condiciones de desarrollo profesional del PDI.

- **Desarrollaremos e implantaremos un Plan Plurianual de Recursos Humanos del PDI** como herramienta estratégica para una planificación rigurosa, anticipada y sostenible de las necesidades docentes, investigadoras y de gestión. Este plan permitirá identificar necesidades presentes y futuras, prever los procesos de relevo generacional y reforzar de manera planificada las áreas deficitarias. Basado en criterios objetivos, transparentes y sustentados en datos, facilitará la promoción y estabilización del profesorado, reducirá las incertidumbres sobre la evolución y rejuvenecimiento de la plantilla y mejorará la previsibilidad de la carrera académica. Todo ello contribuirá a garantizar la continuidad, la calidad y el bienestar laboral del conjunto del PDI, en coherencia con la estrategia docente, investigadora y de transferencia de la universidad.
- Trabajaremos de manera coordinada con los departamentos para establecer una **planificación activa de atracción y retención de talento que maximice la captación de perfiles de excelencia**. Aprovecharemos los mecanismos de cobertura por necesidad docente y la financiación a través de convocatorias de excelencia, de modo que estos contratos permitan mantener la continuidad académica, reforzar la calidad docente e investigadora y consolidar áreas estratégicas.
- Impulsaremos **procesos ágiles de estabilización del personal investigador y del profesorado temporal**, coherentes con la normativa vigente y alineados con la LOSU, para proporcionar seguridad laboral y continuidad profesional a las personas que contribuyen de manera esencial a la docencia y la investigación. Pondremos un énfasis específico en la reducción de la temporalidad del PDI, promoviendo la estabilización de contratos temporales y optimizando el uso de la reserva del 15 % de la oferta pública de empleo para incorporar personal investigador que haya obtenido la certificación R3.

- Desarrollaremos un **programa específico para la mejora progresiva de las condiciones laborales, retributivas, académicas, de reconocimiento y de ayudas sociales del profesorado asociado**, orientado a su dignificación, a la estabilidad de su asignación docente y al reconocimiento efectivo de su actividad académica. Este programa contemplará la mejora gradual de su **marco retributivo en el contexto del futuro convenio colectivo, el reconocimiento de su labor docente** (incluidas tutelas de TFG y TFM, coordinación y participación en tribunales), así como la valoración de sus méritos investigadores, favoreciendo su integración en grupos y proyectos y el acceso en condiciones de equidad a los sistemas de evaluación y reconocimiento académico. Se garantizará su participación proporcional en las ayudas sociales y en las medidas de conciliación. Asimismo, trabajaremos con el Gobierno central y la CARM para impulsar las adaptaciones normativas necesarias que aporten seguridad jurídica, permitan consolidar estos avances y aseguren un modelo estable y coherente con la LOSU.

PONDREMOS FIN A LAS JORNADAS ESTRUCTURALMENTE DESBORDADAS Y AVANZAREMOS HACIA UNA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO ACADÉMICO MÁS RACIONAL, PREVISIBLE Y SOSTENIBLE, ALINEADA CON LA DIVERSIDAD REAL DE TRAYECTORIAS PROFESIONALES DEL PDI.



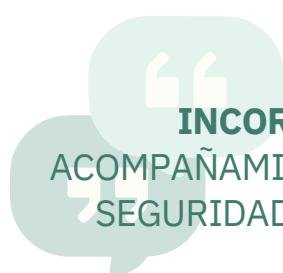
- **Revisaremos en profundidad el actual sistema de dedicación académica (VALDOC)** para formular un nuevo modelo que reconozca de manera efectiva y equilibrada el trabajo que el PDI también dedica a la investigación, la transferencia de conocimiento, la innovación docente y las tareas de gestión académica e institucional. A través del programa **EQUILIBRA-UMU**, pondremos fin a las jornadas estructuralmente desbordadas y avanzaremos hacia una organización del tiempo académico más racional, previsible y sostenible, alineada con la diversidad real de trayectorias profesionales del PDI.
- **Propondremos un programa específico para el PDI de los campus alejados del núcleo de la ciudad de Murcia.** Desarrollaremos un programa específico de retención del profesorado en los campus de Lorca y San Javier, orientado a crear plantillas estables, equilibrar las condiciones actuales y reforzar la cohesión universitaria, garantizando la calidad académica, el acceso a los distintos servicios universitarios y la igualdad de oportunidades con respecto al resto de los campus.

LÍNEA 2. Simplificación de los procesos de contratación, promoción y estabilización del PDI, mediante una digitalización integral que reduzca la carga burocrática, acorte plazos y refuerce la seguridad jurídica. Nuestro compromiso se inspira en los estándares europeos de calidad en la gestión del personal académico: la estrategia HRS4R, que impulsa entornos laborales que favorecen el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la movilidad y condiciones dignas para todo el PDI; y el enfoque OTM-R, que promueve procesos de selección abiertos, transparentes y basados en el mérito, con criterios claros y evaluaciones justas. Para ello, revisaremos los baremos y optimizaremos los procedimientos para evitar la sobrecarga del PDI, proteger su tiempo académico y fortalecer la confianza en una institución que debe garantizar procesos simples, fiables y orientados al servicio de su comunidad universitaria.

- **Automatizaremos integralmente la documentación de los concursos**, incorporando declaraciones responsables para reducir la carga administrativa en los departamentos y las comisiones. Revisaremos y simplificaremos los baremos, incluidos los de profesorado asociado, para alinearlos con las transformaciones impulsadas por ANECA, que está adaptando sus evaluaciones a los principios de CoARA (*Coalition for Advancing Research Assessment*). Asimismo, reforzaremos la aplicación del enfoque europeo OTM-R (*Open, Transparent and Merit-based Recruitment*) en los procesos de selección del PDI de nuevo ingreso, consolidando procedimientos claros, accesibles, transparentes y plenamente basados en el mérito. Con estas medidas, mejoraremos la eficiencia, la previsibilidad y la calidad de los concursos, garantizando que el acceso a la institución se realice bajo los más altos estándares de integridad y equidad.
- **Facilitaremos el trabajo de las comisiones de selección, automatizando el proceso y desarrollando manuales y guías** de contratación con procedimientos homogéneos adaptados a la singularidad de las diferentes ramas de conocimiento, acompañados de materiales explicativos, actividades formativas breves y canales de consulta específicos, de modo que sus miembros puedan organizar su participación sin urgencias ni sobrecargas innecesarias.



- Abordaremos la **implantación del futuro modelo de ámbitos y especialidades** mediante un análisis participativo con centros y departamentos, para adecuarlo a la realidad académica, a la evolución de los títulos y a las necesidades docentes e investigadoras de nuestra universidad. Garantizaremos así trayectorias profesionales coherentes y sostenibles.
- **Diseñaremos programas de acompañamiento para el profesorado ayudante doctor (AyD)** que ofrezcan un itinerario claro y reduzcan la inseguridad en la carrera académica. Apoyaremos su estabilización mediante asesoramiento sobre los requisitos, trámites y fases clave de acreditación y promoción.

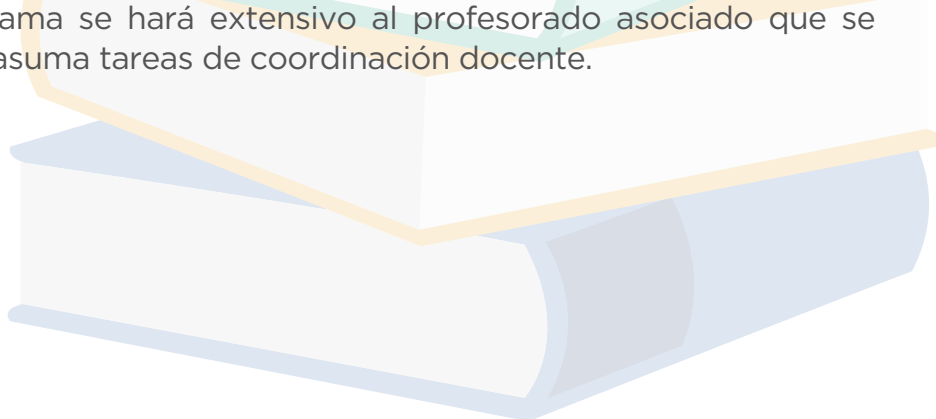


APOYAREMOS AL PROFESORADO ASOCIADO DE NUEVA INCORPORACIÓN EN SU FORMACIÓN DOCENTE, OFRECIÉNDOLE ACOMPAÑAMIENTO ESPECÍFICO Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR CON SEGURIDAD LA ACTIVIDAD EN EL AULA Y LA GESTIÓN DE SITUACIONES ESPECIALES.

- **Apoyaremos al profesorado asociado de nueva incorporación en su formación docente**, ofreciéndole acompañamiento específico y herramientas para afrontar con seguridad la actividad en el aula y la gestión de situaciones especiales. Asimismo, promoveremos, en colaboración con los departamentos, una planificación de la docencia que favorezca asignaciones anuales coherentes y estables, evitando la dispersión en múltiples materias y los cambios continuos no justificados.
- Implantaremos un **sistema de seguimiento de los procesos de contratación del PDI**, basado en indicadores de plazos, incidencias y reclamaciones, que permita su monitorización continua, refuerce la transparencia y facilite la adopción ágil de acciones de mejora.
- Potenciaremos, en colaboración con los departamentos, **un programa de suplencia de las bajas temporales del PDI** con profesorado contratado que garantice la máxima calidad docente y permita reducir al máximo el tiempo sin docencia hasta la incorporación del profesorado de sustitución. Asimismo, favoreceremos que las listas priorizadas de los concursos de AyD puedan utilizarse para la contratación de profesorado sustituto.

LÍNEA 3. Facilitar el desarrollo profesional docente, la formación continua y la excelencia docente del PDI a lo largo de toda la carrera académica, como pilares para la construcción del futuro **Modelo Docente de la UMU**. Este impulso se articulará dentro de la **Estrategia de Desarrollo Profesional Continuo y del Marco Institucional de Competencias Transversales de la UMU**, mediante el refuerzo de la formación pedagógica, digital, evaluativa y ética del profesorado, la integración de marcos europeos de competencias y la mejora continua de las metodologías de enseñanza y aprendizaje. Se promoverá la participación del PDI en programas de mentorización, proyectos de innovación, estancias formativas e iniciativas de actualización metodológica, con el objetivo de seguir fortaleciendo la calidad de la docencia y contribuir al desarrollo de un modelo actualizado y automatizado de evaluación de la actividad docente en la UMU (EXCELENCIA-DOC-UMU).

- Impulsaremos la creación de un **Programa Integral de Desarrollo Profesional Docente**, enmarcado en el **Plan de Desarrollo Profesional Continuo de la UMU**. Diseñaremos, a partir de la identificación compartida de necesidades y buenas prácticas, planes plurianuales de formación avanzada en metodologías activas, competencias digitales, coordinación interdisciplinar y calidad docente, alineados con el **Marco Institucional de Competencias Transversales de la UMU** y con los principales marcos europeos de referencia. Potenciaremos la propuesta de una oferta formativa actualizada y flexible para el PDI, con itinerarios adaptados a las distintas etapas de la carrera académica, y fomentaremos espacios de colaboración entre áreas para compartir experiencias y desarrollar conjuntamente proyectos docentes innovadores con impacto real.
- Reforzaremos el **apoyo al profesorado de nueva incorporación mediante programas de acogida y acompañamiento en docencia, investigación y gestión**, en colaboración con los centros y adaptados a sus necesidades. En línea con la LOSU, impulsaremos una formación inicial ágil y actualizada mediante el desarrollo del **Paquete Formativo de Docencia Universitaria de la UMU**, concebido como referencia fundamental sobre cómo se enseña en la universidad y cómo se articula el Modelo Docente UMU (habilidades docentes, abordaje de situaciones particulares en el aula, atención a estudiantes con necesidades especiales, uso ético de la IA, etc.). Todo ello se complementará con la observación entre pares y con un seguimiento personalizado durante los primeros cursos, favoreciendo un crecimiento profesional progresivo y sostenido. Este programa se hará extensivo al profesorado asociado que se incorpore a la UMU o asuma tareas de coordinación docente.



- **Facilitaremos las estancias formativas nacionales e internacionales** del profesorado mediante convocatorias regulares, calendarios previsibles y apoyo económico y organizativo, incluyendo asesoramiento administrativo específico. Estas estancias se integrarán de manera efectiva en la carrera docente y constituirán un impulso real para la innovación, la internacionalización y la mejora de la calidad académica.

- **Crearemos cursos de formación certificados mediante microcredenciales** vinculados a áreas estratégicas como la competencia digital, la evaluación, la innovación docente, la promoción del bienestar en el aula y la inteligencia artificial, que acrediten formalmente el progreso formativo del PDI. Estas certificaciones se incorporarán como méritos reconocidos en el plan de dedicación académica y en los procesos de promoción.



- Al amparo de la futura **Unidad de Innovación y Prospectiva, actualizaremos y ampliaremos el catálogo de buenas prácticas docentes**, incorporando modelos contrastados de evaluación continua, metodologías activas y la coordinación entre materias, aplicables al ámbito de conocimiento y accesibles para todo el PDI. Promoveremos su aplicación mediante talleres prácticos y comunidades de aprendizaje que faciliten su integración efectiva en las aulas.
- Pondremos en marcha un **programa específico de formación y acreditación en lengua inglesa, orientado al uso del inglés como recurso docente**, con especial atención a la docencia en inglés en títulos propios de la UMU y en enseñanzas con proyección internacional. Este programa estará diseñado para capacitar al PDI en metodologías docentes en inglés, comunicación académica y gestión del aula multilingüe, y contribuirá a ampliar la oferta formativa en inglés, a facilitar la atracción de estudiantado internacional y de ERASMUS, y a reforzar la internacionalización de la docencia de la UMU.
- Este esfuerzo colectivo de la comunidad docente se verá reflejado en un **Sistema de Incentivos a la Excelencia Docente**, en forma de premios y certificados institucionales, con reflejo en el Plan de Dedicación Académica (EQUILIBRA-UMU) y en el Plan de Evaluación de la Actividad Docente (EXCELENCIA-DIC-UMU), reforzando, además, su visibilidad pública.

LÍNEA 4. Integración estratégica, ética y responsable de la inteligencia artificial en el PDI. Incorporaremos de forma progresiva, estratégica y responsable la inteligencia artificial en la actividad del PDI y en los procesos de gestión académica asociados, alineando su adopción con la **Estrategia UMU Digital 2032** y con el marco institucional de gobernanza de datos e inteligencia artificial. Esta integración se orientará a mejorar la calidad de la docencia, la investigación y la gestión universitaria, reduciendo la carga administrativa y potenciando el valor académico, garantizando en todo momento un uso ético, transparente, supervisado y coherente con los valores de la universidad pública.

DESARROLLAREMOS, ACTUALIZAREMOS Y DIFUNDIREMOS DIRECTRICES INSTITUCIONALES CLARAS **SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ACTIVIDAD ACADÉMICA**, INTEGRADAS EN EL MARCO DE GOBERNANZA DE DATOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL DE LA UMU Y **ALINEADAS CON EL EU AI ACT**.

- Realizaremos un estudio institucional y periódico para identificar los **usos reales y emergentes de herramientas basadas en inteligencia artificial** por parte del PDI, así como sus necesidades, expectativas y riesgos percibidos. Este diagnóstico, en coordinación con los equipos de prospección tecnológica y la gobernanza digital, servirá de base para la toma de decisiones, el diseño de pilotos y la priorización de acciones formativas y de apoyo.
- Integraremos de forma estructural la capacitación en inteligencia artificial, con especial atención a su uso ético, responsable y estratégico en docencia, investigación y gestión, dentro del **programa Competencias Digitales UMU**, de los planes de formación continua y del sistema de microcredenciales, alineados con los marcos europeos **DigComp y DigCompEdu**, garantizando itinerarios progresivos y homogéneos para todo el PDI.
- Desarrollaremos, actualizaremos y difundiremos directrices institucionales claras **sobre el uso de la inteligencia artificial en la actividad académica**, integradas en el marco de gobernanza de datos e inteligencia artificial de la UMU y **alineadas con el EU AI Act** (Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial) y con las directrices de la **AESIA** (Agencia Española de Supervisión de la IA). Estas directrices tendrán como objetivo aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinda la IA, con todas las garantías de cumplimiento respecto de criterios éticos, riesgos, límites de uso, principios de supervisión humana y guías de buenas prácticas adaptadas a los distintos ámbitos de actuación del PDI.

- Impulsaremos **proyectos piloto con herramientas de inteligencia artificial y automatización avanzada para apoyar tareas administrativas recurrentes** en departamentos, comisiones y equipos de investigación. Estos pilotos se desarrollarán bajo el principio de “probar antes de escalar”, con evaluaciones sistemáticas de impacto, eficacia, seguridad y cumplimiento normativo, antes de su posible adopción institucional.
- Contribuiremos a la consolidación de un **Servicio Institucional de Referencia en Inteligencia Artificial**, coordinado con la **Oficina de Transformación Digital**, las unidades de innovación, calidad y prospectiva, que actúe como punto de apoyo para el PDI. Este servicio asesorará sobre el uso adecuado de la IA, elaborará guías de herramientas recomendadas, acompañará proyectos piloto, resolverá dudas, revisará usos críticos y detectará necesidades emergentes, favoreciendo una adopción coherente, segura y alineada con la **Estrategia UMU Digital 2032**.



LÍNEA 5. Reconocer, valorar y visibilizar la labor del PDI en todas sus dimensiones, mediante un sistema de valoración equilibrado, transparente y motivador que tenga en cuenta adecuadamente la docencia, la investigación, la transferencia, la gestión académica, el liderazgo y la contribución institucional. Se impulsará un **marco de reconocimiento profesional** que permita que el esfuerzo y la calidad en cada una de estas dimensiones tengan un impacto real en el desarrollo de la carrera académica, favoreciendo trayectorias diversas y el crecimiento profesional del conjunto del PDI.

- Profundizaremos en la **creación de un Marco Integrado de Reconocimiento Académico** como un sistema institucional que incorpore de forma equilibrada las diferentes dimensiones académicas: docencia, investigación, transferencia, gestión, liderazgo, mentoría, innovación, contribución institucional, y participación en comités de ética, entre otras, mediante criterios objetivos y comparables, en consonancia con la transformación de la evaluación académica impulsada por ANECA, alineada con los principios de DORA y CoARA. Velaremos porque toda la producción del PDI contribuya de manera real a su evaluación y promoción académica.
- **Impulsaremos la evaluación y el reconocimiento de la actividad docente (quinquenios) e investigadora (sexenios) desarrollada por el profesorado laboral a tiempo parcial**, en especial por el profesorado asociado y el asociado clínico, promoviendo un modelo de reconocimiento académico inclusivo, coherente con los principios de CoARA y con reflejo en los mecanismos internos de valoración de la actividad académica.
- **Impulsaremos la automatización de los procesos de valoración académica** vinculados a EQUILIBRA-UMU y EXCELENCIA-DOC-UMU, para facilitar una valoración equilibrada de la actividad académica y reducir significativamente la carga administrativa del PDI, evitando el requerimiento innecesario de información.



- Reforzaremos **la visibilidad pública institucional del mérito académico del PDI**. Junto con la **consolidación del Portal de Investigación de la UMU**, impulsaremos la visibilización de la actividad docente, de gestión, de innovación y de transferencia, de modo que todas las dimensiones de la labor académica cuenten con el mismo nivel de proyección.

IMPULSAREMOS UN **SISTEMA INTEGRAL DE RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS** QUE VALORE DE MANERA EXPLÍCITA Y EQUILIBRADA LA DIVERSIDAD DE TRAYECTORIAS ACADÉMICAS Y PROFESIONALES DE TODO EL PDI

- **Impulsaremos un sistema integral de reconocimiento e incentivos que valore** de manera explícita y equilibrada la **diversidad de trayectorias académicas y profesionales de todo el PDI**, incluyendo itinerarios no lineales o especializados como la docencia intensiva, la gestión estratégica, la transferencia de conocimiento, el compromiso institucional, el liderazgo en igualdad y otras aportaciones relevantes para la universidad. Este sistema combinará reconocimientos simbólicos, premios institucionales, menciones y mecanismos de visibilidad, junto con incentivos vinculados a la evaluación positiva de todas las dimensiones académicas, reforzando una cultura de reconocimiento justo, inclusiva y alineada con las prioridades estratégicas y los valores universitarios.

LÍNEA 6. Mejorar las condiciones de trabajo, el bienestar y la conciliación del PDI, promoviendo un entorno laboral saludable, sostenible e inclusivo, mediante medidas efectivas de conciliación, igualdad y corresponsabilidad, así como el impulso de acciones orientadas a la promoción de hábitos de vida saludables y de autocuidado, y al mantenimiento de la salud mental y emocional, dentro del **Marco Estratégico de Salud UMUEmpodera**.

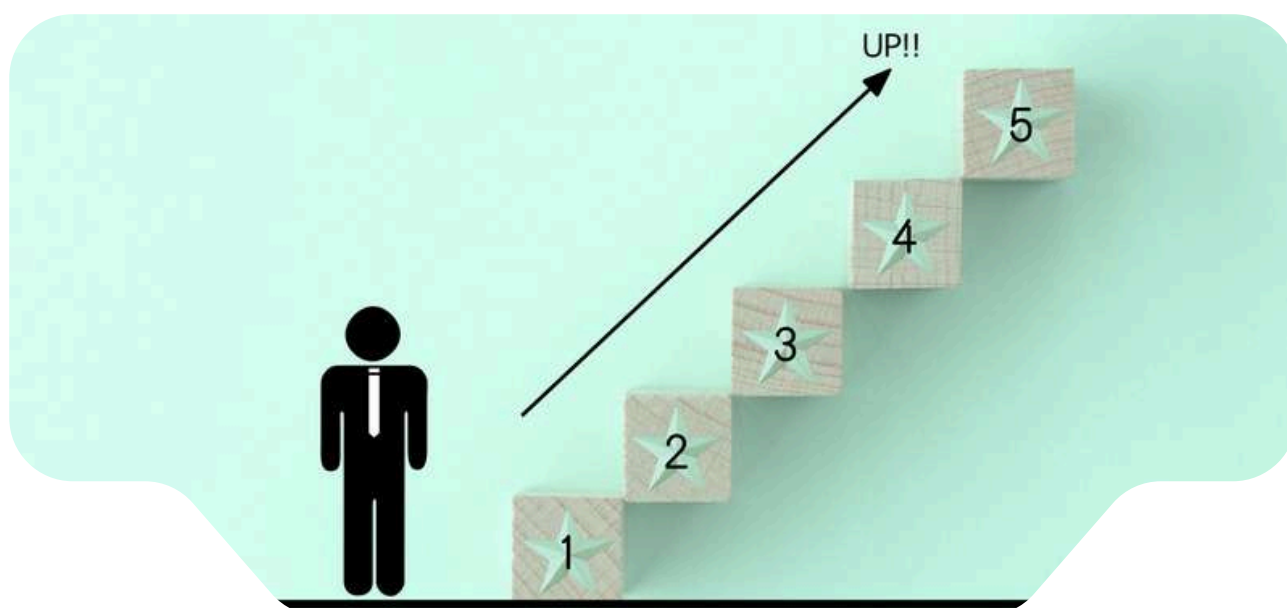
- **Impulsaremos medidas efectivas de conciliación, igualdad y corresponsabilidad** que favorezcan un entorno laboral saludable, equilibrado y sostenible para el conjunto del PDI. Reforzaremos la igualdad efectiva y el pleno desarrollo profesional en condiciones de equidad mediante el fortalecimiento de las políticas y programas institucionales en esta materia.
- Promoveremos la **creación de infraestructuras universitarias de apoyo a la conciliación**, como una escuela infantil y un centro de día para familiares en situación de dependencia del PDI, concebidos junto a la Escuela de Educación Infantil ya existente como espacios de innovación docente y aprendizaje práctico para el estudiantado de titulaciones afines, reforzando su función como centros de referencia para la realización de prácticas curriculares y la transferencia de conocimiento a la sociedad.
- Estableceremos **criterios institucionales para favorecer la racionalización de las reuniones y la reducción de las cargas invisibles del PDI**, aplicándolos de manera prioritaria en el funcionamiento del Rectorado y de los Vicerrectorados como referencia para el conjunto de la universidad. Promoveremos estudios específicos sobre el impacto de estas tareas en la actividad académica, orientados a su reconocimiento y a la adopción de medidas que contribuyan a disminuir sobrecargas innecesarias.



- **Promoveremos diversas medidas para el cuidado de la salud mental en el entorno laboral.** Impulsaremos, en el marco del Comité de Seguridad y Salud, la realización de estudios bienales sobre el riesgo psicosocial del PDI mediante instrumentos específicos o adaptados, y pondremos en marcha talleres y recursos formativos sobre gestión del estrés, autocuidado, bienestar, cuidado colectivo, atención a estudiantes con necesidades especiales y regulación emocional, dirigidos especialmente al profesorado novel y a situaciones de alta exigencia.
- **Planificaremos actividades de promoción de la salud y el bienestar**, alineadas con las estrategias de los servicios de Salud Pública Nacionales y Regionales, de la Red Española de Universidades Promotoras de Salud (REUPS) y de EuniWell.

LÍNEA 7. Adecuar los sistemas de evaluación y reconocimiento del PDI a las políticas de ANECA, plenamente alineadas con los principios de CoARA (*Coalition for Advancing Research Assessment*), asegurando una valoración equilibrada, cualitativa y transparente de las diversas dimensiones de la actividad académica, en coherencia con la carrera profesional y con los estándares europeos de evaluación responsable.

- Continuaremos implementando el **Plan de acción COARA UMU**, aprobado en CG en diciembre de 2024, y desarrollando las ocho líneas de actuación propuestas hasta su finalización en 2027. Para ello impulsaremos un amplio programa institucional de formación, comunicación y acompañamiento dirigido al PDI, a las comisiones evaluadoras y a los órganos de gestión académica, que facilite la comprensión y la aplicación de los nuevos criterios de evaluación y asegure una transición eficaz.
- **Trabajaremos para integrar los principios de CoARA en toda la carrera académica y en los procesos de evaluación del PDI.** Transformaremos progresivamente los procedimientos internos de selección, promoción, reconocimiento y evaluación del PDI, en coherencia con las actuaciones de las agencias evaluadoras y financiadoras (ANECA, AEI, ISCIII, ERC, HE), priorizando la evaluación cualitativa, el reconocimiento de la diversidad de contribuciones y el uso responsable de métricas.



LÍNEA 8. Fortalecimiento del profesorado clínico y vinculado a las Ciencias de la Salud. Las titulaciones de Ciencias de la Salud requieren un modelo docente estrechamente conectado con la realidad asistencial y sustentado en figuras académicas sólidas, reconocidas y estables. Esta línea estratégica tiene como objetivo reforzar el profesorado vinculado y clínico, garantizando la calidad de la docencia práctica y la continuidad de los servicios universitarios asistenciales. Impulsaremos un marco estable de incorporación, reconocimiento y desarrollo profesional en colaboración con las instituciones sanitarias, favoreciendo itinerarios claros de acceso y promoción, mejorando las condiciones de vinculación y asegurando que la actividad asistencial universitaria sea valorada como parte esencial de la misión académica y social de la universidad.

- Impulsaremos actuaciones orientadas a fortalecer el profesorado vinculado y el clínico, favoreciendo la **incorporación y la estabilización de figuras clave** para la docencia clínica en las titulaciones de Ciencias de la Salud. Se promoverá un plan integral de **incorporación de profesorado AYD**, en colaboración con el Servicio Murciano de Salud, que refuerce el profesorado a tiempo completo, establezca itinerarios de acceso claros y facilite la carrera académica del profesorado vinculado.
- Promoveremos **la mejora de las condiciones de vinculación de los profesionales sanitarios no médicos**, mediante la negociación de modelos de dedicación asistencial compatibles con la actividad universitaria, que hagan atractiva esta figura y permitan a las facultades ejercer plenamente las posibilidades recogidas en la LOSU.
- Impulsaremos **la figura de profesorado Asociado Clínico** en aquellas titulaciones y especialidades que la requieran o que estén deficitarias en esta figura docente, con especial atención a la calidad y a la adecuada cobertura de la docencia práctica en los servicios sanitarios públicos.
- En el ámbito de Veterinaria, se promoverá el **reconocimiento efectivo del profesorado clínico** implicado en la formación asistencial del estudiantado mediante el desarrollo de figuras de vinculación y colaboración docente en el Hospital Clínico Veterinario, así como el establecimiento de mecanismos de reconocimiento de la labor asistencial desarrollada en este y en otros servicios universitarios que sustentan la formación práctica.
- **Promoveremos criterios claros para el reconocimiento de la actividad** asistencial del profesorado que mantiene y desarrolla servicios universitarios de atención y cuidado de la salud más allá de los periodos estrictamente docentes, visibilizando su contribución al bienestar de la comunidad universitaria y a la proyección social de la UMU.

Conclusiones

Este programa situará al **PDI en el centro del proyecto institucional** y hará posible una carrera académica más previsible, justa y sostenible. La implantación de una **planificación plurianual de plantillas** permitirá anticipar con rigor el relevo generacional, reducirá de manera estructural la temporalidad y reforzará las áreas estratégicas de conocimiento. Con ello, el profesorado contará con mayor estabilidad, un horizonte profesional claro y condiciones más seguras para desarrollar su vocación académica. Se fortalecerá específicamente al profesorado vinculado y al clínico en Ciencias de la Salud, garantizando la continuidad y la calidad de la docencia práctica y asistencial.

La **digitalización integral** de los procesos de contratación, promoción y evaluación reducirá significativamente la carga burocrática, eliminará duplicidades, acortará plazos y aportará mayor transparencia y seguridad jurídica. **Esto liberará tiempo y energía para lo esencial: la docencia de calidad, la investigación competitiva y la transferencia de conocimiento a la sociedad.**

El impulso de un modelo de desarrollo profesional continuo, útil y flexible, ofrecerá formación pedagógica, digital y en inteligencia artificial, adaptada a cada etapa de la carrera académica. Ello generará oportunidades reales de mejora, innovación y actualización permanente tanto en el aula como en los proyectos de investigación. El **nuevo sistema de reconocimiento** garantizará que todas las dimensiones del trabajo académico, docencia, investigación, transferencia, gestión y liderazgo, cuenten de forma efectiva en la evaluación y la promoción, valorando trayectorias diversas, especializadas o no lineales.

La **integración ética, estratégica y responsable de la inteligencia artificial** facilitará las tareas académicas y de gestión, aumentará la eficiencia institucional y potenciará el valor añadido del trabajo universitario. Al mismo tiempo, la incorporación estructural del bienestar, la conciliación y la salud laboral como ejes estratégicos permitirá desarrollar la actividad académica con equilibrio, motivación y calidad sostenida en el tiempo.

En conjunto, este programa consolidará una universidad en la que el profesorado **dispondrá de más tiempo para lo verdaderamente importante**, contará con un reconocimiento justo de su trabajo, tendrá reglas claras para su progresión profesional y disfrutará de mejores condiciones para desarrollar plenamente su vocación académica. La UMU se proyectará como una institución más atractiva para el talento, más motivadora para quienes ya forman parte de ella y plenamente alineada con los estándares europeos de evaluación responsable y excelencia académica.

EL PERSONAL TÉCNICO DE GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS



El Personal Técnico de Gestión, Administración y Servicios

El **Personal Técnico, de Gestión, de Administración y Servicios (PTGAS)** constituye uno de los **pilares estratégicos** fundamentales sobre los que se sostienen el **presente y el futuro de la Universidad de Murcia**. Su cualificación, **experiencia, compromiso institucional y vocación de servicio público** garantizan el **funcionamiento diario, eficaz y continuo de la actividad docente, investigadora, de innovación, de transferencia y de gestión universitaria**. Sin el PTGAS no es posible desplegar con garantías ninguna estrategia institucional, ni consolidar un modelo de universidad pública moderna, europea y socialmente comprometida.

En el contexto actual, caracterizado por profundas transformaciones normativas, tecnológicas y sociales, el **PTGAS no puede concebirse únicamente como una estructura de soporte, sino como un agente protagonista del cambio**. La estrategia Horizonte UMU 2032 exige una administración universitaria profesionalizada, digitalmente competente, cohesionada y orientada a resultados, capaz de anticiparse a los retos derivados de la internacionalización, la transformación digital, la inteligencia artificial, la gestión avanzada de la investigación y la creciente complejidad regulatoria. En este escenario, el **fortalecimiento del PTGAS** no es una cuestión sectorial, sino una **condición imprescindible para la viabilidad y el éxito del proyecto institucional**.

Esta realidad convive, sin embargo, con desafíos estructurales que requieren una respuesta estratégica y planificada: el envejecimiento progresivo de la plantilla y la necesidad de articular un relevo generacional ordenado; la transmisión efectiva del conocimiento crítico acumulado durante décadas; la reducción de la temporalidad; la adaptación de las estructuras organizativas a nuevas necesidades; la actualización de perfiles profesionales; la consolidación de la carrera profesional; y la mejora de las condiciones de conciliación y bienestar laboral. Abordar estos retos exige abandonar soluciones coyunturales y **avanzar hacia una planificación integral de los recursos humanos alineada con la estrategia Horizonte UMU 2032**.

El **presente programa sitúa al PTGAS en el centro de esa transformación**, articulando una hoja de ruta basada en cinco ejes complementarios: la **modernización estructural y la estabilidad** de las plantillas; el impulso decidido a la **formación continua** y al **desarrollo profesional**; la participación activa en la **simplificación administrativa y la transformación digital**; el fortalecimiento del **bienestar, la conciliación y la sostenibilidad laboral**; y la consolidación de una gobernanza participativa basada en la corresponsabilidad. Cada uno de estos ámbitos se conecta de manera coherente con los objetivos estratégicos definidos, configurando un modelo integral de desarrollo del PTGAS a medio y largo plazo.

La transformación digital y la incorporación progresiva de herramientas basadas en inteligencia artificial deben entenderse, en este marco, como oportunidades para dignificar y reforzar el trabajo del PTGAS, liberándolo de tareas repetitivas y potenciando su dimensión técnica y estratégica. El protagonismo del personal en el diseño, la implantación y la evaluación de estas soluciones constituye una garantía de que la innovación tecnológica estará siempre al servicio de las personas y de la calidad del servicio público.

LA CONSOLIDACIÓN DE UNA CARRERA PROFESIONAL CLARA, TRANSPARENTE Y MOTIVADORA, ACOMPAÑADA DE ITINERARIOS FORMATIVOS ACREDITABLES Y RECONOCIDOS EN EL ÁMBITO EUROPEO

Asimismo, la consolidación de una **carrera profesional clara, transparente y motivadora**, acompañada de itinerarios formativos acreditables y reconocidos en el ámbito europeo, permitirá atraer y retener talento, reforzar la especialización y asegurar que la Universidad de Murcia cuente con perfiles preparados para los nuevos escenarios de gestión universitaria. De igual modo, la planificación anticipada del relevo generacional y la implantación de sistemas estructurados de transmisión del conocimiento asegurarán la continuidad operativa y la sostenibilidad organizativa.

En definitiva, este programa no se limita a plantear mejoras puntuales, sino que **propone un Modelo Estratégico de Desarrollo del PTGAS alineado con la Universidad 2032: un colectivo reconocido, profesionalizado, estable, digitalmente competente, comprometido con la innovación y situado en el núcleo de la transformación institucional**. Porque el avance real de la universidad dependerá, en gran medida, de la capacidad de su personal técnico, de gestión y de administración para liderar, acompañar y consolidar los cambios que el futuro exige.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Impulsar la carrera profesional del personal técnico, de gestión, de administración y de servicios (PTGAS) configurándola como un eje central de motivación, reconocimiento y retención del talento. Se establecerán itinerarios claros y estructurados de promoción y desarrollo profesional, con criterios de evaluación transparentes y objetivos, que reconozcan no solo la excelencia profesional y la experiencia, sino también la dedicación, la innovación, la mejora continua de los procesos y la contribución efectiva al proyecto institucional. Impulsaremos la revisión del modelo retributivo asociado a la carrera profesional, con el objetivo de reforzar su carácter estructural y consolidado en el sistema de reconocimiento del desempeño.

OBJETIVO 2. Adecuar la estructura y las plantillas a las necesidades actuales y futuras de la institución, garantizando su coherencia con la estrategia institucional y con los cambios normativos, tecnológicos y sociales. Para ello, se promoverá un **Plan de Ordenación de Recursos Humanos** que asegure la eficiencia, la sostenibilidad y la adecuación de los perfiles profesionales a los nuevos retos de la universidad contemporánea y futura.



OBJETIVO 3. Asegurar el relevo generacional y la continuidad operativa del PTGAS mediante una planificación anticipada de las jubilaciones, la identificación de los puestos clave y la transmisión efectiva del conocimiento crítico. Para ello, se desplegarán planes de actuación específicos por unidad, alineados con el Plan de Relevo Generacional aprobado por el Consejo de Gobierno en noviembre de 2025, con el objetivo de minimizar el impacto de las vacantes y garantizar la calidad y la continuidad de los servicios. Esta transformación se llevará a cabo a medio y largo plazo desde un enfoque participativo, teniendo en cuenta el plan estratégico completo de la universidad, Horizonte UMU 2032, y contando con la implicación y el diálogo permanente de todas las partes afectadas: personal, unidades, órganos de representación y agentes sociales, como garantía de cohesión, corresponsabilidad y éxito del proceso.

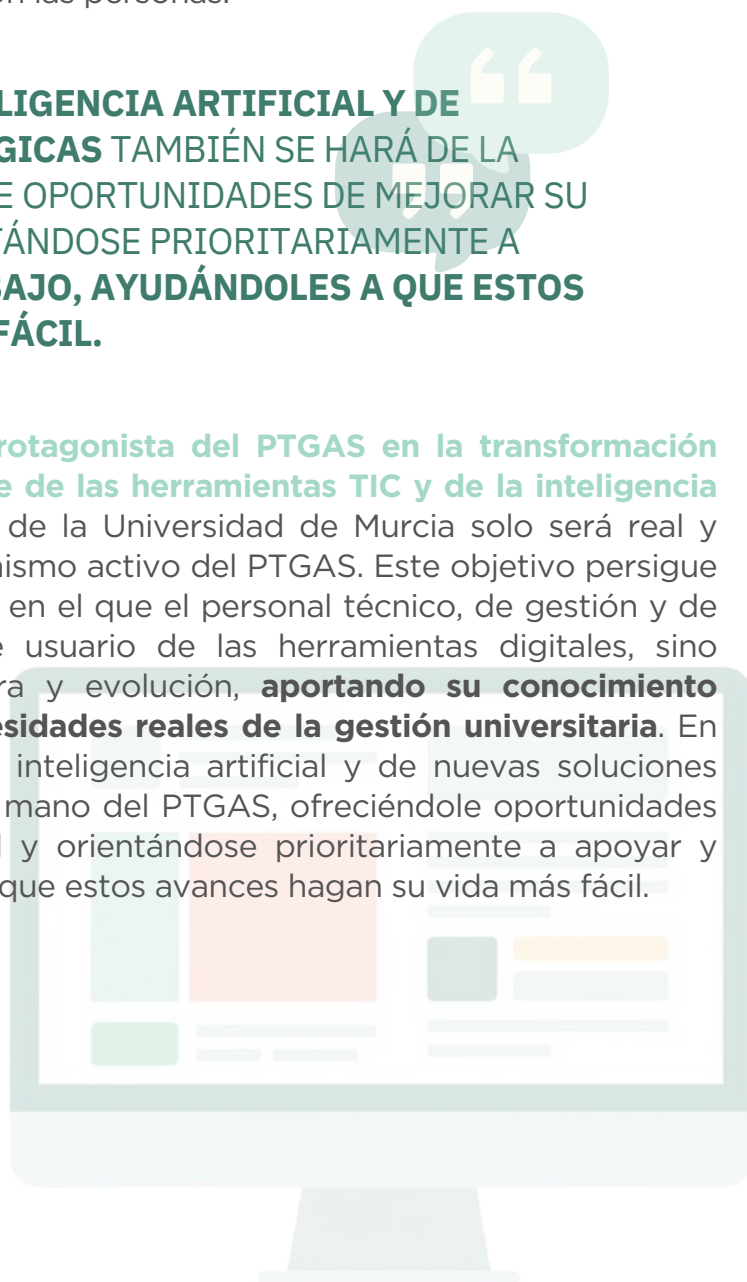
OBJETIVO 4. Fomentar el desarrollo profesional, la formación continua y la retención del talento como elementos estratégicos para la modernización del PTGAS. La universidad fortalecerá los programas de capacitación, especialización y movilidad, tanto nacionales como internacionales, facilitando el aprendizaje permanente y la cooperación interinstitucional. Se incluirá la adaptación a las políticas europeas para la acreditación de gestores de investigación y, asimismo, la posibilidad de acreditar los distintos perfiles profesionales.

OBJETIVO 5. Garantizar la igualdad de oportunidades, la conciliación y la participación activa de todas las modalidades y perfiles del PTGAS, integrando estos principios de manera transversal en las políticas de personal. Consolidaremos una cultura organizativa basada en la perspectiva de género, la inclusión, la diversidad y la corresponsabilidad, reforzando, además, las medidas de apoyo social mediante la negociación de un nuevo **Plan de Ayudas Sociales de la UMU**.

OBJETIVO 6. Consolidar un entorno laboral basado en la economía del bienestar, entendiendo el bienestar integral del PTGAS como un indicador fundamental de éxito institucional, en coherencia con el marco estratégico de salud **UMUEmpodera**, que orienta las políticas universitarias hacia la promoción de entornos saludables, participativos y sostenibles. Este enfoque permitirá reforzar el sentimiento de pertenencia, la motivación y el orgullo de formar parte de una universidad pública comprometida con las personas.

LA INCORPORACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y DE NUEVAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS TAMBIÉN SE HARÁ DE LA MANO DEL PTGAS, OFRECIÉNDOLE OPORTUNIDADES DE MEJORAR SU COMPETENCIA DIGITAL Y ORIENTÁNDOSE PRIORITARIAMENTE A APOYAR Y DIGNIFICAR SU TRABAJO, AYUDÁNDOLES A QUE ESTOS AVANCES HAGAN SU VIDA MÁS FÁCIL.

OBJETIVO 7. Reforzar el papel protagonista del PTGAS en la transformación digital y en la evolución inteligente de las herramientas TIC y de la inteligencia artificial. La transformación digital de la Universidad de Murcia solo será real y sostenible si cuenta con el protagonismo activo del PTGAS. Este objetivo persigue consolidar un **modelo participativo** en el que el personal técnico, de gestión y de administración no sea únicamente usuario de las herramientas digitales, sino agente clave en su diseño, mejora y evolución, **aportando su conocimiento experto sobre los procesos y necesidades reales de la gestión universitaria**. En este marco, la incorporación de la inteligencia artificial y de nuevas soluciones tecnológicas también se hará de la mano del PTGAS, ofreciéndole oportunidades de mejorar su competencia digital y orientándose prioritariamente a apoyar y dignificar su trabajo, ayudándoles a que estos avances hagan su vida más fácil.



Líneas de acción

LÍNEA 1. Estructura, estabilidad, relevo generacional y transmisión del conocimiento. Esta línea de acción aborda de manera integral la organización, la estabilidad y la sostenibilidad del PTGAS, reconociendo la necesidad de anticiparse a los cambios en el número masivo de jubilaciones y en el sistema de organización. Su finalidad es garantizar la continuidad de los servicios, la correcta transmisión del conocimiento y una estructura de puestos adecuada, profesionalizada y alineada con las necesidades reales de la universidad.

- **Modernizaremos la Relación de Puestos de Trabajo (RPT)**, analizando y revisando la estructura de competencias necesarias y a desarrollar y las funciones de cada puesto, para adaptarla a las necesidades actuales y futuras de la universidad. Se definirán itinerarios formativos asociados, con el objetivo de mejorar la eficiencia y reforzar la profesionalización. Este proceso se hará mediante la creación de **grupos de trabajo** específicos formados por todas las partes involucradas. Asimismo, se analizarán las posibles situaciones de infravaloración del desempeño en los puestos de trabajo, proponiendo medidas correctoras y de compensación que reconozcan y equiparen adecuadamente las responsabilidades y funciones efectivamente desarrolladas.
- **Analizaremos los puestos candidatos a convertirse en puestos de la Escala Técnica Básica.** En la revisión detallada de la Relación de Puestos de Trabajo, identificaremos qué puestos tienen funciones que requieran y que se correspondan con un título de Técnico Superior de Formación Profesional, para su clasificación como Grupo B. Para ello, impulsaremos las medidas necesarias para que el personal funcionario y laboral del subgrupo C1 que posea la titulación requerida pueda ascender al Grupo B, reconociendo institucionalmente su experiencia y formación especializada, sin olvidar el reconocimiento de quienes no la posean.
- En materia de relevo generacional, **atenderemos al sistema de identificación anticipada de jubilaciones, apoyado en los cuadros de mando**, con un horizonte mínimo de dos años que permita una planificación ordenada y eficaz. Asimismo, abordaremos la clasificación de los puestos según su nivel de criticidad para la continuidad del servicio con el objetivo de anticipar el relevo, garantizar la transmisión del conocimiento y evitar discontinuidades en la prestación de los servicios. Para ello, incorporaremos herramientas de apoyo, como plantillas normalizadas y guías metodológicas, que faciliten el análisis de los puestos con previsión de jubilación y la detección del conocimiento crítico.

- En este proceso, y en el contexto de las transformaciones organizativas asociadas a la inteligencia artificial en los próximos años, **promoveremos el uso de herramientas de apoyo basadas en IA como instrumentos para preservar y sistematizar el conocimiento, nunca como sustitución del trabajo profesional.** A modo de ejemplo, se podrá impulsar la creación de asistentes virtuales entrenados por el propio personal de las unidades, de forma que el conocimiento experto quede documentado, estructurado y accesible para las nuevas incorporaciones. Esta estrategia, además de facilitar la transferencia intergeneracional, contribuirá a que el saber institucional se consolide como un activo compartido y no dependa exclusivamente de la experiencia individual.
- Desarrollaremos **planes de actuación de relevo generacional en cada unidad**, con la participación de la Gerencia, RRHH, jefaturas y representación sindical, incluyendo medidas de cobertura, reorganización y formación asociada.
- **Pondremos en marcha programas de puestos espejo y de mentoría intergeneracional** que faciliten el aprendizaje en el puesto, favorezcan el relevo ordenado y garanticen la continuidad operativa de los servicios. Asimismo, implantaremos procesos sistemáticos de transmisión del conocimiento que incluyan la documentación estructurada de tareas, incidencias habituales, herramientas de trabajo, redes de contacto y mecanismos de coordinación interdepartamental, contando con la participación de la persona que cese y de su responsable directo.
- **Desarrollaremos un Plan de Ordenación de Recursos Humanos que reduzca la temporalidad y garantice la cobertura progresiva de las vacantes según el estudio correspondiente.** Pondremos en marcha un plan de reducción de la temporalidad y de consolidación del personal interino, con una programación anual de ofertas de empleo, y diseñaremos procesos selectivos ordinarios con bases favorables a la experiencia interna, negociados con la representación social. Además, estableceremos un procedimiento de selección transparente para el llamamiento de funcionarios interinos y para el estado de las bolsas de empleo blindadas, diseñadas para proteger el capital humano de la universidad.

- Implementaremos un **Plan Integral de Acogida y Tutorización estructurado, dirigido tanto al personal de nueva incorporación** como a aquel que asuma **nuevos puestos**. Este plan está diseñado para **acelerar la adaptación, retener el talento y construir un clima laboral verdaderamente colaborativo**. El programa contemplará medidas de recompensa objetivas para los tutores, tales como su valoración en la carrera profesional, puntuación en concursos de traslados, y mecanismos de compensación u optimización horaria, reconociendo así el esfuerzo de los trabajadores veteranos en la transmisión del conocimiento institucional.
- **Fomentaremos y reforzaremos los puestos y responsabilidades de perfil profesional desempeñados por el PTGAS**, integrando en este impulso tanto las escalas técnicas como las generales. Lo haremos garantizando en todo momento criterios objetivos y transparentes de acceso y provisión, respetando los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad, y asegurando la plena participación de nuestro personal en estos procesos.
- Consolidaremos el **modelo de UGAD como pieza clave de apoyo a facultades y departamentos, impulsando su mejora continua mediante un proceso participativo con PDI y PTGAS**. Partiendo del reconocimiento del valor que las UGAD aportan a la gestión académica y administrativa, promoveremos espacios de diálogo para identificar oportunidades de mejora en su funcionamiento, adaptarlas a las necesidades reales de cada centro y departamento, y fortalecer la coordinación con los Servicios Generales. Se impulsarán acciones formativas que favorezcan tanto la especialización técnica como la cohesión de los equipos, con el objetivo de ofrecer a la comunidad universitaria un servicio cada vez más ágil, cercano y eficiente.
- Crearemos una unidad conjunta de **gestión administrativa que brinde soporte directo a los institutos de investigación**. Esta nueva estructura se nutrirá del conocimiento experto existente en las unidades de apoyo para centralizar y optimizar la atención a los investigadores.
- Aprobaremos un **nuevo Reglamento General del PTGAS que modernice, clarifique y refuerce su marco profesional en la Universidad de Murcia**. Impulsaremos la elaboración **participativa de un Reglamento actualizado**, alineado con la normativa vigente y adaptado a las transformaciones sociales, tecnológicas y organizativas de los últimos años. El objetivo es dotar al PTGAS de un marco claro, accesible y coherente, que refuerce la seguridad jurídica, facilite la gestión y reconozca adecuadamente la evolución de sus funciones y responsabilidades en la universidad actual.
- Diseñaremos y configuraremos **los tribunales y comisiones de selección**, adaptados a las características y necesidades de cada proceso selectivo, e incluyendo la actualización y publicación de los temarios y bibliografía, así como los criterios de adecuación y objetividad en la evaluación, alineados con nuestras **políticas europeas de OTMR-HRS4R**.

LÍNEA 2. Formación y desarrollo profesional, la formación continua y el desarrollo profesional del PTGAS serán una prioridad estratégica para reforzar su papel en la Universidad de Murcia. Esta línea de acción impulsará itinerarios formativos actualizados, orientados tanto a la especialización técnica como al desarrollo de competencias transversales y digitales, alineados con los marcos europeos de referencia. El objetivo es facilitar oportunidades reales de crecimiento y promoción profesional, reconocer la evolución de funciones y responsabilidades, y reforzar la motivación y el compromiso del PTGAS en un entorno universitario cada vez más exigente y dinámico.

- Consolidaremos un **Plan de Formación Continua del PTGAS UMU**, integrado en el sistema institucional de desarrollo profesional, orientado al desarrollo de competencias digitales avanzadas, **incluyendo el uso aplicado, ético y responsable de la inteligencia artificial en la gestión**, la gestión pública innovadora, la atención a la ciudadanía y el trabajo colaborativo. Este plan incorporará formación específica en herramientas y metodologías de uso habitual, como JIRA u otros entornos digitales de gestión, y adecuará de forma progresiva la oferta formativa a las necesidades derivadas de las jubilaciones previstas y a los nuevos perfiles profesionales requeridos, garantizando así la actualización de competencias, la transferencia de conocimiento y la correcta adaptación del PTGAS a los retos presentes y futuros de la universidad.
- **Simplificaremos los procesos de homologación de la formación externa**, facilitando el acceso del PTGAS a programas de formación certificados con microcredenciales universitarias y promoviendo, además, al propio personal técnico y especializado en la docencia y el diseño de dichos programas, poniendo así en valor el conocimiento experto existente dentro de la universidad.
- **Acreditaremos las competencias adquiridas mediante itinerarios formativos reconocidos en la promoción profesional**, de forma similar a las indicadas en los marcos de competencias de la Unión Europea, como, por ejemplo, el marco de gestión de la investigación *Research Management Comp*, la competencia digital *DigComp*, la competencia emprendedora *EntreComp*, etc. Todas las evidencias de formación se centralizarán en el **Portafolio Institucional de Aprendizaje y Desarrollo Profesional** que servirá a los profesionales para acreditarse, y también para orientar su propia formación de acuerdo con los horizontes profesionales que quieran conseguir. Adicionalmente, esto permitirá al personal demostrar en cualquier ámbito sus competencias, de forma similar a lo que se hace con los niveles de idiomas (A1, A2, etc).

- **Impulsaremos la formación en idiomas extranjeros del PTGAS**, clave para su desarrollo profesional. Para ello, ampliaremos las ayudas destinadas al aprendizaje y perfeccionamiento de lenguas en centros oficiales europeos y fomentaremos estancias formativas de corta duración en universidades socias. Asimismo, reforzaremos el papel del Servicio de Idiomas como apoyo especializado a la docencia y al aprendizaje de idiomas, diversificando las modalidades formativas para ganar flexibilidad y accesibilidad, e incorporando opciones innovadoras, asincrónicas y basadas en inteligencia artificial que faciliten la conciliación y la participación de todo el personal.
- **Potenciaremos, facilitaremos e incentivaremos la movilidad nacional e internacional del PTGAS**, como herramienta clave para el desarrollo profesional, el aprendizaje de otras instituciones y la internacionalización de los servicios universitarios. Se reforzará especialmente la participación en el programa **Erasmus+ Staff Mobility**, así como en los **intercambios y estancias formativas vinculadas a la Alianza EUniWell**, y se promoverá, cuando resulte oportuno, la participación en otros programas y redes interuniversitarias nacionales e internacionales que faciliten el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de competencias profesionales.



LÍNEA 3. Participación activa del PTGAS en la Simplificación Administrativa y la Transformación Digital. Alineado con la estrategia institucional de transformación digital de la universidad, se desarrollará un Plan Integral de Simplificación Administrativa y Transformación Digital de los Procesos Administrativos, cuyo objetivo será la revisión y rediseño de los procesos internos desde una perspectiva de eficiencia, usabilidad y orientación a las personas. Este plan incorporará metodologías ágiles de ideación colaborativa, de mejora continua, y de mejora de análisis de procesos, siempre con la participación activa del PTGAS, garantizando que las soluciones digitales respondan a la realidad operativa de los servicios y contribuyan a una gestión más ágil, transparente y sostenible.

*SE DESARROLLARÁ UN **PLAN INTEGRAL DE SIMPLIFICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL** DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, CUYO OBJETIVO SERÁ LA REVISIÓN Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS DESDE UNA PERSPECTIVA DE EFICIENCIA, USABILIDAD Y ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS*

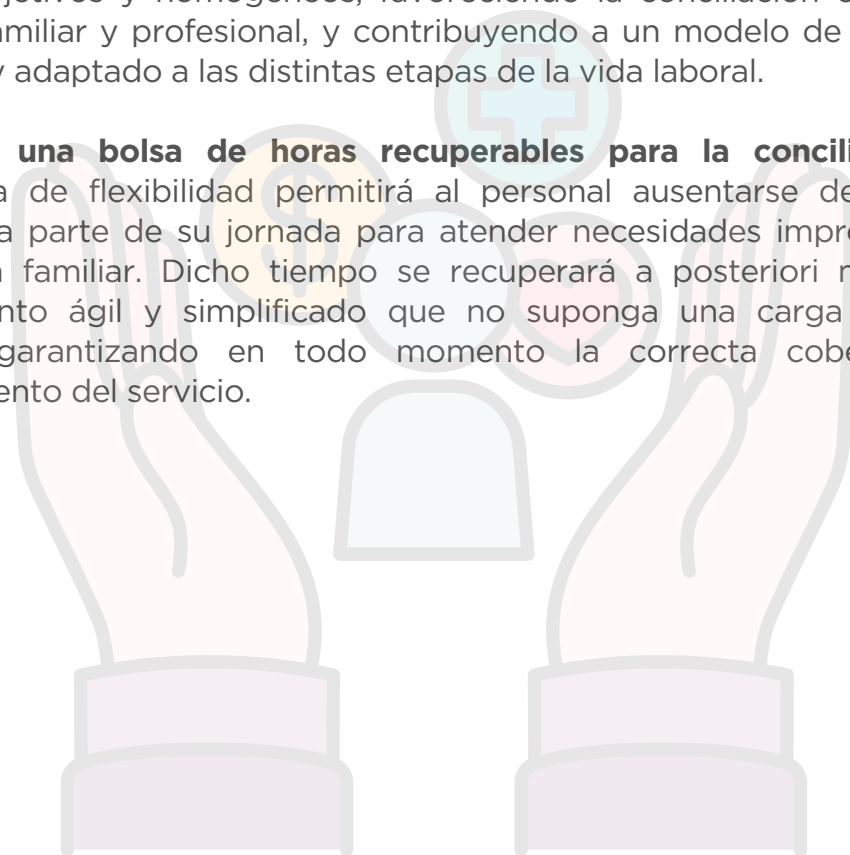
- Identificaremos, en colaboración con las unidades y servicios, **los procesos administrativos susceptibles de mejora mediante el uso responsable de la inteligencia artificial**, priorizando aquellos con mayor impacto en los tiempos de tramitación, la carga de trabajo del PTGAS y la experiencia de la comunidad universitaria. Este análisis se realizará desde un enfoque práctico y realista, evitando soluciones tecnológicas desconectadas de la operativa diaria.
- **Utilizaremos la inteligencia artificial como una palanca para reforzar el papel estratégico del PTGAS**, no como un sustituto del trabajo humano, sino como una herramienta de apoyo que mejore la calidad, la eficiencia y el valor añadido de sus funciones. La implantación de soluciones basadas en IA se orientará a liberar tiempo de tareas repetitivas y administrativas, reforzando el protagonismo profesional del PTGAS en los procesos de gestión universitaria.
- **Implantaremos soluciones de apoyo inteligente**, como automatización robótica de procesos, asistentes digitales y herramientas de analítica de datos, con el objetivo de liberar tiempo del PTGAS para tareas de mayor valor añadido. Estas soluciones se desplegarán de forma progresiva, garantizando siempre la supervisión humana, la trazabilidad de los procesos y un uso ético y seguro de la inteligencia artificial.

- Desarrollaremos un **sistema de Ventanilla Única Digital para el PTGAS**, integrado con los sistemas corporativos existentes, que facilite la gestión de trámites internos, solicitudes y comunicaciones. Este sistema garantizará la trazabilidad, la transparencia y la simplificación de los circuitos administrativos, mejorando la coordinación entre unidades y reduciendo duplicidades.
- Crearemos un **Cuadro de Mando Digital para la gestión del trabajo y la evaluación del desempeño**, orientado al seguimiento equilibrado de las cargas de trabajo, a la planificación de recursos y a la evaluación de indicadores de eficiencia. Este instrumento será diseñado y desarrollado en colaboración activa con el PTGAS y las unidades correspondientes, garantizando que refleje la realidad de los servicios y contribuya a una gestión más justa, transparente y eficaz.
- El despliegue de estas soluciones digitales e inteligentes irá acompañado de un **Plan específico de Capacitación en Inteligencia Artificial para el PTGAS**, adaptado a perfiles, funciones y niveles de responsabilidad, que garantice un uso práctico, ético y seguro de estas herramientas en la gestión. Esta formación se concibe como un elemento imprescindible para asegurar una adopción responsable, eficaz y alineada con las necesidades reales de los servicios.



LÍNEA 4. Bienestar, conciliación y sostenibilidad laboral. Esta línea de acción sitúa el bienestar del PTGAS en el centro de la política de personal, entendiendo que las condiciones laborales saludables y conciliadoras repercuten directamente en la calidad del servicio. Se apuesta por un enfoque integral que integre salud, conciliación, prevención y sostenibilidad a lo largo de toda la vida laboral.

- Negociaremos con la parte social la implementación de la **jornada laboral de 35 horas semanales**. Estudiaremos la revisión periódica de las compensaciones económicas asociadas a jornadas especiales, sábados y festivos, con el objetivo de mantener su adecuación al contexto económico y evitar la pérdida de poder adquisitivo derivada de la evolución del IPC.
- Potenciaremos un **Programa Integral de Salud y Bienestar Laboral** a través del programa UMUEmpodera, que aborde de forma preventiva y continuada la salud física, mental y emocional del PTGAS, integrando medidas de ergonomía, la promoción de la actividad física, hábitos saludables y apoyo psicológico. Este programa se concibe como un elemento estructural de la política de personal, orientado a mejorar el bienestar, la motivación y la calidad del entorno laboral.
- Mejoraremos y ampliaremos las **modalidades de teletrabajo y de flexibilidad horaria**, garantizando su compatibilidad con la atención presencial, la eficiencia de los servicios y las necesidades organizativas. Estas medidas se aplicarán con criterios objetivos y homogéneos, favoreciendo la conciliación entre la vida personal, familiar y profesional, y contribuyendo a un modelo de trabajo más sostenible y adaptado a las distintas etapas de la vida laboral.
- **Crearemos una bolsa de horas recuperables para la conciliación.** Esta herramienta de flexibilidad permitirá al personal ausentarse de su puesto durante una parte de su jornada para atender necesidades imprevistas o de conciliación familiar. Dicho tiempo se recuperará a posteriori mediante un procedimiento ágil y simplificado que no suponga una carga burocrática adicional, garantizando en todo momento la correcta cobertura y el funcionamiento del servicio.



- Implementaremos un **plan específico de reconocimiento y adaptación para el personal mayor de 60 años**, que priorice el **acceso a medidas de teletrabajo, flexibilidad y reducción horaria**, así como la adecuación progresiva de las cargas de trabajo para reducir tareas de alta presión o exigencia física. Asimismo, se incentivará su participación voluntaria en programas de **mentoría senior**, poniendo en valor su experiencia para liderar la transmisión de conocimiento a las nuevas incorporaciones y transformando esta etapa final de la carrera profesional en un periodo de prestigio, contribución estratégica y menor presión ejecutiva, acompañado de protocolos específicos de vigilancia de la salud y preparación integral para la jubilación, con formación específica para abordar esa etapa vital.
- Crearemos una **Bolsa Acumulativa de Asuntos Propios no utilizados, orientada a la transición hacia la jubilación del PTGAS**. Esta medida permitirá que los **días de libre disposición que el personal no haya consumido durante su vida laboral no se pierdan**, sino que se acumulen en una cuenta personal de tiempo. Este saldo podrá utilizarse íntegramente en los meses previos a la jubilación legal o, para quienes opten por una desconexión gradual, para aplicar reducciones de jornada durante sus últimos años de servicio activo, facilitando de este modo un relevo generacional ordenado.
- De forma complementaria, **reforzaremos el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, intensificando la evaluación y prevención de los riesgos laborales, incluidos los de carácter psicosocial**, que se evaluarán bienalmente. Se garantizará el acceso efectivo a apoyo psicológico, se promoverán espacios de trabajo seguros y saludables y se impulsará la actividad física y la prevención como ejes fundamentales de una política integral de salud laboral.
- Crearemos **mecanismos estables para afianzar la igualdad de género, la diversidad y la corresponsabilidad en la gestión universitaria**, integrando estos principios de manera transversal en las políticas de personal, la organización del trabajo y los procesos de toma de decisiones. Estas medidas contribuirán a consolidar una cultura organizativa inclusiva, equitativa y respetuosa con la diversidad de la comunidad universitaria.

LÍNEA 5. Gobernanza participativa y corresponsabilidad. La mejora de la gestión universitaria requiere una gobernanza participativa que reconozca el conocimiento experto del PTGAS. Esta línea de acción promueve la corresponsabilidad, la transparencia y la implicación activa del personal en los procesos de planificación, toma de decisiones, innovación y evaluación institucional.

- Realizaremos **consultas públicas y procesos participativos estructurados** para elaborar una hoja de ruta compartida que recoja las ideas, propuestas y prioridades del PTGAS. Estos procesos permitirán incorporar el conocimiento experto del personal en la definición de políticas de personal, de mejora organizativa e innovación, reforzando la transparencia y la corresponsabilidad institucional.
- Incluiremos sistemáticamente **al PTGAS en los procesos de planificación estratégica, de evaluación de la calidad y de transformación digital** de la universidad. Su participación contribuirá a que las decisiones estratégicas se basen en la experiencia real de los servicios, lo que mejorará la coherencia entre la planificación institucional y la operativa diaria.
- Garantizaremos **la participación activa del PTGAS en los espacios de gobernanza, pilotaje y evaluación de soluciones basadas en inteligencia artificial**, reconociendo su conocimiento experto de los procesos administrativos y de gestión. De manera complementaria, se promoverá la creación de **equipos de trabajo mixtos** (PTGAS-PDI-TIC) para el diseño y despliegue de soluciones tecnológicas ajustadas a la realidad organizativa y orientadas a la mejora efectiva de los servicios.



- Impulsaremos **la presencia del PTGAS en las comisiones de los distintos ámbitos de la universidad**, favoreciendo una representación equilibrada y una participación efectiva en los órganos colegiados. Esta medida permitirá enriquecer los procesos de deliberación y toma de decisiones con perspectivas técnicas y de gestión fundamentales para el buen funcionamiento institucional.
- Instauraremos un **Programa de Buenas Prácticas de Gestión Universitaria** que identifique, difunda y reconozca institucionalmente a los equipos y unidades que lideren procesos de innovación, mejora continua y modernización organizativa. Este programa fomentará la cultura de la mejora compartida, el aprendizaje organizativo y el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Fomentaremos un **diálogo continuo y estructurado con las organizaciones sindicales**, basado en la corresponsabilidad, la transparencia y el respeto institucional. Este marco de relación permitirá abordar de manera anticipada los retos organizativos, mejorar la calidad de la negociación colectiva y fortalecer un clima laboral de confianza y estabilidad.

IMPULSAREMOS LA PRESENCIA DEL PTGAS EN LAS COMISIONES DE LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE LA UNIVERSIDAD, FAVORECIENDO UNA REPRESENTACIÓN EQUILIBRADA Y UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LOS ÓRGANOS COLEGIADOS.

Conclusiones

El conjunto de medidas recogidas en este programa situará al PTGAS en el centro del proyecto institucional, consolidándolo como un **pilar estratégico para el desarrollo de la Universidad en el Horizonte 2032**. Impulsaremos un modelo de PTGAS más profesionalizado, estable y alineado con los grandes retos académicos, tecnológicos y sociales de nuestro tiempo. La planificación estratégica de los recursos humanos, el fortalecimiento decidido de la carrera profesional, la apuesta por la formación permanente y las políticas activas de retención del talento configuran una administración universitaria más cohesionada, eficiente y preparada para anticiparse a los cambios.

Desplegaremos una **política integral de relevo generacional** basada en la anticipación, la planificación y la transmisión estructurada del conocimiento, garantizando la continuidad operativa de los servicios y la sostenibilidad organizativa. Convertiremos el conocimiento acumulado en un patrimonio institucional compartido, evitando su pérdida y reforzando la estabilidad del sistema universitario.

Avanzaremos hacia una **simplificación administrativa real y una transformación digital centrada en las personas**, apoyada en un uso ético, responsable y estratégico de la inteligencia artificial. Estas herramientas no sustituirán el valor profesional del PTGAS, sino que lo potenciarán, liberando tiempo de tareas repetitivas y reforzando su papel como agente clave en la mejora continua de la gestión universitaria. Apostaremos por una administración más ágil, más transparente y más orientada al servicio público.

Impulsaremos, asimismo, una **política decidida de bienestar, conciliación y sostenibilidad laboral** que acompañe a las personas a lo largo de toda su vida profesional, generando entornos de trabajo saludables, inclusivos y motivadores. Entendemos que no hay excelencia institucional sin condiciones laborales dignas, equilibradas y respetuosas con las distintas etapas de la vida.

Reforzaremos la gobernanza participativa y el diálogo social como señas de identidad de nuestro modelo de gestión, consolidando una cultura organizativa basada en la corresponsabilidad, la transparencia y el reconocimiento explícito del valor estratégico del trabajo técnico, de gestión y administrativo.

Con este programa construiremos **un PTGAS fuerte, reconocido y protagonista de la transformación institucional**; un colectivo preparado para sostener con garantías la docencia, la investigación, la innovación y la transferencia del conocimiento. En definitiva, avanzaremos hacia una universidad pública moderna, europea, competitiva y profundamente comprometida con las personas que la hacen posible cada día.

SALUD Y BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA



Salud y Bienestar

La salud y el bienestar en el contexto universitario se conciben hoy como un eje transversal que incide en la docencia, la investigación, los servicios, la vida en los campus y la relación de la universidad con la sociedad. Los marcos internacionales de Universidades Saludables, impulsados por la Organización Mundial de la Salud y la International Healthy Universities Network, destacan que una universidad saludable no se limita a la prestación de servicios asistenciales, sino que actúa como un entorno que promueve activamente el bienestar físico, emocional, social y comunitario, con un marcado carácter de promoción de la salud.

En ese contexto, la **alianza europea EUniWell**, de la que la UMU forma parte, representa un modelo reciente y ambicioso: una **European University for Well-Being** comprometida con la investigación, la enseñanza y la acción cívica en torno al bienestar. Formar parte de esta alianza significa proyectar una universidad que impacta en la calidad de vida de sus estudiantes, del personal académico y administrativo, así como en las comunidades locales, mediante la educación, la investigación, los servicios, la participación y el compromiso cívico. Asimismo, en el contexto español, la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU, 2023) destaca la obligación de avanzar hacia modelos de gestión centrados en las personas, que promueven la salud emocional, la inclusión, la prevención y el desarrollo integral de la comunidad universitaria.

La Universidad de Murcia (UMU) ha iniciado medidas en este sentido y nuestro objetivo es dar continuidad a las actuaciones desarrolladas hasta la fecha, así como impulsar nuevas iniciativas orientadas a reforzar y promover de manera sostenida el bienestar de toda la comunidad universitaria. Desde 2022 contamos con una **Estrategia de Salud y Bienestar** en la que se han coordinado todos los servicios y unidades relacionados con la salud, para promover la salud física y mental y el bienestar de todo el colectivo universitario. En el ámbito de esta Estrategia, se puso en marcha el Programa de actividad física saludable **UMUSALUD**, dirigido al personal de la Universidad. También se ha desarrollado un amplio programa de formación en los 4 pilares del bienestar (sueño, alimentación, salud emocional y actividad física), que siempre cuenta con el profesorado más experto en sus materias. Más recientemente, se ha puesto en marcha un programa de **Promoción de la Longevidad Saludable** que está teniendo una gran acogida.

También se han implementado varias **campañas contra las adicciones**, fundamentalmente contra el tabaquismo, en colaboración con la Asociación Española contra el Cáncer y Proyecto Hombre. Al mismo tiempo, se ha iniciado el **I Plan de Prevención de la Conducta Suicida**, en colaboración con la Dirección General de Salud Mental, en el que se ha capacitado a un gran número de miembros del colectivo universitario (PDI, PTGAS y estudiantes). Con el fin de concretar actuaciones de promoción y prevención de la salud mental en el estudiantado, en colaboración con la Facultad de Psicología, se llevó a cabo una encuesta de salud mental que ha permitido poner en marcha actuaciones específicas, tanto presenciales en distintas facultades como virtuales síncronas, para el control de la ansiedad (abiertas a todo el estudiantado).

Fruto de los resultados del programa UMUSALUD, firmamos un **acuerdo con la Consejería de Salud para crear un espacio común para promover la salud y el bienestar mediante la actividad física**, tanto en el colectivo universitario como en la ciudadanía. Con este enfoque social, la **Estrategia Horizonte UMU 2032** pretende evolucionar hacia un modelo de universidad que promueva el bienestar de manera integral, coordinada e innovadora, desde una perspectiva de **salud global**, y que aproveche su capacidad académica, investigadora, clínica y social para generar valor no solo dentro del campus, sino también para la sociedad murciana. Se trata de articular un **modelo de bienestar universitario moderno, participativo, digitalizado, promotor de la salud y con impacto social**.

Además, la UMU cuenta con una **red de servicios asistenciales** que desarrolla una importante actividad en la promoción y el mantenimiento de la salud y el bienestar de la comunidad universitaria y de la sociedad, y que tienen un papel fundamental en la formación del estudiantado de Grado y de Máster y en el avance del conocimiento en las distintas disciplinas que abarcan. La Clínica Odontológica Universitaria (COU), el Servicio de Psicología Aplicada (SEPA), la Clínica Universitaria de Visión Integral (CUVI), el Servicio de Ciencias y Técnicas Forenses (SECyTEF), el Centro de Logopedia Aplicada (CELA), El Servicio de Actividades Deportivas (SAD), a los que se suman el Centro Integral de Simulación Clínica (interfacultativo), la Escuela de Educación Infantil de la Universidad de Murcia (EEIUM), la oficina de la Red Española de Universidades Promotoras de Salud (REUPS) y el Hospital Clínico Veterinario (gestionado por la Fundación Veterinaria Clínica, FUVUEM); todos ellos son servicios altamente demandados, que han crecido mucho en oferta de prestaciones, usuarios y pacientes en los últimos tiempos y que requieren un apoyo decidido para seguir incrementando y mejorando su atención y sus actividades; además, la UMU cuenta con profesorado altamente experto en muchos campos, y por ello es posible incrementar esta red con nuevos servicios que vengan a potenciar las capacidades asistenciales, de servicio especializado, de docencia y de innovación de nuestra universidad. En definitiva, pretendemos que la Universidad de Murcia se convierta en un **centro comprometido con la Salud y el Bienestar**.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Convertir a la UMU en un agente activo de bienestar para la comunidad universitaria y la sociedad murciana mediante el Programa UMUEmpodera.

Concebido como un marco integral para la promoción de la salud, el bienestar y la prevención, con especial atención a la salud mental y emocional. El programa adopta un enfoque coordinado que integra servicios asistenciales, ámbitos académicos, órganos institucionales, infraestructuras y digitalización, apoyándose en redes estratégicas como CRUE Universidades Saludables y EUniWell para incorporar estándares y buenas prácticas.

UMUEmpodera extenderá su impacto a todos los campus promoviendo **hábitos saludables, educación en bienestar, actividad física, deporte y programas comunitarios**, mediante el desarrollo de entornos universitarios saludables, solidarios, accesibles, inclusivos y sostenibles. Asimismo, impulsará la integración de la salud, el bienestar y la sostenibilidad en la docencia, la investigación y la transferencia, mediante contenidos formativos, innovación docente, investigación aplicada y aprendizaje-servicio, **consolidando a la UMU como referente en bienestar universitario y agente activo para la sociedad murciana.**

UMUEMPODERA EXTENDERÁ SU IMPACTO A TODOS LOS CAMPUS PROMOVRIENDO HÁBITOS SALUDABLES, EDUCACIÓN EN BIENESTAR, ACTIVIDAD FÍSICA, DEPORTE Y PROGRAMAS COMUNITARIOS, MEDIANTE EL DESARROLLO DE ENTORNOS UNIVERSITARIOS SALUDABLES, SOLIDARIOS, ACCESIBLES, INCLUSIVOS Y SOSTENIBLES.

OBJETIVO 2. Integrar y coordinar todos los servicios asistenciales de la UMU como parte de la Estrategia de Salud y Bienestar de la UMU: Red UMU de Servicios Asistenciales y otros Servicios Específicos de Apoyo a la Comunidad (UMUAtiende).

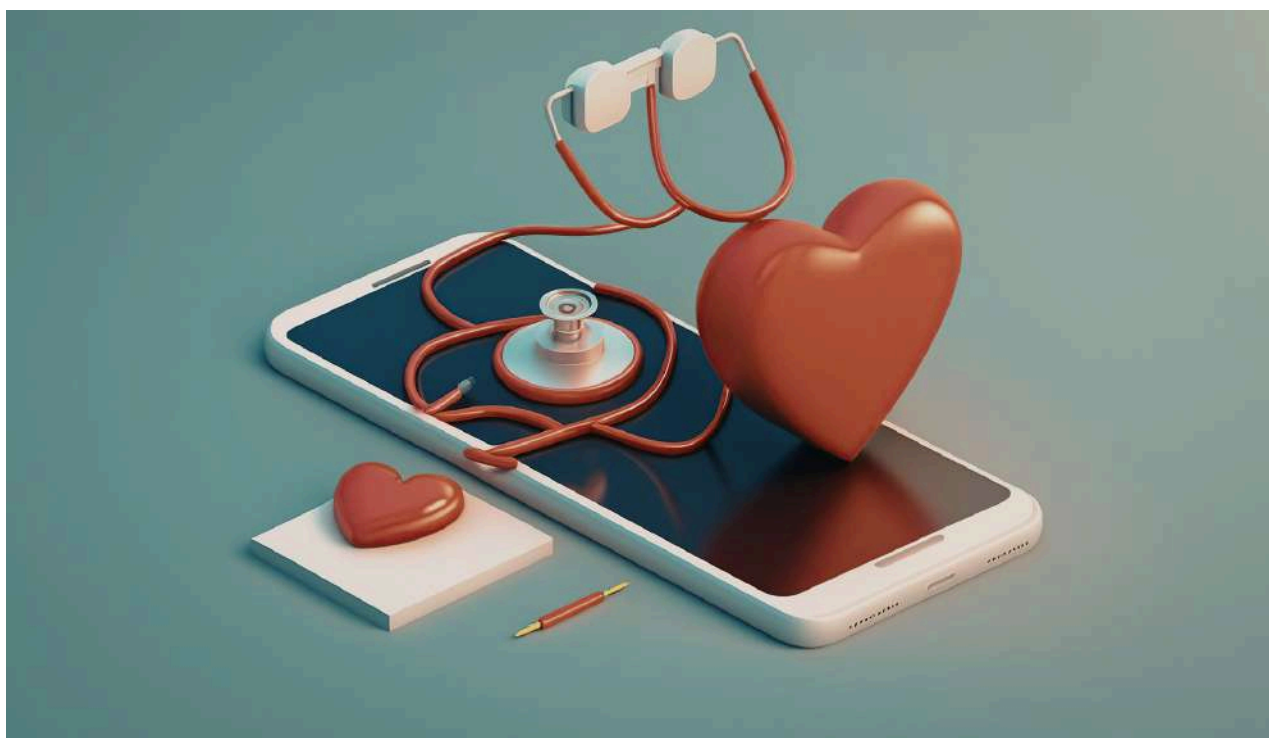
El potencial de nuestra red de Servicios Asistenciales para generar salud y bienestar a través de su actividad propia, así como de su participación en la docencia, la investigación, la innovación y su aportación a la comunidad y la sociedad es enorme, y para potenciar su impacto apoyaremos a los servicios para evolucionar hacia modelos más integrados, coordinados y orientados a obtener los mejores resultados en salud y bienestar. Pretendemos **ayudar a los servicios a transformarse en un verdadero sistema asistencial universitario**, coherente, moderno y orientado a la sociedad. Los servicios asistenciales se consolidarán como entornos activos de docencia práctica, investigación aplicada y transferencia en salud y bienestar. La Red UMUAtiende potenciará la transferencia del conocimiento y la colaboración con el sistema sanitario y social regional.

OBJETIVO 3. Diseñar y desarrollar un entorno digital integral, una Plataforma de Bienestar Digital Integral (UMUEmpodera 360).

Contar con un acceso único a información confiable, actualizada y basada en evidencia resulta esencial para que las personas puedan tomar decisiones informadas respecto a su salud y bienestar. El objetivo pretende ir más allá, alcanzando incluso a la sociedad en general, y transmitir la imagen de la Universidad de Murcia como institución comprometida con la promoción de la salud y el bienestar. Para ello, es fundamental desarrollar una plataforma digital integrada por una web institucional y una aplicación móvil, que se integrarán en las ya existentes, UMUApp y MiCampus, para centralizar recursos, proyectos e información sobre salud y bienestar universitario.

OBJETIVO 4: Evaluación y evidencia.

La Estrategia de Salud y Bienestar incorporará un sistema de evaluación y mejora continua, basado en indicadores cuantitativos y cualitativos, en la generación de evidencia científica, en el análisis de impacto y en la difusión transparente de resultados. Esta cultura evaluativa permitirá ajustar las intervenciones, optimizar los recursos y consolidar un modelo universitario de bienestar basado en la evidencia.

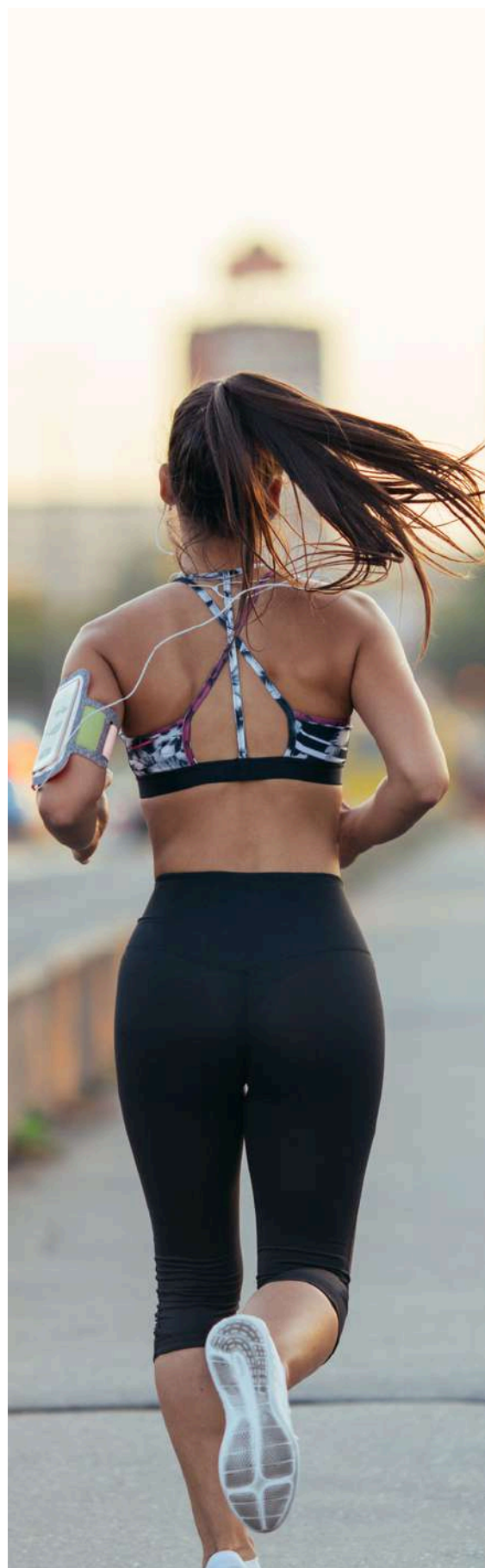


Líneas de acción

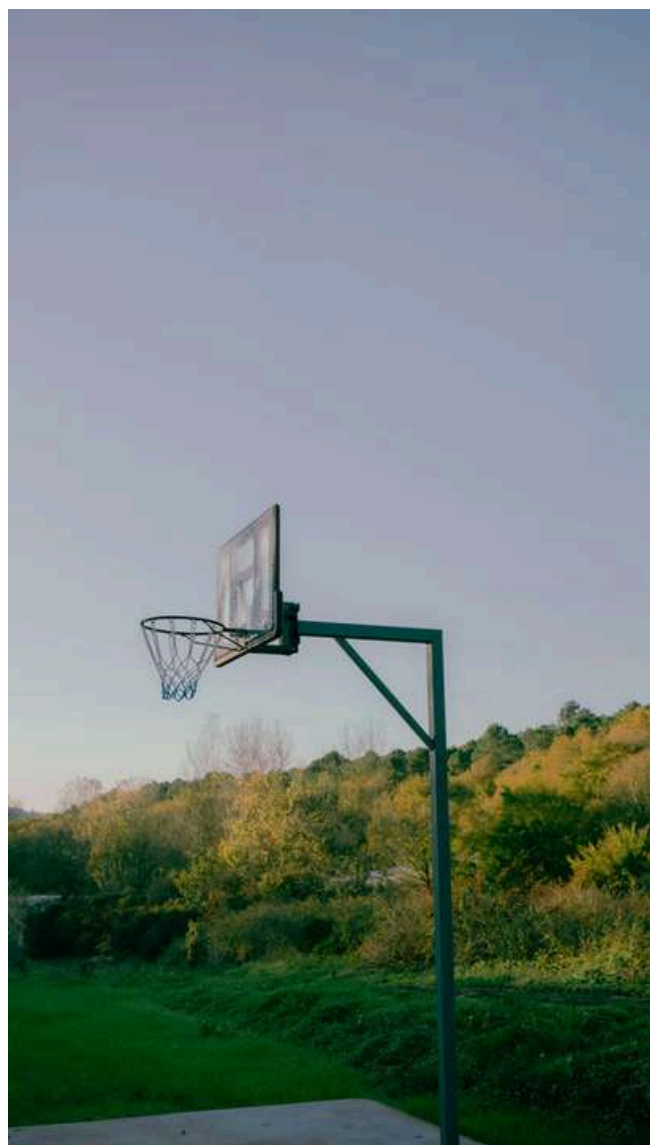
LÍNEA 1. Programa UMUEmpodera. Esta línea de acción constituye el eje vertebrador de la Estrategia de Salud y Bienestar de la Universidad de Murcia, orientada a la promoción integral de la salud, la prevención y el empoderamiento de la comunidad universitaria. El Programa UMUEmpodera articula de forma coordinada actuaciones académicas, asistenciales y comunitarias, incorporando una perspectiva transversal, basada en la evidencia y alineada con marcos nacionales e internacionales de universidades promotoras de salud.

- **Conformaremos un Comité UMUEmpodera** que involucrará a facultades (salud, psicología, nutrición, deporte, ciencias sociales, informática, etc.), servicios universitarios (comedores, residencias, deportes, servicios asistenciales), representantes de estudiantes, PDI, PTGAS, contando con instituciones responsables de salud, para formar un equipo multidisciplinar con una visión interna y externa de las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad murciana.
- **Diseñaremos el Marco Estratégico UMUEmpodera con análisis de necesidades reales.** A partir de los ejes estratégicos: 1) Bienestar Integral y Salud Mental 2) Actividad física y Deporte y 3) Salud comunitaria, extensión y proyección social, se realizará un diagnóstico integral de las necesidades de la comunidad universitaria, mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de datos institucionales sobre salud, bienestar, hábitos de vida y participación comunitaria. Este análisis permitirá identificar prioridades, brechas en los servicios, recursos existentes y áreas de mayor impacto potencial.
- **Coordinaremos las acciones diseñadas en UMUEmpodera** mediante una planificación coordinada entre servicios asistenciales, deporte universitario, facultades, servicio de prevención, infraestructuras, sostenibilidad, internacionalización, representantes de estudiantes y asociaciones estudiantiles, profesorado, Igualdad, gerencia y agentes externos, de manera que se realice un seguimiento y evaluación de las acciones realizadas de forma anual.

- **Planificaremos las actividades sobre salud y bienestar alineadas con las estrategias de los servicios de Salud Pública nacionales y regionales, de la Red Española de Universidades Promotoras de Salud (REUPS) y de EUniWell,** para asegurar coherencia y complementariedad con políticas, recomendaciones y buenas prácticas reconocidas a nivel nacional e internacional.
- **Potenciaremos y llevaremos a cabo campañas de prevención y promoción de la salud integral,** realizando acciones transversales dirigidas a todos los miembros de la comunidad universitaria para la promoción de hábitos saludables y de longevidad saludable, incluyendo temas sobre alimentación, sueño, bienestar emocional, actividad física, y uso saludable de tecnologías, entre otros. Está prevista la realización de programas de formación y asesoramiento sobre los problemas de salud más prevalentes en nuestra comunidad, como la obesidad, la hipertensión, el tabaquismo y otras adicciones, y salud sexual, entre otros. Además, se incluirán estrategias que integren programas de descanso activo en la jornada laboral y en los periodos de estudio.
- **Integraremos las actuaciones en materia de Bienestar y Sostenibilidad con las de internacionalización en EUniWell.** Contaremos con la figura del Coordinador/a EUniWell en cada centro y con el apoyo de estudiantes embajadores. Esta estrategia coordinada permitirá la transferencia rápida y eficiente de información entre las actuaciones del programa UMUEmpodera desde un doble enfoque, internacional y de bienestar y salud. De este modo se pretende lograr la participación de todos los miembros de nuestra universidad a quienes van dirigidas las actuaciones, fomentando la dinamización de actividades y conectando recursos entre compañeros.



- **Participaremos en el Programa Erasmus+ a través del Proyecto WELL-ED** que, en colaboración con instituciones de Eslovenia, Italia, España, Finlandia y Croacia, impulsa una universidad que incorpora el bienestar físico, emocional y digital como eje central de la formación, la docencia y el trabajo diario. Para ello se integrarán prácticas innovadoras de aprendizaje y enseñanza, incluyendo métodos híbridos, enfoques transdisciplinarios y el uso de herramientas digitales, con el fin de reforzar el autocuidado, la resiliencia, la empatía y la inteligencia emocional de toda la comunidad universitaria. La iniciativa promueve que estudiantes, docentes y personal adopten hábitos saludables mediante experiencias de aprendizaje reflexivas, el uso de tecnologías de seguimiento y programas formativos centrados en la persona, preparando así a la comunidad para afrontar los retos académicos y profesionales con equilibrio, fortaleza emocional y habilidades interpersonales avanzadas. Además, se desarrollarán recursos digitales como guías, formación online y una aplicación de seguimiento de hábitos, que favorecen el bienestar en un entorno educativo cada vez más tecnológico.
- **Desarrollaremos e implementaremos políticas integrales que garanticen entornos físicos y sociales saludables en todos los campus**, fortaleciendo el acceso equitativo a los servicios de salud universitaria y promoviendo estilos de vida activos y sostenibles. Esto incluye la mejora continua y la inversión en espacios para la práctica de actividad física en todos los campus de la UMU, así como la adecuación de las zonas verdes y de convivencia.
- **Organizaremos las Jornadas Campus Eco-Friendly**, orientadas a fomentar prácticas sostenibles y generadoras de bienestar. Para asegurar la implicación y el compromiso real de la comunidad universitaria, el estudiantado participará directamente en su creación mediante métodos colaborativos, como grupos focales y trabajo en línea. Estas directrices se pondrán en práctica y se evaluarán mediante la organización de las Jornadas Campus Eco-Friendly. La intención es mantener este tipo de actividades para que la comunidad universitaria actúe en el futuro como transmisora del conocimiento generado.



- **Implementaremos estrategias de alimentación saludable en todos los campus.** Incrementaremos la disponibilidad y la visibilidad de opciones alimentarias saludables en los comedores universitarios, cafeterías y máquinas expendedoras, incorporando una mayor presencia de frutas y verduras, cereales integrales y alternativas de origen vegetal. Asimismo, se tendrá en cuenta la oferta de menús y alternativas para personas intolerantes al gluten, a la lactosa, entre otras, así como opciones seguras para personas con alergias alimentarias. Además, se aplicarán políticas de precios que favorezcan la adquisición de alimentos saludables, ofreciendo descuentos en dichos productos.
- **Crearemos la Oficina de Atención Integral y Orientación al Estudiantado,** que agrupe la atención a la diversidad y a las necesidades educativas especiales, la orientación psicológica y la atención social, junto con la promoción del voluntariado, y la dotaremos de personal con el perfil adecuado cuando sea necesario. Se asegurarán canales de acceso simples y universales, incluyendo teleatención, horarios flexibles y recursos digitales de apoyo, facilitando el acceso desde todos los espacios y campus con los que cuenta la UMU. Además, se ampliarán los mecanismos de coordinación y derivación con otros servicios asistenciales existentes, extendiéndolos a las unidades académicas y a recursos externos, garantizando la continuidad y la atención integral.
- **Promoveremos el bienestar en el aula.** Desarrollaremos un programa de adquisición de competencias relacionadas con el bienestar dentro de la Universidad, integrado por contenidos de autocuidado y bienestar emocional, que se ofrecerá a los estudiantes desde el primer curso, en un formato de autoformación online, y que podrán seguir a lo largo del curso académico, con tutorías disponibles para resolver dudas y cuestiones relacionadas con los contenidos.
- **Desarrollaremos una línea estratégica orientada a la promoción de la salud mental y el bienestar emocional en el estudiantado,** mediante el fomento de actividades físicas y deportivas en todos los campus, así como de actividades lúdicas y culturales grupales, y el diseño de programas, cursos y otros medios de información para el manejo de situaciones potencialmente estresantes y el control de la ansiedad.

- **Impulsaremos el diseño de protocolos claros de actuación ante crisis, promoveremos normativas y nos apoyaremos en las existentes cuando sea necesario**, y estableceremos canales de contacto visibles para estudiantes y personal. En este sentido, se pondrá en marcha el **II Plan para la Prevención de la Conducta Suicida**, dirigido a todo el estudiantado que lo necesite y basado en la prevención, la formación, la detección temprana y el acompañamiento continuo, lo que permitirá una atención profesional cercana y ágil. Estas actuaciones reforzarán especialmente el apoyo a los colectivos en situación de mayor vulnerabilidad, como el estudiantado de intercambio, con necesidades especiales, en riesgo de exclusión social o económica, y el de doctorado.

SE DARÁ CONTINUIDAD AL **II PLAN PARA LA PREVENCIÓN DE LA CONDUCTA SUICIDA**, DIRIGIDO A TODO EL ESTUDIANTADO QUE LO NECESITE Y BASADO EN LA PREVENCIÓN, LA FORMACIÓN, LA DETECCIÓN TEMPRANA Y EL ACOMPAÑAMIENTO CONTINUO, LO QUE PERMITIRÁ UNA ATENCIÓN PROFESIONAL CERCANA Y ÁGIL.

- **Fortaleceremos la atención a la salud mental y emocional del profesorado y personal de administración y servicios** a través de la sección de Vigilancia de Salud del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales. Se promoverá la realización de evaluaciones periódicas bienales de la salud psicosocial del personal, con la finalidad de conocer la situación basal y de implementar acciones específicas orientadas a reducir situaciones de estrés y desgaste profesional.
- **Potenciaremos un modelo de promoción de la actividad física regular, inclusiva y accesible**, que deberá replicarse en todos los campus. Para ello, a través del Servicio de Actividades Deportivas (SAD), se incrementarán las actividades deportivas y los programas de actividad física dirigidos al estudiantado, al profesorado y al PTGAS, se ampliarán los horarios de las actividades y se implementarán programas de ejercicio adaptado y de deporte inclusivo. Asimismo, impulsaremos convenios con las administraciones municipales y empresas deportivas para garantizar instalaciones accesibles, diversificadas y adaptadas a las necesidades del estudiantado en los campus alejados del SAD. Estas actuaciones las complementaremos con la implementación de actividades del **Hub Estudiantil-NEXUM** y de iniciativas que favorezcan la investigación en actividad física y deporte, potenciando su impacto en los ámbitos académico y social, así como en el del bienestar a través de la mejora de la salud física y mental.

- **Daremos continuidad a los programas específicos para estudiantes deportistas de alto nivel**, orientados a garantizar la conciliación adecuada entre sus exigencias deportivas y su progreso académico. Este programa incluirá servicios de apoyo personalizados, tutorías académicas adaptadas, planificación coordinada de cargas académicas y deportivas, y acceso preferente a recursos especializados.
- **Crearemos un Centro de Salud Comunitaria UMUEmpodera**, un espacio de colaboración transversal donde estudiantado, profesorado y personal puedan co-diseñar, implementar y evaluar acciones de promoción de la salud. Estudiantes de Enfermería, Nutrición, Psicología, Medicina, Fisioterapia, Farmacia, Odontología y Optica y Optometría desarrollarán prácticas tuteladas, educación para la salud, prevención y atención comunitaria en coordinación con los servicios sanitarios regionales. El Centro abarcará todos los campus y permitirá diseñar intervenciones adaptadas a las necesidades de la población universitaria y del entorno, fomentando la cooperación entre la UMU, administración sanitaria y las asociaciones locales. Sus líneas de acción incluyen campañas de prevención, promoción de hábitos saludables, salud mental, longevidad saludable y atención a colectivos vulnerables, y consolidan la participación activa de toda la comunidad universitaria en el bienestar y la salud integral.

LÍNEA 2. Red UMU de Servicios Asistenciales y Servicios Especializados de Apoyo a la Comunidad (UMUAtiende).

Esta línea de acción se orienta a consolidar y articular los servicios asistenciales y de apoyo de la Universidad de Murcia en un modelo integrado, coherente y alineado con la Estrategia de Salud y Bienestar. UMUAtiende se concibe como una red estructurada que apoya la actividad de los servicios asistenciales, optimiza los recursos, mejora la accesibilidad y potencia el impacto formativo, investigador, innovador, social y comunitario de estos servicios universitarios.

UMUATIENDE SE CONCIBE COMO UNA RED ESTRUCTURADA QUE APOYA LA ACTIVIDAD DE LOS SERVICIOS ASISTENCIALES, OPTIMIZA LOS RECURSOS, MEJORA LA ACCESIBILIDAD Y POTENCIA EL IMPACTO FORMATIVO, INVESTIGADOR, INNOVADOR, SOCIAL Y COMUNITARIO DE ESTOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS.

- **Promoveremos la creación de la Red UMU de Servicios Asistenciales y otros Servicios Especializados de Apoyo a la Comunidad (UMUAtiende),** que agrupará, potenciará y coordinará todos los servicios asistenciales actuales y futuros, así como otros que puedan aportar su conocimiento especializado, orientados a las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad murciana. Ayudaremos a los servicios a crear y desarrollar esta Red, que permitirá una mayor eficacia en su tarea de gestión administrativa y en la difusión regular de sus actividades y logros a toda la comunidad universitaria y a la sociedad, mediante una planificación adecuada de sus actividades de gestión y comunicación. Además, apoyaremos a los servicios en su participación en convocatorias estatales y europeas de salud para la obtención de fondos que redunden en la mejora de sus actividades y potencien la innovación en sus ámbitos de actuación, y pondremos en marcha planes de acción sistemáticos a medio y largo plazo para la actualización de equipos y recursos materiales, y promoveremos la actualización constante del conocimiento que redunde en la mejora de sus actividades y servicios.



- **Ampliaremos y renovaremos las instalaciones deportivas del Servicio de Actividades Deportivas (SAD) del campus de Espinardo**, y habilitaremos espacios de actividad física, dependientes del SAD, **en todos los campus**. La alta ocupación de personas en el SAD del campus de Espinardo recomienda ampliar los espacios y los horarios de las actividades físico-deportivas que se desarrollan en él, así como renovar y ampliar las máquinas del gimnasio y mejorar la accesibilidad. Además, en colaboración con los equipos decanales del resto de los campus, buscaremos espacios que podamos habilitar para la práctica de actividad física de todo el colectivo universitario que desarrolla sus tareas en ellos, con el fin de implementar las actividades del programa de actividad física en estos campus.
- **Incorporaremos estrategias** que hagan atractiva la participación del estudiantado y del profesorado en los servicios asistenciales, favoreciendo su implicación mediante incentivos adecuados (p. ej., reconociendo la dedicación del profesorado a través del programa de designación de la carga docente (EQUILIBRA-UMU), potenciando el valor formativo, investigador y social de estos servicios como espacios de aprendizaje, innovación y compromiso comunitario, y garantizando la continuidad asistencial y la oferta de servicios durante todo el año.
- **Valoraremos la creación de nuevos servicios** asistenciales y otros servicios específicos de ayuda para la comunidad, identificados a partir del análisis de las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad, así como de un estudio de viabilidad. Seguiremos gestionando y manteniendo nuestra **Escuela de Educación Infantil, creada en el curso 24/25**, adscrita a la Consejería de Educación y **con enseñanza subvencionada en su totalidad** desde ese curso, como herramienta fundamental de conciliación para todo el colectivo universitario.
- **Acercaremos la UMU a la sociedad mediante la coordinación con instituciones públicas**, entidades sanitarias y educativas, administraciones locales, asociaciones comunitarias y el tejido social, lo que permitirá dinamizar, complementar y proyectar los servicios para un mayor impacto y un incremento de su capacidad formativa, favoreciendo la colaboración con centros asistenciales públicos regionales para derivaciones y proyectos conjuntos.
- **Implementaremos estrategias de difusión y comunicación institucional** a través del Plan General diseñado para la UMU, con el fin de incrementar la atracción de usuarios y reforzar la visibilidad social de la red UMUAtiende. Estas acciones incluirán campañas informativas multicanales, presencia activa en medios y redes sociales, desarrollo de una identidad corporativa unificada, jornadas de puertas abiertas y alianzas con agentes comunitarios para amplificar el alcance.

LÍNEA 3. Plataforma de Bienestar Digital Integral: UMUEmpodera 360. La transformación digital constituye un eje clave para garantizar un acceso equitativo, eficiente y basado en evidencia a los recursos de salud y bienestar. Esta línea de acción impulsa el desarrollo de una plataforma digital integral que se integrará en las ya existentes, UMUApp y MiCampus, para centralizar información, servicios e intervenciones, reforzando la comunicación, la participación y la toma de decisiones orientadas al bienestar universitario.

- **Desarrollaremos la Plataforma de Bienestar Digital Integral: UMUEmpodera 360,** para facilitar un acceso centralizado, actualizado y ágil a toda la información, contenidos y convocatorias de participación vinculados al Programa UMUEmpodera y a la Red UMU de Servicios Asistenciales, para todos los miembros de la comunidad universitaria.
- **Mejoraremos la comunicación directa** con estudiantes, personal docente e investigador y personal técnico de gestión, administración y servicios, y con la sociedad en general. Se mostrarán datos actualizados sobre los proyectos en marcha, las convocatorias abiertas, los niveles de participación, las evidencias generadas, las colaboraciones y las acciones conjuntas con los servicios de salud regionales y los agentes locales. También se destacarán las iniciativas de innovación docente, las actividades de aprendizaje-servicio, los proyectos de investigación aplicada y las oportunidades de voluntariado o de participación comunitaria.
- **Promocionaremos la publicación de contenidos basados en la evidencia,** revisados por un comité editorial multidisciplinar y sujetos a control de calidad, incluyendo contenidos dinámicos y multimedia, vídeos breves sobre temáticas clave de salud, bienestar emocional, hábitos saludables, convivencia universitaria o autocuidado, elaborados por profesionales y expertos en la materia, pudiendo colaborar estudiantes y otros colectivos.
- Promoveremos la **adopción de estándares internacionales** para la evaluación de intervenciones digitales sanitarias y de calidad informativa, incorporando metadatos sobre la procedencia y la fecha de actualización de los contenidos, y ofreciendo mecanismos claros de verificación, transparencia y evaluación del impacto.



- Desarrollaremos la **Aplicación Móvil UMUEmpodera 360**: se desarrollará una aplicación móvil que se incluirá en la aplicación UMUApp, con la misma información y funcionalidades de consulta que la web, pero que ampliará las **posibilidades de interacción y personalización**. Esto permitirá identificar de forma anónima las necesidades emergentes, evaluar el impacto de las intervenciones y facilitar la toma de decisiones institucionales.
- **Integraremos la aplicación con los servicios asistenciales y las unidades de apoyo de la UMU, dentro de las correspondientes MiCampus y UMUApp** lo que permitirá la coordinación para derivaciones rápidas cuando sea necesario, microintervenciones preventivas, citas previas o acceso inmediato a recursos de ayuda.
- **Desarrollaremos sistemas de gamificación** mediante la aplicación vinculada a objetivos de salud individuales y colectivos del campus, que incentivan la participación, la adherencia a hábitos beneficiosos y la construcción de una cultura universitaria más saludable.

Conclusiones

La dimensión de Salud y Bienestar sitúa a la Universidad de Murcia ante una **oportunidad estratégica**: consolidarse como una institución que integra de manera real y estructural el bienestar en su modelo académico, organizativo y social. A través del Programa UMUEmpodera, la Red UMUAtiende y la Plataforma Digital UMUEmpodera 360, la UMU avanzará hacia un **ecosistema coordinado** que articule prevención, promoción, atención, formación e innovación, apoyado en la evidencia y la evaluación continua. Este enfoque permitirá mejorar de forma medible los indicadores de salud física y mental, fomentar estilos de vida activos y sostenibles, reducir las situaciones de vulnerabilidad y fortalecer la cohesión comunitaria en todos los campus. La integración de la salud y la sostenibilidad en la docencia, la investigación y la transferencia generará conocimiento aplicado, innovación social y nuevas oportunidades formativas, reforzando el compromiso institucional con una universidad centrada en las personas.

A medio y largo plazo, esta estrategia **situará a la UMU como referente nacional e internacional en bienestar universitario**, alineada con los estándares de las redes europeas y nacionales de universidades promotoras de la salud. La consolidación de entornos inclusivos, accesibles y saludables, junto con una red asistencial moderna y una plataforma digital basada en datos, permitirá tomar decisiones más eficaces, optimizar recursos y aumentar el impacto social de nuestras actuaciones. La Universidad de Murcia no solo mejorará la calidad de vida de su comunidad universitaria, sino que también **proyectará su capacidad académica y científica al servicio del bienestar de la sociedad murciana**, fortaleciendo su tercera misión y consolidando un modelo universitario innovador, sostenible y orientado a resultados tangibles y evaluables.

02.

CULTURA UNIVERSITARIA, DIVULGACIÓN CIENTÍFICA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



Cultura y Comunicación

La Universidad de Murcia concibe la cultura y la comunicación como **políticas públicas universitarias de carácter estratégico**, esenciales para el cumplimiento de su misión como universidad pública comprometida con la sociedad, razón por la cual son recogidas en los nuevos Estatutos de nuestra universidad. La intensa actividad académica, científica y cultural que genera la UMU constituye un **capital de conocimiento con un alto potencial de impacto social, económico y cultural**, cuya proyección exige una acción institucional coherente, coordinada y orientada al bien común.

Desde esta perspectiva, la cultura y la comunicación se entienden como bienes públicos y herramientas de cohesión social, inclusión, participación democrática y pensamiento crítico, capaces de reducir brechas educativas, digitales y territoriales, y de reforzar el vínculo entre la universidad y su entorno. Esta dimensión articula una política integral que conecta la programación cultural, la divulgación científica, el patrimonio universitario, la comunicación institucional y la acción territorial, y está alineada con la responsabilidad social universitaria, la Agenda 2030 y los valores europeos.

En esa misma lógica de servicio público, el programa refuerza una **comunicación institucional coherente y accesible**, basada en criterios comunes, en claridad informativa y en el respeto a la diversidad de públicos, así como en una vida cultural universitaria más participativa y descentralizada, de modo que el estudiantado, junto con el PDI y el PTGAS, pueda reconocerse como parte activa de una comunidad universitaria culturalmente viva.



En este marco, la Universidad de Murcia asume también el reto de fortalecer la **comunicación pública del conocimiento** como una responsabilidad institucional irrenunciable. No se trata únicamente de comunicar más, sino de comunicar mejor: con sentido público, continuidad y coherencia, de manera que la actividad académica, investigadora y cultural de la UMU sea comprensible, accesible y socialmente reconocible. Reducir la brecha entre lo que la universidad produce y lo que la sociedad percibe constituye una condición esencial para reforzar la confianza, consolidar el vínculo con el territorio y afirmar el papel de la universidad pública como agente cultural, científico y democrático al servicio del interés general.

Desde esta concepción, este eje plantea una **Estrategia de Cultura Universitaria, Divulgación Científica y Comunicación Institucional** que refuerza la identidad colectiva de la comunidad universitaria, amplía el acceso social al conocimiento y sitúa a la Universidad de Murcia como un actor central en la vida cultural, científica y social de la Región de Murcia y del Espacio Europeo del Conocimiento.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Articular una política cultural estructurada y basada en una estrategia que potencie la proyección social universitaria y fortalezca las identidades colectivas de la comunidad académica y de su entorno. En ese sentido, priorizaremos una cultura cercana, que conecte la universidad con los campus, los barrios y los municipios, y una cultura de pertenencia, pensada para que el estudiantado, el PDI y el PTGAS se sientan parte activa. Diseñaremos la programación para públicos diversos, no solo para quienes ya participan habitualmente en las actividades.

OBJETIVO 2. Potenciar la divulgación científica y la cultura de la innovación como vectores de transferencia del conocimiento y de responsabilidad social universitaria, orientándolas hacia un “conocimiento útil” para la sociedad. Impulsaremos diálogos entre las ciencias, las artes y las ciencias sociales en torno a retos reales (desigualdad, sostenibilidad, salud, envejecimiento, migraciones, convivencia, derechos y memoria) para acercar la investigación a la ciudadanía y reforzar su impacto social.

IMPULSAREMOS DE FORMA PROGRESIVA UN ECOSISTEMA INTEGRADO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y SONORA (UMU MEDIA), ORIENTADO A LA DIVULGACIÓN RIGUROSA Y ACCESIBLE, A LA TRANSFERENCIA SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y A LA VISIBILIZACIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA

OBJETIVO 3. Consolidar una estrategia de comunicación institucional multicanal, coherente y compartida que refuerce el posicionamiento público de la Universidad de Murcia, su capacidad formativa, de investigación y de transferencia de conocimiento, su proyección internacional y su reconocimiento social. Para ello, reforzaremos criterios comunes de planificación y edición, de manera que la información institucional y la programación cultural lleguen de forma más ordenada, comprensible y útil a los distintos públicos de la comunidad universitaria. En este marco, impulsaremos de forma progresiva un ecosistema integrado de comunicación audiovisual y sonora (UMU Media), orientado a la divulgación rigurosa y accesible, a la transferencia social del conocimiento y a la visibilización de la cultura universitaria, optimizando y coordinando los recursos ya existentes para garantizar la sostenibilidad, la calidad y la vocación de servicio público.

OBJETIVO 4. Integrar cultura y comunicación como una política transversal orientada al territorio y a los compromisos regionales, europeos y globales de la Universidad de Murcia, asegurando que la acción cultural tenga proyección pública, capacidad de participación y retorno social. Para ello, vincularemos los principales hitos culturales y comunicativos a dinámicas de implicación de la comunidad universitaria y del entorno, fortaleciendo el diálogo con la ciudadanía y el impacto social de las iniciativas. Esta integración se apoyará en criterios de evaluación y seguimiento que permitan medir los resultados, aprender de la experiencia y orientar la toma de decisiones desde una lógica de mejora continua.

OBJETIVO 5. Impulsar un enfoque transversal de universidad comprometida con su entorno: cultura y comunicación al servicio de la cohesión social, la igualdad, la inclusión, la convivencia, la sostenibilidad y los derechos humanos, alineados con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y con la responsabilidad social universitaria.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Política cultural institucional y espacios de encuentro con acción territorial en la Región de Murcia. Esta línea articula la política cultural institucional de la UMU como un sistema coherente, estratégico y descentralizado, integrando la programación cultural universitaria con una clara proyección territorial en toda la Región de Murcia. La cultura se concibe como un bien público y un eje de identidad, pertenencia y compromiso social.

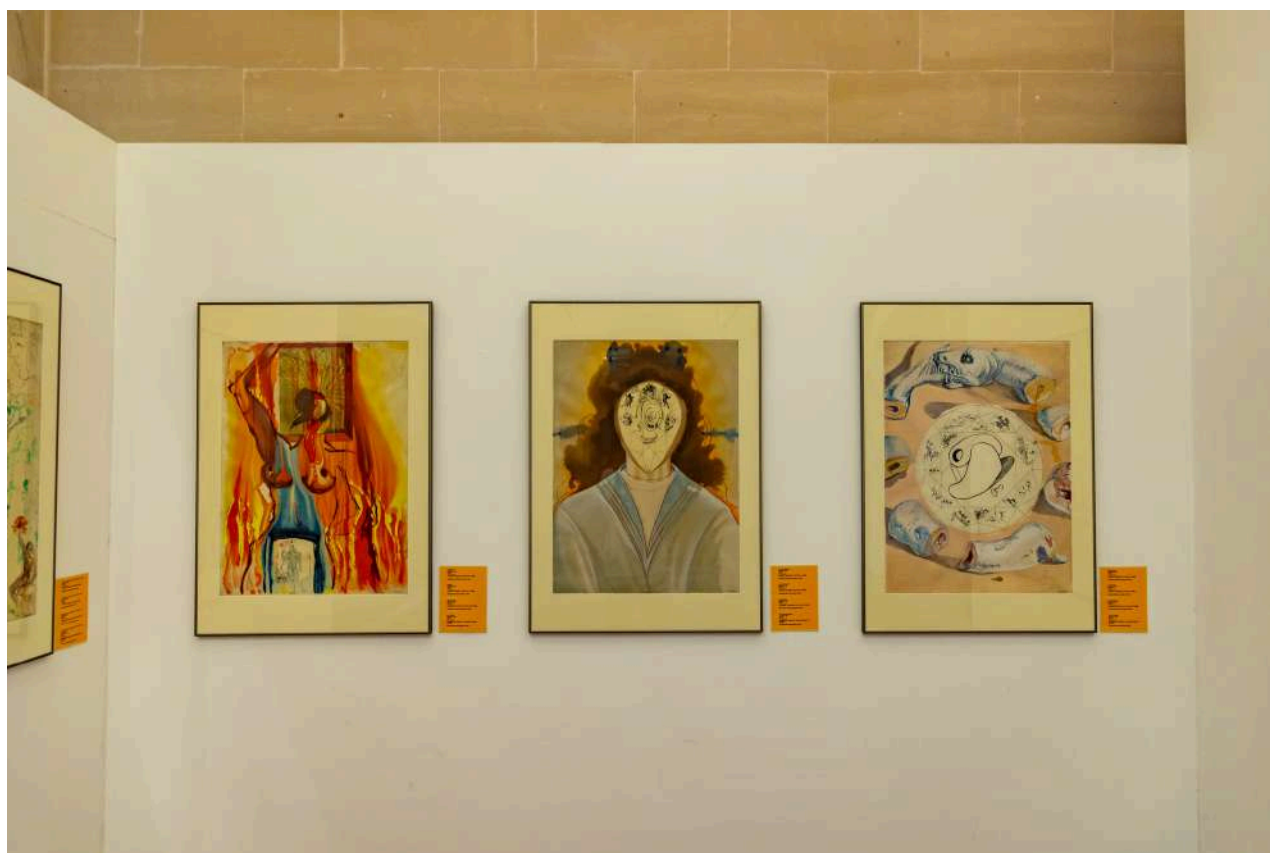
Desarrollaremos la acción cultural de la UMU tanto en los campus y espacios universitarios como en municipios, barrios y comarcas, a través de los **Centros Territoriales de la UMU** (antiguas Sedes Permanentes) y en colaboración con agentes culturales, sociales e institucionales, conectando la universidad, el territorio y la ciudadanía.

- **Impulsaremos un Programa Integral de Cultura Universitaria, integrado en la estrategia institucional de la UMU, que articule de manera coherente la oferta cultural y fortalezca la vida universitaria.** Para ello, diseñaremos un marco estructurado de actividades culturales, coordinado por grupos de trabajo multidisciplinares integrados por personal de distintas áreas de la universidad, que permita planificar, dinamizar y proyectar dichas actividades con mayor coherencia, participación e impacto social (cineclub, club de lectura, exposiciones, museos, aulas de cultura, música, teatro y eventos colaborativos con entidades externas, etc.). Este plan se ejecutará mediante grupos de trabajo interdisciplinares, por temporadas (semestres), con criterios comunes de calidad y una coordinación estable con las facultades, los servicios y los centros territoriales de la UMU.
- **Promoveremos actividades artísticas y culturales alineadas con la Brújula Cultural de la Unión Europea,** reforzando el compromiso de la UMU, ya integrada en la iniciativa **New European Bauhaus**, con la participación, la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar. Estas acciones favorecerán la integración y la socialización del estudiantado, impulsarán la diversidad cultural y el diálogo intercultural y contribuirán al desarrollo de competencias creativas y transversales. Con ello, avanzaremos hacia una comunidad universitaria más cohesionada, innovadora y creativa, donde la cultura actúe como motor de la convivencia y de la transformación social.

- **Acción Cultural Territorial en la Región de Murcia.** Fomentaremos la cultura en los diferentes territorios de actuación de la UMU mediante proyectos culturales en colaboración con municipios y agentes regionales, a través de los **Centros Territoriales de la UMU** (antiguas Sedes Permanentes de la UMU), que integren formación académica, divulgación científica, vinculación social, actividades culturales y desarrollo local. Para que sean realmente útiles y sostenibles, **priorizaremos proyectos codiseñados con el territorio** (no solo “para” el territorio): partiendo de un diagnóstico compartido (necesidades, públicos y recursos del territorio), tejiendo alianzas con asociaciones y entidades locales, y dando continuidad plurianual a las iniciativas que demuestren impacto.
- **Desarrollaremos la Cultura como activo de identidad y pertenencia,** organizaremos encuentros, semanas culturales, festivales y, en general, actividades interdisciplinares que favorezcan la participación transversal del estudiantado, del PDI y del PTGAS. Además, impulsaremos formatos en los que la comunidad universitaria no solo asista, sino que participe activamente: talleres, laboratorios, clubes y acciones de mediación cultural. Para sostener esa participación, prestaremos especial atención a los espacios de encuentro universitario, favoreciendo que acojan actividades culturales, talleres y formatos de mediación que refuercen la pertenencia y la cohesión comunitaria. Así reforzaremos la UMU como una comunidad cultural viva y compartida.



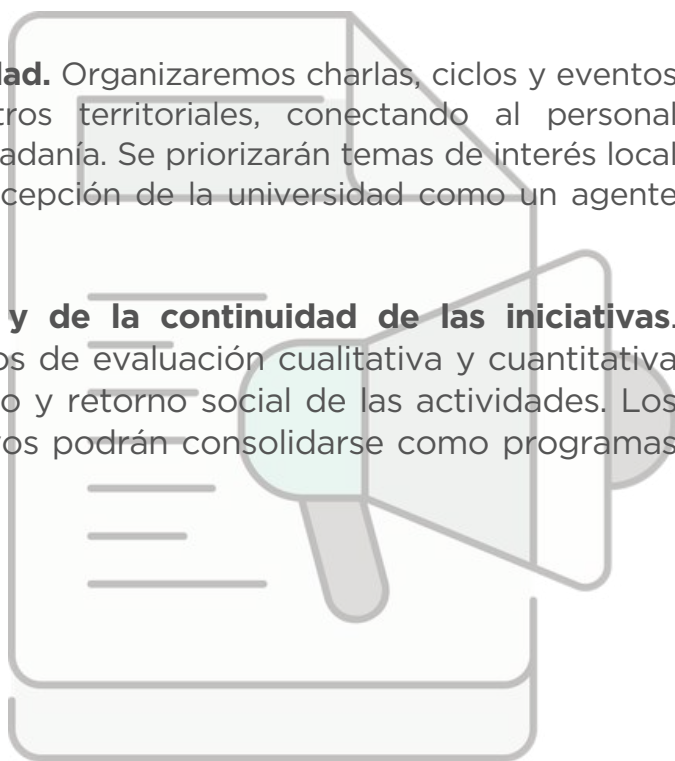
- **Cultura orientada a los retos sociales contemporáneos.** Trabajaremos para integrar los valores universitarios y europeos en proyectos culturales. Orientaremos actividades culturales hacia temas clave de la actualidad, como la sostenibilidad, la igualdad y el compromiso social, reforzando su conexión con la Agenda 2030 y la responsabilidad social universitaria. **En este marco, impulsaremos una línea estable de programación orientada a la cohesión social y la convivencia**, con ciclos de cine-debate, exposiciones con mediación, clubes de lectura y diálogos intergeneracionales sobre desigualdad, migraciones, sostenibilidad, salud y derechos. **Cada ciclo contará con guías de debate y materiales reutilizables para la comunidad universitaria.**
- **Garantizaremos una cultura UMU inclusiva y accesible**, con toda la programación cultural y comunicativa accesible y representativa, fomentando la participación de colectivos diversos, lo que potencia el papel de la UMU como garante de la inclusión. Para hacerlo realidad, estableceremos requisitos básicos en cada actividad (accesibilidad física y digital, información en un lenguaje claro y programación diversa) y reforzaremos la mediación cultural para acompañar a quienes enfrentan más barreras de acceso.
- **Crearemos una convocatoria anual de microproyectos culturales y comunicativos** para iniciativas de estudiantado, PDI y PTGAS con criterios de impacto social, innovación, inclusión, y cooperación con entidades del entorno, favoreciendo la experimentación y la creatividad.



LÍNEA 2. Cultura y territorio: Centros Territoriales de la UMU. Esta línea consolida los centros territoriales y sedes universitarias de la UMU como una red estable de acción cultural, científica y social, reforzando la presencia activa de la universidad en el territorio y su conexión directa con la ciudadanía. Los centros territoriales actúan como espacios de proximidad, escucha y colaboración.

La acción cultural y comunicativa en estos centros se orienta al desarrollo local, la cohesión social y la transferencia de conocimiento, adaptándose a las características y necesidades específicas de cada municipio o comarca.

- **Programación cultural y científica estable en los centros territoriales de la UMU.** Diseñaremos una programación anual continuada que integre actividades culturales, divulgación científica y encuentros participativos, garantizando la regularidad, la calidad y la coherencia con la política cultural y de comunicación institucional. Esta programación permitirá consolidar públicos y reforzar el papel de los centros como referentes culturales locales.
- **Proyectos codiseñados con entidades locales y ciudadanía.** Impulsaremos iniciativas culturales y comunicativas desarrolladas conjuntamente con ayuntamientos, asociaciones, centros educativos y colectivos sociales, a partir de diagnósticos compartidos. El codiseño favorecerá la adecuación de las actividades a las necesidades reales del territorio y su sostenibilidad en el tiempo.
- **Actividades intergeneracionales y de mediación cultural.** Desarrollaremos acciones que fomenten el encuentro entre generaciones y la participación de públicos diversos, mediante talleres, clubes, laboratorios y acciones de mediación cultural. Estas actividades contribuirán a la cohesión social y al acceso equitativo a la cultura.
- **Divulgación científica de proximidad.** Organizaremos charlas, ciclos y eventos de ciencia cercana en los centros territoriales, conectando al personal investigador de la UMU con la ciudadanía. Se priorizarán temas de interés local y retos sociales, reforzando la percepción de la universidad como un agente útil y accesible.
- **Evaluación del impacto social y de la continuidad de las iniciativas.** Implementaremos de mecanismos de evaluación cualitativa y cuantitativa para medir participación, impacto y retorno social de las actividades. Los proyectos con resultados positivos podrán consolidarse como programas plurianuales en el territorio.

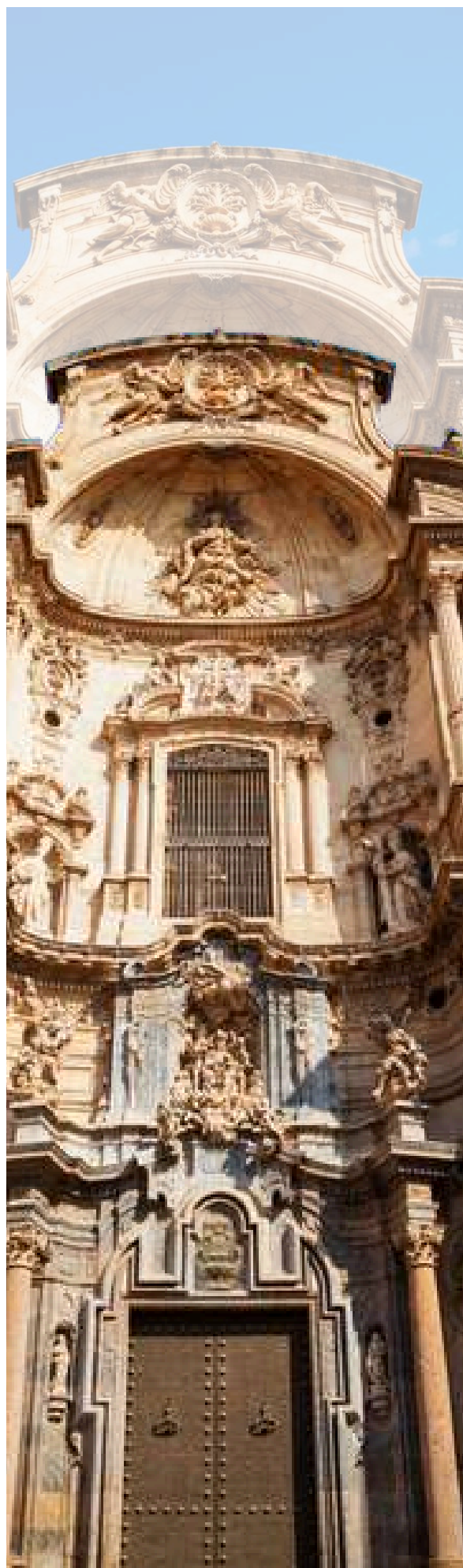


LÍNEA 3. Patrimonio histórico, científico y museístico de la UMU. Esta línea integra y amplía la concepción del patrimonio de la Universidad de Murcia, incorporando el patrimonio histórico-artístico y arquitectónico, el científico-técnico, los museos universitarios y las colecciones docentes y de investigación. El patrimonio UMU se entiende como un activo cultural, educativo y social estratégico, con un alto potencial para la divulgación científica, la transferencia de conocimiento y la proyección pública de la universidad.

La gestión del patrimonio se orienta a criterios de sostenibilidad, accesibilidad, conservación activa y uso social, favoreciendo su integración en la vida universitaria y su apertura a la ciudadanía.

- **Impulsaremos la conservación y restauración sostenibles del patrimonio arquitectónico** de edificios históricos y espacios emblemáticos de la UMU, mediante técnicas respetuosas, criterios de eficiencia energética y de compatibilidad con el confort térmico y la accesibilidad universal. Prestaremos especial atención al Campus de la Merced, al antiguo Cuartel de Artillería / Museo UMU y al Acuario, y al Edificio de la Convalecencia, que continuará siendo la sede institucional de la Universidad de Murcia en la ciudad y el espacio de referencia para la celebración de actos institucionales y de actividades culturales, junto con otros espacios históricos vinculados a la universidad.
- **Desarrollaremos una gestión integral de los museos universitarios UMU.** Trabajaremos en un modelo coordinado de gestión y visibilización de los museos y espacios museísticos de la UMU, incluyendo el Acuario y el Museo UMU, el Museo Rector Loustau de Biología, el Museo Anatómico de Veterinaria, el Museo de Ciencias de la Salud, así como otros espacios expositivos y de interpretación científica. Este modelo favorecerá la coherencia narrativa, la programación compartida y la apertura regular al público.
- **Puesta en valor de las colecciones científicas y docentes.** Catalogaremos, conservaremos y divulgaremos las colecciones universitarias de alto valor científico y educativo, como los herbarios y las colecciones entomológicas de la Facultad de Biología, las colecciones de rocas y minerales del área de Química y Mineralogía, y otros fondos docentes e investigadores como las colecciones hemerográficas de la Hemeroteca General (Campus de Espinardo) y la Hemeroteca Clara Campoamor (de Humanidades y Jurídicas). Estas colecciones se integrarán en programas de divulgación, docencia y transferencia cultural.
- **Patrimonio como recurso educativo y de divulgación científica.** Realizaremos una integración activa del patrimonio histórico y científico en programas de divulgación y de aprendizaje-servicio, así como en actividades educativas dirigidas a centros escolares, a la ciudadanía y a la comunidad universitaria. Se promoverán visitas guiadas, talleres, exposiciones comentadas y materiales didácticos reutilizables.

- **Accesibilidad, digitalización y mediación patrimonial.** Mejoraremos la accesibilidad física, cognitiva y digital de los espacios patrimoniales y museísticos, incorporando recursos digitales, visitas virtuales y mediación cultural especializada. Digitalizaremos y haremos accesibles, de manera progresiva, los fondos de nuestro patrimonio cultural. Estas acciones facilitarán el acceso a públicos diversos y reforzarán el carácter inclusivo del patrimonio de la UMU.
- **Programación cultural y científica en torno al patrimonio.** Desarrollo de ciclos, exposiciones temporales y actividades culturales que conecten el patrimonio, la ciencia, el arte y la sociedad, vinculándolos a retos contemporáneos como la sostenibilidad, la salud, la biodiversidad y la memoria científica. El patrimonio se utilizará como hilo conductor para generar un relato institucional y participación social.
- **Integración de criterios de sostenibilidad en la gestión patrimonial.** Implantación de sistemas de monitorización ambiental, uso eficiente de los recursos y buenas prácticas de sostenibilidad en museos y edificios históricos, reforzando la coherencia entre la conservación patrimonial, la innovación y el compromiso ambiental.

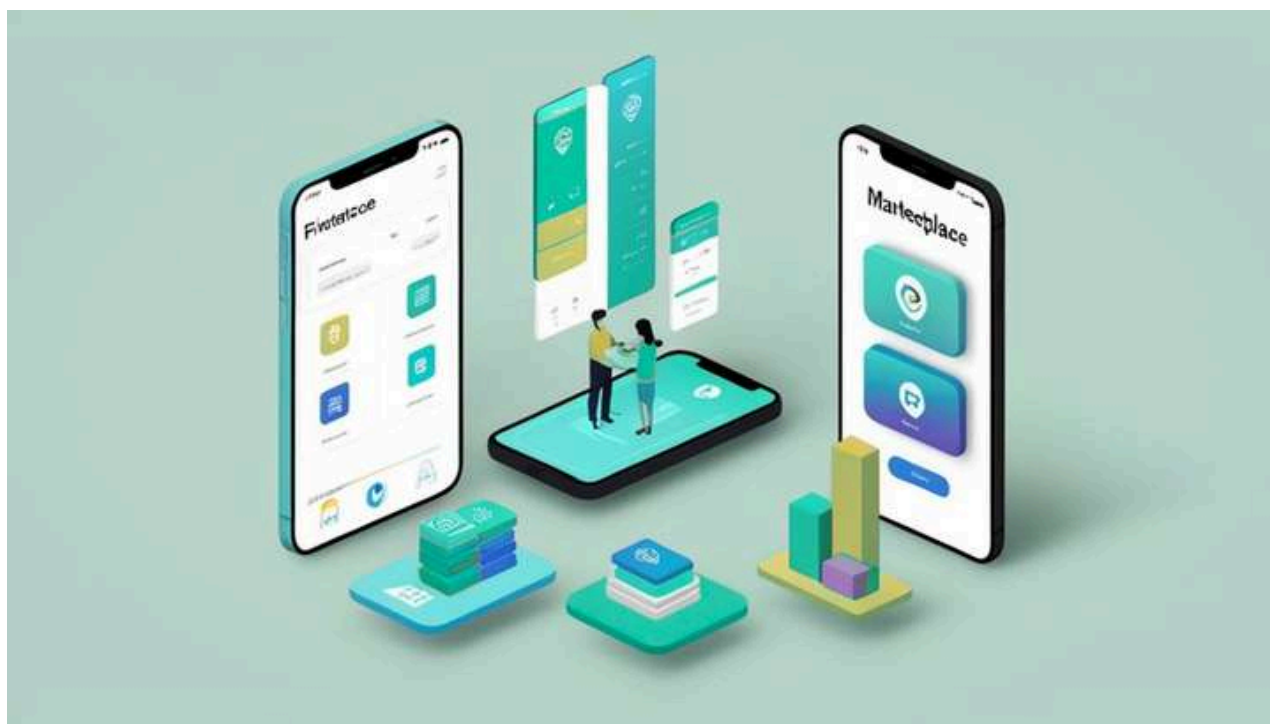


LÍNEA 4. Comunicación institucional y posicionamiento global, la Universidad de Murcia necesita consolidar una política de comunicación institucional estratégica, coherente y compartida, capaz de superar la fragmentación actual y de acompañar de manera transversal la intensa actividad cultural, científica y territorial que desarrolla. Esta línea concibe la comunicación como un bien público y una herramienta clave para reforzar la cohesión interna, mejorar la proyección social de la UMU y consolidar su posicionamiento regional, nacional e internacional. En este marco, impulsaremos un **ecosistema integrado de comunicación audiovisual y sonora** como instrumento estructural de la estrategia institucional de comunicación.

- **Promoveremos una Estrategia integral de comunicación institucional UMU 2026-2032**, diseñaremos e implementaremos un **Plan de Comunicación Institucional** que defina objetivos, mensajes clave, públicos prioritarios, canales y criterios comunes de estilo y contenido. Esta estrategia alinearán la comunicación interna y externa con el proyecto universitario, sirviendo de referencia compartida para facultades, servicios, centros territoriales y proyectos estratégicos, y evitando la dispersión y la falta de coherencia comunicativa.
- **Enfatizaremos la comunicación interna, cultura organizativa y sentido de pertenencia**, impulsaremos un sistema de comunicación interna claro, bidireccional y orientado a la utilidad, que facilite la circulación de información relevante y comprensible para el estudiantado, el PDI y el PTGAS. Se reforzará el reconocimiento de las buenas prácticas, la coordinación entre los servicios y el conocimiento mutuo de la actividad cultural, científica y social de la UMU, lo que fortalecerá el sentido de pertenencia y la identidad colectiva. En este ámbito, cuidaremos los flujos de información para mejorar la segmentación por públicos y evitar la saturación, lo que favorecerá una comunicación interna más útil y ordenada para la comunidad universitaria.
- **Gobernanza y coordinación de la comunicación universitaria**, estableceremos mecanismos estables de coordinación entre el Servicio de Comunicación, las facultades, los servicios y los equipos responsables de cultura y el resto de los vicerrectorados. Esta gobernanza compartida nos permitirá poner orden, coherencia y dirección estratégica a la comunicación de la Universidad. Planificaremos de forma coordinada los hitos institucionales, estructuraremos los flujos de información y consolidaremos un relato común sólido y reconocible. Lo haremos desde el firme respeto a la pluralidad, la libertad académica y la diversidad de opiniones, pero sin renunciar a la claridad ni a la cohesión institucional que una universidad pública necesita para proyectarse con fuerza ante la sociedad.

- **Comunicación de la cultura universitaria y conexión con el territorio,** articularemos una comunicación específica y coordinada de la programación cultural de la UMU, conectando actividades, museos, patrimonio y proyectos culturales con los territorios de actuación de la universidad. Se priorizará una comunicación cercana y participativa, que convierta la cultura en una vía de diálogo con municipios, barrios y colectivos sociales, reforzando la presencia de la UMU como agente cultural del territorio.
- **Comunicación de la investigación, divulgación científica y transferencia.** Reforzaremos la comunicación de la actividad de investigación y de transferencia de conocimiento, explicando de manera clara su impacto social, económico y cultural. Se impulsarán narrativas comprensibles y rigurosas que conecten la ciencia, la innovación y los retos sociales, en coordinación con la UCC+i y los proyectos de divulgación, para acercar la investigación a la ciudadanía y a los actores productivos y sociales.
- **Posicionamiento global y proyección internacional de la UMU.** Desarrollaremos una estrategia de posicionamiento que refuerce la visibilidad nacional e internacional de la UMU como universidad pública comprometida con la generación y transmisión del conocimiento, la cultura abierta y la responsabilidad social. Se potenciará la comunicación multilingüe y la difusión de proyectos europeos, redes internacionales y acciones de movilidad, alineando el relato institucional con los valores europeos y los grandes desafíos globales.
- **Modernización de canales, formatos y lenguajes comunicativos.** Actualizaremos y diversificaremos los canales y formatos de comunicación (web, redes sociales, contenidos audiovisuales y sonoros) para adaptarlos a públicos diversos y mejorar su eficacia. Se apostará por lenguajes más narrativos y visuales, sin perder rigor, accesibles, que faciliten la comprensión de la actividad universitaria y favorezcan la participación activa de la comunidad y de la sociedad. En este proceso, la plataforma TV.UM.es evolucionará desde un repositorio de actos institucionales hacia una plataforma editorial universitaria, con producción propia y contenidos reutilizables para la web, las redes sociales, la docencia y la divulgación. En la producción de contenidos reforzaremos pautas editoriales y buenas prácticas (derechos de autor, trazabilidad de los recursos y transparencia en el uso de materiales), con el fin de consolidar la credibilidad y la confianza institucional. Como iniciativa complementaria, se propone la puesta en marcha de un **periódico universitario**, alineado con estos objetivos, concebido como espacio formativo y de proyección pública de la UMU, susceptible de integrarse, entre otras vías, en el prácticum de la Facultad de Comunicación y de otras titulaciones afines.

- **Revisión y mejora de la página web institucional con criterios de accesibilidad e inclusión,** llevaremos a cabo una revisión integral de la web de la UMU para mejorar su usabilidad, claridad y accesibilidad, incorporando criterios de diseño inclusivo que tengan en cuenta las diversidades funcionales. Esta acción permitirá una comunicación digital más equitativa, comprensible y alineada con los valores de inclusión y de servicio público de la universidad.
- **Comunicación de crisis, transparencia y confianza institucional,** definiremos protocolos claros de comunicación de crisis y situaciones sensibles, basados en la anticipación, la transparencia y la coherencia institucional. Estos protocolos reforzarán la confianza interna y externa en la UMU y permitirán responder de forma coordinada y responsable ante contextos complejos o de alta exposición pública.
- **Evaluación y mejora continua de la comunicación institucional.** Implantaremos sistemas de evaluación de la comunicación institucional mediante indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan medir el alcance, la comprensión, la participación y el impacto. Los resultados se utilizarán para ajustar estrategias, canales y mensajes, consolidando una cultura comunicativa basada en la mejora continua y el aprendizaje institucional. Esta gobernanza compartida garantizará criterios editoriales comunes, la coordinación de hitos comunicativos y la protección de la comunicación institucional como servicio público, evitando usos personalistas o propagandísticos y reforzando la credibilidad interna y externa de la UMU.



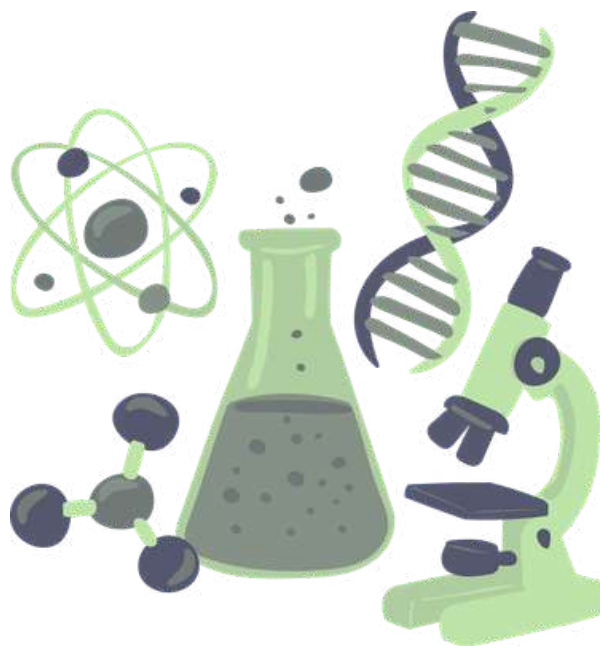
LÍNEA 5. Divulgación científica, UCC+i, comunicación y transferencia con impacto social.

Esta línea articula la divulgación científica, la comunicación pública del conocimiento y la transferencia social desde una perspectiva integrada y orientada al impacto. A través de la UCC+i, la UMU impulsa una ciencia abierta, participativa y socialmente comprometida, conectando la investigación con la ciudadanía, el territorio y los retos contemporáneos. La divulgación se concibe como una herramienta estratégica de responsabilidad social universitaria y de fortalecimiento del vínculo entre la universidad y la sociedad.

- **Plan de acción integrado de divulgación científica (UCC+i).** Desarrollaremos un plan anual de divulgación científica alineado con la UCC+i, basado en el enfoque de “ciencia con y para la sociedad”. Se impulsarán formatos participativos, accesibles y territorializados, reforzando el diálogo entre la investigación, la cultura y la ciudadanía. Este plan se apoyará en formatos audiovisuales y sonoros accesibles y reutilizables para ampliar públicos, favorecer la comprensión social de la ciencia y reforzar la continuidad y el impacto de las acciones de divulgación.
- **Coordinación estratégica y visibilización de la UCC+i como nodo transversal.** Reforzaremos el papel de la UCC+i como estructura central de coordinación de la divulgación científica y la comunicación del conocimiento en la UMU, articulando redes estables con grupos de investigación, centros, servicios, museos universitarios y centros territoriales. La UCC+i actuará como nodo facilitador, ofreciendo apoyo metodológico, narrativo y comunicativo, promoviendo la planificación conjunta de acciones y garantizando la coherencia, la calidad y la evaluación del impacto social de las iniciativas de divulgación y de transferencia.
- **Festivales, ferias y eventos de ciencia y conocimiento.** Organizaremos festivales de ciencia, ferias científicas y encuentros de divulgación en campus y municipios de la Región de Murcia, conectando la investigación universitaria con retos sociales reales. Estas acciones contribuirán a fomentar vocaciones científicas y a mejorar la percepción social de la ciencia.
- **Aprendizaje-servicio y transferencia cultural.** Conectaremos cultura, comunicación y docencia mediante proyectos de aprendizaje-servicio: creación de piezas divulgativas, mediación cultural, rutas, recursos educativos y contenidos digitales útiles para instituciones y colectivos del territorio.
- **Programas de divulgación científica en educación secundaria, en colaboración con los Centros Territoriales de la UMU.** Diseñaremos y participaremos en ciclos y actividades dirigidos a centros de Educación Secundaria y Bachillerato, orientados a despertar vocaciones científicas y a facilitar el acceso del estudiantado preuniversitario a la UMU. Se priorizarán enfoques inclusivos y de proximidad.

- **Formación en comunicación científica y cultural.**

Desarrollaremos cursos y talleres dirigidos a PDI, PTGAS y al estudiantado para mejorar sus competencias en comunicación científica, divulgación, narrativas audiovisuales y sonoras, podcasts, formatos digitales, mediación cultural y comunicación pública del conocimiento, adaptados a distintos públicos y formatos. **En esta línea se promoverán iniciativas que acerquen la investigación al estudiantado,** mediante itinerarios, encuentros y acciones de acompañamiento, conectando vocaciones, transferencia y cultura de la innovación, y facilitando formatos reutilizables para la docencia y la divulgación.



- **Transferencia social del conocimiento, alianzas con el entorno,** y el impulso de iniciativas conjuntas con grupos de investigación, empresas, administraciones públicas y el tercer sector para presentar resultados científicos de impacto social, tecnológico o cultural. Se fomentará la escucha activa de las necesidades sociales y la construcción de alianzas estables.

Conclusiones

Como resultado de este programa, la Universidad de Murcia avanzará hacia un **modelo integrado de cultura y comunicación** entendido como política pública universitaria, con impacto real y sostenido en la comunidad académica y en la sociedad. Se **consolidará una acción cultural estructurada, accesible y territorializada**, capaz de generar pertenencia, cohesión social y participación activa del estudiantado, del PDI y del PTGAS, y de reforzar el vínculo con los municipios, los barrios y los agentes del entorno.

La divulgación científica y la transferencia social del conocimiento ganarán visibilidad, coherencia y utilidad pública, **acercando la investigación a la ciudadanía** y contribuyendo a afrontar retos sociales compartidos. El patrimonio histórico, científico y museístico de la UMU se activará como recurso educativo, cultural y comunicativo, abierto y accesible. Al mismo tiempo, una estrategia de comunicación institucional coordinada y evaluable mejorará la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo universitario y el posicionamiento regional, nacional e internacional de la UMU. En conjunto, el programa permitirá una universidad más comprensible, más presente en su territorio, más conectada con la sociedad y más coherente con su misión pública, dejando estructuras, prácticas y relatos compartidos **que perduren más allá del Horizonte UMU 2032**.

03.

**ESTUDIOS,
ESTRATEGIA EDUCATIVA,
APRENDIZAJE CONTINUO
Y CALIDAD**



ESTUDIOS, ESTRATEGIA EDUCATIVA Y APRENDIZAJE CONTINUO



Estudios, estrategia educativa y aprendizaje continuo

La Universidad de Murcia afronta el periodo 2026-2032 en un contexto de profundas transformaciones sociales, tecnológicas y culturales. La irrupción de la inteligencia artificial, las nuevas ecologías de aprendizaje (entornos y relaciones que configuran cómo se aprende) híbridas y conectadas, la presión por la sostenibilidad y la complejidad de los retos globales están redefiniendo qué significa enseñar, aprender y ejercer la responsabilidad universitaria en la sociedad contemporánea.

En este escenario, la universidad ya no puede limitarse a transmitir conocimiento: ha de ser capaz de analizar críticamente su propia práctica, aprender de ella y poner ese aprendizaje al servicio de su comunidad y de su entorno. Esta propuesta de trabajo nace para repensar la docencia en la universidad, cómo aprendemos y cómo enseñamos, pero también para mejorar el día a día de nuestras facultades: condiciones de docencia, apoyo al profesorado, gestión de grupos numerosos y disponibilidad de recursos, siempre conscientes de que la docencia es especializada y no una cuestión genérica.

Desde **Estudios, Estrategia Educativa y Aprendizaje Continuo** se impulsa una visión que aspira a consolidar una Universidad de Murcia que aprende de sí misma, con el estudiantado como parte activa de ese aprendizaje institucional, que se desarrolla desde la coherencia entre lo académico, lo pedagógico, lo digital y lo organizativo, y que acompaña a sus facultades en la evolución responsable de sus titulaciones y prácticas docentes. Esta visión articula un ecosistema educativo integrado y sostenible en el que la política académica, el modelo docente, la innovación, el desarrollo profesional y la formación permanente avancen de manera conectada, respetando la autonomía de las facultades y reconociéndolas como espacios identitarios y creativos.

Esta propuesta se construye en diálogo con marcos europeos e internacionales consolidados en materia de docencia universitaria, competencia digital, desarrollo profesional, investigación y gestión académica, así como con iniciativas nacionales impulsadas desde el sistema universitario público. Lejos de aplicar modelos de forma acrítica, la UMU adopta estas referencias como horizontes de coherencia, adaptándolos a su contexto institucional, disciplinar, territorial y social.

Durante el periodo 2026-2032, la **Estrategia Educativa de la UMU** se orienta a ser una universidad que piensa, diseña, experimenta, analiza y comparte su propia experiencia; que avanza sin perder su esencia; que entiende la inteligencia artificial como un desafío inaplazable para repensar la enseñanza, la evaluación y el conocimiento desde una perspectiva ética, crítica y humanista; y que concibe la apertura del conocimiento como un compromiso de servicio público. Se trata de construir una institución que aprende colectivamente, se cuida a sí misma y cultiva una cultura de diálogo, bienestar y mejora continua, en sintonía con las políticas europeas y con las necesidades reales de la Región de Murcia y de la sociedad a la que sirve. La universidad necesita realismo, pero también visión. Por eso, esta propuesta combina una mirada ambiciosa con acciones que acompañan soluciones urgentes, cotidianas y concretas en nuestras facultades.

LA UMU SE ORIENTA A SER UNA UNIVERSIDAD QUE PIENSA, DISEÑA, EXPERIMENTA, ANALIZA Y COMPARTE SU PROPIA EXPERIENCIA; QUE AVANZA SIN PERDER SU ESENCIA; QUE ENTIENDE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO UN DESAFÍO INAPLAZABLE



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Política académica coherente, pertinente y orientada al futuro.

Impulsaremos una política académica moderna, coherente y alineada con los desafíos sociales, científicos y profesionales de la próxima década, que refuerce la identidad de la Universidad de Murcia y la diversidad de sus facultades. Este objetivo se orienta a acompañar a las facultades en la revisión y evolución de grados y posgrados, la modernización de las estructuras curriculares y el desarrollo de nuevas propuestas formativas basadas en necesidades reales. Las actuaciones se desarrollarán mediante procesos participativos, respetando la autonomía de las facultades, reforzando la internacionalización y el bilingüismo, y garantizando el reconocimiento institucional del trabajo académico y organizativo asociado a estos procesos.

OBJETIVO 2. Modelo Docente UMU como marco institucional de referencia.

Construiremos y desplegaremos un Modelo Docente UMU que actúe como marco institucional de referencia para la docencia universitaria, integrando pedagogía, digitalización, ética, profesionalidad y enfoque humanista. El modelo deberá ofrecer respuestas sostenibles a los principales retos de la docencia contemporánea, incluyendo la diversidad del estudiantado, los grupos numerosos, las ecologías híbridas de aprendizaje y el uso de la inteligencia artificial. Será común en principios y flexible en su aplicación, respetando la diversidad disciplinar y organizativa de las facultades, y orientando el diseño curricular, la evaluación y la mejora continua de las prácticas docentes.

OBJETIVO 3. Innovación educativa como capacidad institucional y prospectiva.

Consolidaremos la innovación educativa como una capacidad institucional estable de análisis, aprendizaje y prospectiva que oriente la toma de decisiones estratégicas de la Universidad de Murcia. Este objetivo persigue superar la fragmentación de iniciativas aisladas mediante la observación sistemática de prácticas reales, la generación de conocimiento compartido y la anticipación de escenarios educativos en un contexto marcado por la inteligencia artificial y la transformación del trabajo académico. La innovación se concibe como un proceso continuo de aprendizaje institucional, orientado a identificar prácticas con impacto, comprender sus condiciones de éxito y transferir ese conocimiento a la comunidad universitaria.

OBJETIVO 4. Desarrollo profesional continuo, integrado y reconocido.

Fortaleceremos el desarrollo profesional del PDI, del PTGAS y del personal investigador mediante un modelo institucional integrado, alineado con las principales referencias europeas en materia de carreras académicas y profesionales. Este objetivo promueve itinerarios coherentes de formación, acompañamiento y aprendizaje compartido que permitan visibilizar y reconocer las trayectorias profesionales. La participación en estos itinerarios deberá contar con un reconocimiento efectivo en los marcos internos de evaluación, promoción y calidad, contribuyendo a una cultura institucional basada en el aprendizaje permanente, la mejora continua y el cuidado de las condiciones profesionales.

OBJETIVO 5. Consolidar la formación continua como un compromiso público estratégico de la UMU, articulado institucionalmente y alineado con su misión y con las necesidades sociales y profesionales del territorio.

Se impulsará una oferta de aprendizaje permanente basada en la coherencia pedagógica, la utilidad y el diálogo con agentes sociales, culturales y profesionales. La formación continua se concibe como un espacio de retorno social y de aprendizaje institucional que permite orientar las decisiones estratégicas y reforzar el papel de la universidad como agente público de transformación.



**DESARROLLAREMOS ATRIUM COMO UNA
INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL TRANSVERSAL
ORIENTADA A LA EXPERIMENTACIÓN, LA
OBSERVACIÓN, EL DIÁLOGO Y LA ANTICIPACIÓN
ESTRATÉGICA**

OBJETIVO 6. ATRIUM como infraestructura transversal del ecosistema educativo.

Desarrollaremos ATRIUM como una infraestructura institucional transversal orientada a la experimentación, la observación, el diálogo y la anticipación estratégica. ATRIUM integrará prácticas docentes, innovación educativa, desarrollo profesional y análisis institucional, facilitando la conexión entre la experiencia cotidiana y la reflexión estratégica de la Universidad de Murcia. Este espacio, concebido como entorno digital y progresivamente físico, permitirá ensayar soluciones, apoyar al profesorado, hacer visibles los aprendizajes institucionales y detectar señales tempranas de cambio, contribuyendo a una toma de decisiones informada y coherente con la estrategia educativa.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Política Académica para la UMU del futuro. Queremos construir una política académica coherente, participativa y orientada al futuro que garantice la calidad, la pertinencia social y la identidad de la Universidad de Murcia. Esta política se desarrollará en colaboración con las facultades, alineando la oferta formativa, las estructuras curriculares y la internacionalización con los retos emergentes.

- **Acompañaremos a las facultades en la revisión y la evolución de sus titulaciones.** Desarrollando procesos participativos que integren coherencia pedagógica, pertinencia social, rigor disciplinar, sostenibilidad curricular e internacionalización responsable.

- **Modernizaremos las estructuras curriculares de la UMU.** Favoreciendo configuraciones más flexibles, interdisciplinares, contextualizadas por centro y alineadas con las referencias europeas e internacionales, así como con las demandas sociales emergentes.

- **Anticiparemos escenarios futuros para orientar nuevas propuestas formativas.** Mediante análisis demográficos, tecnológicos, laborales y culturales; asegurando que la oferta académica responda a retos reales y a necesidades previsibles de la próxima década.

- **Integraremos la internacionalización y el bilingüismo como componentes estructurales de la política académica.** No como estrategia de mercado, sino como compromiso público con la equidad lingüística, la calidad docente y la preparación para entornos globales. Este enfoque incluirá el acompañamiento y la promoción estratégica de grados y másteres bilingües, garantizando su coherencia pedagógica y sostenibilidad académica.



- **Desarrollaremos una Certificación Avanzada en Competencia Académica Bilingüe - UMU.** Esta acreditación reconocerá las competencias académicas desarrolladas en grados y másteres con itinerarios bilingües, otorgando visibilidad y valor curricular a estos recorridos formativos. Su diseño incorporará criterios académicos claros y coherencia pedagógica, consolidando el bilingüismo como una apuesta estructural de calidad y proyección internacional.
- **Redefiniremos el valor de la presencialidad en el contexto de las nuevas ecologías híbridas de aprendizaje.** Acompañando a las facultades en la identificación de actividades que aportan valor diferencial en presencia (interacción significativa, práctica situada, aprendizaje entre iguales) y en la reorganización de aquellas que pueden adoptar formatos más flexibles sin pérdida de calidad.

REDEFINIREMOS EL VALOR DE LA PRESENCIALIDAD EN EL CONTEXTO DE LAS NUEVAS ECOLOGÍAS HÍBRIDAS DE APRENDIZAJE.



- **Garantizaremos la coherencia institucional entre la política académica y la gestión universitaria** mediante una estrecha coordinación con las áreas transversales como Calidad, Gestión Académica, Internacionalización y Universidad Digital, evitando duplicidades y asegurando que las decisiones académicas se alineen con la visión educativa global.

LÍNEA 2. Modelo Docente UMU: identidad educativa y prácticas en la era postdigital. Impulsaremos la generación colaborativa de un Modelo Docente UMU con las facultades, que actúe como marco institucional de referencia para la enseñanza universitaria, integrando pedagogía, digitalización, ámbito disciplinar, ética y un enfoque humanista. El modelo será común en sus principios y flexible en su adopción y aplicación, respetando la diversidad disciplinar y organizativa de las facultades.

- **Construiremos un modelo docente común, participativo y basado en marcos nacionales e internacionales.** Un marco que exprese la identidad educativa de la UMU en el momento actual, donde lo digital y lo analógico (lo presencial y lo online) no se separan de forma nítida, y que dialogue con el **Marco de Competencia Digital Docente Universitario (MCDDU)**, desarrollado a partir del marco análogo europeo DigCompEdu, así como con marcos éticos, inclusivos, profesionales y de desarrollo docente, asegurando la coherencia con las políticas europeas contemporáneas. Esto garantizará la coherencia educativa e impactará en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- **Integraremos de manera equilibrada las dimensiones pedagógicas, digitales, científicas, profesionales, éticas y humanas.** Incorporando el aprendizaje activo, el diseño curricular significativo, la evaluación auténtica y sostenible, la atención a la diversidad, la responsabilidad social y ambiental, la apertura al conocimiento y la integración ética de la inteligencia artificial como elementos centrales.
- **Definiremos un modelo flexible y adaptado a la diversidad disciplinar.** A través de guías de aplicación elaboradas y validadas conjuntamente con cada centro, que permitan adaptar los principios comunes a sus culturas académicas específicas, reforzando la identidad propia sin perder la visión institucional.
- Para garantizar que el Modelo Docente UMU sea una herramienta de empoderamiento profesional y no una carga adicional, **reconoceremos formalmente el tiempo dedicado a su adopción, al diseño pedagógico y a la innovación didáctica como parte del desarrollo profesional docente.** Este trabajo constituirá un mérito explícito en los sistemas de evaluación de la calidad y de la dedicación docente (EXCELENCIA-DOC-UMU y EQUILIBRA-UMU), reforzando el valor de la docencia de calidad como pilar de la excelencia universitaria.
- **Rediseñaremos la experiencia docente ante nuevas ecologías híbridas de aprendizaje.** Reorientando la presencialidad hacia actividades de alto valor educativo, interacción significativa, práctica situada, conversación académica, aprendizaje entre iguales, y promoviendo formatos híbridos que preserven la calidad y el sentido pedagógico en entornos conectados.

- **Acompañaremos al profesorado con orientación clara, recursos y espacios de experimentación** como ATRIUM. Facilitando la adopción del Modelo Docente UMU mediante formación específica, herramientas didácticas, espacios para observar prácticas reales y entornos para ensayar nuevas configuraciones de enseñanza.
- **Alinearemos el Modelo Docente UMU con el desarrollo profesional y los procesos institucionales de mejora continua.** De modo que los itinerarios formativos, el portafolio profesional y las evidencias generadas en la práctica retroalimenten el modelo y lo mantengan vivo, actualizado y conectado con la experiencia cotidiana del profesorado y del estudiantado.
- **Elaboraremos, junto con el profesorado de las facultades, un conjunto de herramientas de referencia para la Docencia Universitaria en la UMU, en forma de** un documento práctico, claro y actualizado, dirigido especialmente al profesorado de nueva incorporación. El documento recogerá orientaciones esenciales sobre diseño y evaluación docente, ecologías híbridas de aprendizaje, uso ético de la inteligencia artificial, especificidad disciplinar, procedimientos básicos de la docencia en las facultades y claves de la identidad educativa institucional, y se mantendrá como un recurso vivo que aporte coherencia y facilite una experiencia docente sólida desde el inicio.



LÍNEA 3. Innovación y Prospectiva Educativa. Impulsaremos la innovación educativa como una capacidad institucional estable, orientada al análisis, a la generación de conocimiento y a la anticipación de escenarios. Esta línea permitirá transformar la experiencia docente en un aprendizaje institucional útil para la toma de decisiones estratégicas.

- **Consolidaremos la Unidad de Innovación y Prospectiva Educativa con funciones de análisis, observación y generación de conocimiento institucional.** Transformando la información generada por la actividad docente en evidencia útil para orientar decisiones académicas y organizativas.
- **Desarrollaremos una prospectiva educativa capaz de anticipar escenarios en un contexto de inteligencia artificial y sistemas de inteligencia ampliada.** Analizando qué tareas académicas, de las que llevan a cabo el estudiantado y el profesorado, mantienen valor educativo y cuáles deberán transformarse en una futura universidad condicionada por el desarrollo de la IA.
- **Observaremos y analizaremos prácticas reales de docencia e innovación en la UMU,** con el apoyo de espacios como ATRIUM, para generar conocimiento compartido y accesible. Este trabajo incluirá el análisis de planes docentes, el acompañamiento a experiencias de innovación y la participación activa del estudiantado, con el fin de identificar aprendizajes relevantes y orientar la mejora institucional.
- **Reorientaremos los programas de apoyo y financiación a la innovación** para alinearlos con el **Modelo Docente UMU** y la estrategia educativa, favorecer iniciativas con impacto real, sostenibilidad y capacidad de generar conocimiento para toda la institución, evitando la dispersión y fortaleciendo la coherencia entre las prácticas innovadoras y las líneas estratégicas.
- **Actuaremos como observatorio institucional de tendencias en educación superior.** Dialogando con políticas europeas, organismos internacionales y redes públicas universitarias para identificar riesgos, oportunidades, implicaciones éticas y movimientos que afecten a la docencia y al aprendizaje.
- **Elaboraremos informes, guías, catálogos interpretativos y recomendaciones estratégicas.** Materiales que permitan a la UMU comprender qué funciona, por qué funciona, en qué condiciones y con qué impacto, fortaleciendo una toma de decisiones fundamentada y contextualizada.
- **Implantaremos y apoyaremos nodos locales de innovación en cada centro.** Con equipos mixtos que conecten lo institucional con lo disciplinar, adaptando la innovación a la realidad académica de cada facultad y generando un ecosistema real de aprendizaje distribuido y especializado.

LÍNEA 4. Desarrollo Profesional de la Comunidad Universitaria. Situaremos el desarrollo profesional continuo como un pilar estructural de la universidad que aprende, alineado con las referencias europeas y con la estrategia educativa institucional. Esta línea articula la formación, el acompañamiento y el reconocimiento de las trayectorias profesionales del PDI y del PTGAS.

- **Diseñaremos un sistema institucional de desarrollo profesional basado en itinerarios coherentes y progresivos** alineados con los marcos europeos que orientan carreras académicas responsables y sostenibles en educación superior. Este sistema tomará como referencia marcos europeos de competencias para la investigación y la gestión, como ResearchComp y RM Comp, integrándolos en un modelo propio adaptado al contexto y a las necesidades de la UMU. El modelo combinará formación estructurada, acompañamiento individual y comunidades de práctica, e incorporará mecanismos de reconocimiento mediante microcredenciales internas y otras formas de acreditación de competencias como parte natural de la actividad universitaria.
- **Desarrollaremos el Marco Institucional de Competencias Transversales de la UMU como referencia común para la formación, la evaluación y la identidad profesional e institucional.** Este marco definirá de manera integrada las competencias docentes, digitales, éticas, socioemocionales y profesionales necesarias para una universidad orientada al futuro. Integrará de forma coherente las principales referencias europeas en docencia, competencia digital, investigación y gestión universitaria, DigComp, MCDDU, ResearchComp y RM Comp, adaptándolas críticamente al contexto institucional, disciplinar y territorial de la UMU.
- **Articularemos el desarrollo profesional desde el Modelo Docente UMU y el Marco Institucional de Competencias Transversales,** garantizando la coherencia entre ambos y su diálogo con las tendencias europeas en docencia, investigación y competencias digitales.
- **Desarrollaremos un repositorio institucional de aprendizaje con materiales abiertos y cápsulas de autoaprendizaje que refuercen la sostenibilidad de la formación.** Este repositorio incluirá recursos modulares, vídeos breves, microcápsulas, guías y recorridos autoguiados que faciliten el acceso flexible y autónomo al conocimiento universitario, ampliando el alcance de la formación sin incrementar la carga formativa. Integrará, organizará y actualizará los recursos ya existentes en la UMU, incluidos los desarrollados por Estrategia Digital, ÁTICA, la EIDUM y otras unidades, garantizando su alineación con la propuesta formativa y consolidando un ecosistema de aprendizaje accesible, coherente y sostenible.

- **Integraremos de manera estratégica los recursos formativos generados en proyectos institucionales recientes en el repositorio institucional de aprendizaje, mediante su incorporación selectiva o el acceso a sus plataformas originales.** La UMU aprovechará el capital generado en proyectos nacionales de desarrollo de la Competencia Digital Docente, como DigCompEdu FyA, para evaluar qué materiales conviene alojar y cuáles utilizar mediante acceso externo. Este enfoque flexible permitirá optimizar recursos, evitar duplicidades y garantizar la coherencia, la trazabilidad y la alineación con el Modelo Docente UMU, consolidando un ecosistema sostenible de aprendizaje profesional conectado con desarrollos previos y futuros.
- **Impulsaremos comunidades profesionales, tanto presenciales como en línea,** como espacios flexibles de desarrollo profesional, de aprendizaje entre iguales y de acompañamiento en torno a retos reales de la docencia, la investigación y la gestión universitaria. Incluirán ámbitos específicos para el PTGAS, atendiendo a la diversidad de perfiles y funciones, y fomentarán el aprendizaje situado, la actualización continua y la construcción colectiva de conocimiento, sin generar estructuras paralelas ni cargas burocráticas adicionales.
- **Articularemos un plan plurianual de formación y desarrollo profesional de la UMU,** en coordinación con los vicerrectorados, áreas, representación de los trabajadores y resto de colectivos, y en coherencia con EQUILIBRA-UMU y la planificación plurianual de recursos humanos. Este plan revisará, ordenará, flexibilizará y dará continuidad a itinerarios formativos, comunidades profesionales, acompañamiento y recursos de autoaprendizaje, alineándose con el Modelo Docente UMU y el Marco Institucional de Competencias Transversales, como una arquitectura flexible y evolutiva de desarrollo profesional.

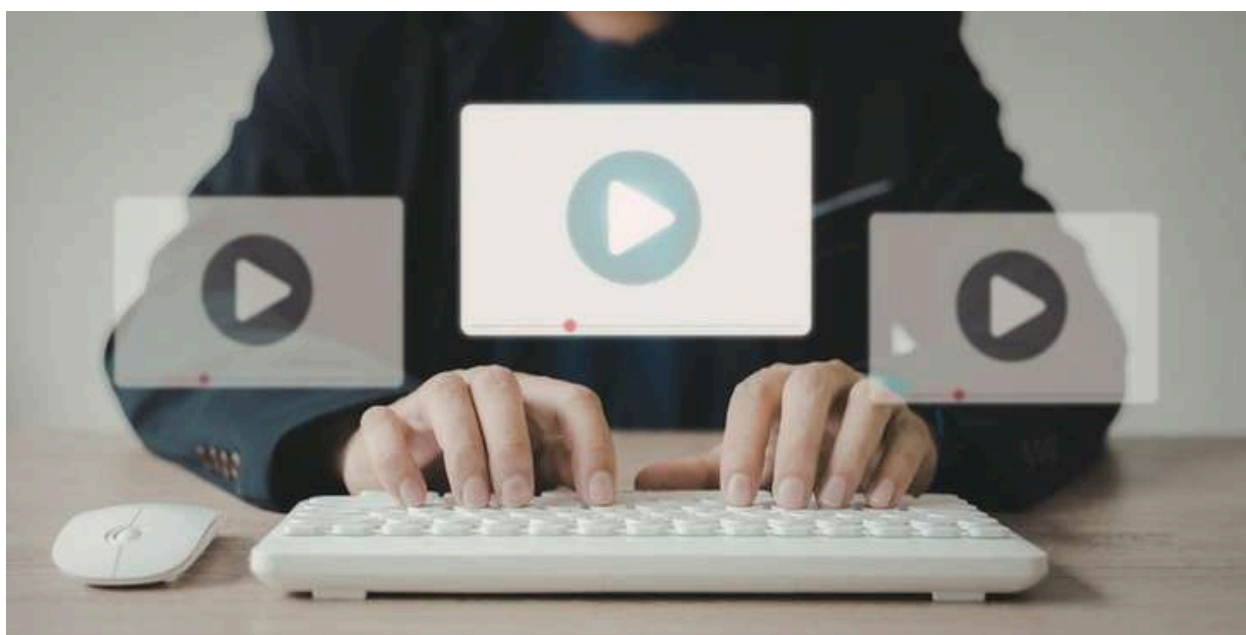


- **Impulsaremos la participación institucional de la UMU en la “Red Global universitaria para la formación y acreditación en competencias digitales docentes”**, una iniciativa promovida por CRUE-Digitalización y por las universidades que han colaborado en el desarrollo de DigCompEdu-FyA. Promoveremos su reconocimiento formal en la universidad y canalizaremos, desde este vicerrectorado, la contribución de la UMU a la actualización de contenidos, al diseño de protocolos de acreditación y al uso compartido de desarrollos comunes. Esta participación garantizará la continuidad más allá de los proyectos concretos y reforzará la cooperación interuniversitaria.
- **Crearemos una herramienta digital institucional para el aprendizaje y el desarrollo profesional** que permita documentar trayectorias, recoger evidencias, visualizar progresos y articular un relato profesional continuo, conectado con el desempeño y la mejora institucional.
- **Incorporaremos herramientas de inteligencia artificial ética y explicable para apoyar la reflexión profesional.** Tecnologías que permitan organizar evidencias, identificar patrones, sugerir rutas formativas y ayudar a comprender procesos de desarrollo, siempre desde una lógica de acompañamiento y no de evaluación automatizada.
- **Aseguremos la trazabilidad, la visibilidad y el reconocimiento de la formación.** Trabajando en colaboración con el área transversal de calidad para conectarla con los procesos institucionales de desempeño, promoción y reflexión continua.
- **Analizaremos la experiencia en la formación institucional**, apoyándonos en espacios como **ATRIUM** para hacer visibles los aprendizajes, las prácticas y las trayectorias profesionales. Estableciendo una línea de trabajo sólida entre el desarrollo profesional y la **Unidad de Innovación y Prospectiva Educativa** para actualizar los modelos, fortalecer la toma de decisiones y orientar la evolución de las capacidades profesionales de toda la comunidad.

LÍNEA 5. Formación Continua y Educación Abierta. Consolidaremos la formación continua como un compromiso público estratégico de la Universidad de Murcia, articulado institucionalmente y conectado con las necesidades del territorio. Esta línea refuerza el aprendizaje a lo largo de la vida como un espacio de retorno social y de aprendizaje institucional.

- **Articularemos una oferta de formación continua basada en la identificación y priorización de las necesidades reales del territorio.** Esta oferta se diseñará a partir del diálogo con instituciones, redes universitarias, entidades sociales, sectores profesionales y agentes culturales, asegurando su pertinencia, valor social y coherencia con la misión pública de la UMU, para conseguir que sea un espacio de referencia en aprendizaje a lo largo de la vida, manteniendo un vínculo formativo con quienes se han formado en ella más allá de los estudios iniciales y ofreciendo al conjunto de la sociedad oportunidades continuas de actualización, reflexión y desarrollo del conocimiento.
- **Impulsaremos una política institucional de microcredenciales en la UMU como instrumento de certificación y reconocimiento de los aprendizajes en la formación continua, garantizando la coherencia pedagógica, el seguimiento y la alineación con el marco europeo.** Esta política permitirá simplificar y agilizar los procesos de diseño, gestión y reconocimiento, apoyándose en la infraestructura existente, y asegurar la utilidad real de la formación acreditada mediante microcredenciales para profesionales, instituciones y colectivos sociales. Las microcredenciales se integrarán en los itinerarios de desarrollo profesional de la UMU y se alinearán con el Modelo Docente de la UMU.
- **Fortaleceremos y articularemos de manera coherente la acción institucional en formación continua,** reunificando iniciativas, procesos y recursos existentes para ofrecer una experiencia de aprendizaje a lo largo de la vida clara, accesible y reconocible. Esta acción conjunta permitirá proyectar de manera más visible el conocimiento universitario hacia la sociedad mediante programas de actualización, cursos especializados, iniciativas intergeneracionales y recursos educativos abiertos, evitando la dispersión y reforzando el compromiso público de la UMU.
- **Consolidaremos y proyectaremos estratégicamente el Aula Senior como un espacio clave de la Universidad de Murcia en el envejecimiento activo, la cultura digital y la ciudadanía crítica, en un contexto de transformación tecnológica.** El Aula Senior no será únicamente una oferta formativa para personas mayores, sino un espacio estructural de aprendizaje a lo largo de la vida que exprese el compromiso público de la UMU con una sociedad más inclusiva, culta y tecnológicamente consciente. Impulsaremos su actualización pedagógica mediante formatos híbridos accesibles, propuestas interdisciplinarias y actividades que conecten el conocimiento académico con la experiencia vital y con retos contemporáneos, como la digitalización, la sostenibilidad y el uso responsable de la IA, fortaleciendo el papel de la universidad como espacio de reflexión compartida.

- **Promoveremos programas intergeneracionales estructurados que vinculen al estudiantado de grado y posgrado con el Aula Senior en iniciativas de aprendizaje-servicio, cultura científica, mentoría inversa y proyectos de memoria social y participación ciudadana.** El Aula Senior se integrará en la lógica institucional de innovación y aprendizaje colectivo, conectando con ATRIUM y la Unidad de Innovación y Prospectiva Educativa para analizar y compartir sus prácticas. De este modo, la UMU reforzará su identidad como universidad pública comprometida con el envejecimiento activo, que cuida la cohesión social, fomenta el diálogo entre generaciones y acompaña a la ciudadanía en los cambios culturales y tecnológicos de nuestro tiempo.
- **Integraremos la formación continua en el ciclo de aprendizaje institucional de la UMU.** Analizando sus resultados y evidencias, junto con la Unidad de Innovación y Prospectiva Educativa, para identificar el impacto real, orientar las decisiones y fortalecer la relación entre la universidad y la sociedad.
- **Fortaleceremos las condiciones institucionales que permitan el desarrollo sostenible de las Escuelas de Práctica Profesional,** reconociendo su valor como espacios de formación continua avanzada y de conexión entre la universidad y los ámbitos profesionales. Este fortalecimiento se orientará a reforzar los mecanismos de coordinación, apoyo y articulación institucional, así como la visibilidad y el acompañamiento pedagógico-organizativo de su actividad, favoreciendo una lectura conjunta de su aportación y su alineación con el planteamiento de formación continua de la UMU.
- **Reforzaremos el compromiso con la educación y el acceso abiertos.** Promoviendo la creación, el uso y la difusión de recursos educativos abiertos y de prácticas de ciencia abierta que garanticen la transparencia, la colaboración y la justicia del conocimiento.



LÍNEA 6. ATRIUM: Espacio Institucional de Exploración y Aprendizaje.

Desarrollaremos ATRIUM como una infraestructura institucional transversal para la experimentación, la observación y la anticipación estratégica. Este espacio conectará la práctica docente cotidiana con la reflexión institucional, haciendo visibles los aprendizajes y apoyando la toma de decisiones informada.

- **Integraremos en ATRIUM los elementos clave del ecosistema educativo de la UMU**, haciendo visibles y conectables las iniciativas, proyectos y aprendizajes ya existentes, sin sustituirlos ni duplicarlos, sino facilitando su lectura conjunta y su proyección estratégica. Conectando el **Modelo Docente UMU, la innovación y prospectiva, el desarrollo profesional y la formación continua** en un espacio donde puedan visualizarse, articularse y comprenderse sus interrelaciones.
- **Desarrollaremos ATRIUM como un entorno digital y, progresivamente, como un entorno físico de experimentación educativa.** Un lugar preparado para explorar tecnologías emergentes, IA, realidad extendida, simulaciones, dispositivos interactivos, analítica, y nuevas configuraciones de la actividad, el espacio y el tiempo.
- **Convertiremos ATRIUM en un espacio para observar y compartir prácticas reales de la UMU.** Facilitando que el profesorado pueda mostrar experiencias significativas, analizar y discutir con colegas las decisiones didácticas y generar aprendizaje institucional a partir de la práctica cotidiana.
- **Reinterpretaremos y avanzaremos más allá de los modelos europeos de espacios flexibles de aprendizaje.** Inspirándonos en experiencias como los modelos europeos y el Aula del Futuro, pero adaptándolos críticamente al contexto universitario y explorando escenarios híbridos avanzados, actividades asistidas por IA y nuevas ecologías distribuidas de participación.
- **Desarrollaremos laboratorios virtuales y entornos de simulación** para experimentar con tecnologías emergentes y nuevas configuraciones educativas, facilitando la innovación docente, la observación de prácticas y la anticipación de escenarios futuros.
- **Abriremos ATRIUM al territorio y a agentes externos.** Involucrando centros educativos, instituciones culturales, asociaciones, entidades sociales y empresas para ampliar la comprensión del aprendizaje contemporáneo y favorecer la conexión entre la universidad y la sociedad.

- **Ofreceremos ATRIUM como espacio de apoyo para proyectos europeos vinculados a la innovación educativa.** Sin asumir su gestión, pero proporcionando un entorno realista y flexible para realizar pilotos, prototipos, análisis y demostraciones observables.
- **Incorporaremos una función explícita de anticipación estratégica.** Identificando señales tempranas de cambio, analizando tensiones emergentes y explorando escenarios futuros que permitan tomar decisiones informadas y responsables.



- **Arraigaremos ATRIUM en la infraestructura y el conocimiento existentes en la UMU.** Su desarrollo se apoyará en recursos tecnológicos y humanos disponibles, integrará proyectos y aprendizajes previos de innovación, y buscará sinergias con otras iniciativas institucionales para optimizar inversiones y asegurar sostenibilidad a largo plazo.
- **Mantendremos ATRIUM como un espacio institucional abierto y transversal,** facilitando la experimentación conjunta, la toma de decisiones basada en evidencia y el trabajo colaborativo entre unidades en torno a desafíos comunes.

Conclusiones

La implementación de este programa permitirá a cada persona avanzar a su ritmo hacia una **Universidad de Murcia más coherente, reflexiva y capaz de aprender de su propia práctica**. Una universidad que cuide del aprendizaje de las personas antes y durante su desempeño profesional y que mire al futuro profesional del estudiantado.

Como resultado, la UMU contará con una política académica más alineada con los retos sociales y profesionales, un **Modelo Docente** institucional compartido y contextualizable, y una innovación educativa integrada en los procesos de toma de decisiones. Se fortalecerá el desarrollo profesional del conjunto de la comunidad universitaria mediante itinerarios reconocidos, trazables y alineados con referencias europeas, y se consolidará una oferta de formación continua articulada, pertinente y conectada con el territorio. **ATRIUM** actuará como infraestructura transversal que hará visibles los aprendizajes institucionales, apoyará la experimentación responsable y facilitará la anticipación estratégica. En conjunto, este plan permitirá mejorar la calidad de la experiencia docente y de aprendizaje, reforzar el compromiso público de la universidad y sentar las bases de un ecosistema educativo sostenible, humano, respetuoso del ritmo de las personas y orientado al futuro.

CALIDAD



Calidad

La Universidad de Murcia ha avanzado de manera significativa en la implantación de **sistemas de aseguramiento interno de la calidad (SAIC)**, en la evaluación de la actividad docente, en la acreditación de titulaciones y de facultades, y en la consolidación de estructuras especializadas en coordinación y calidad. Este esfuerzo ha permitido situar a la UMU en una posición sólida dentro del sistema universitario español y afrontar con garantías los procesos de acreditación institucional, de auditoría interna y de evaluación externa.

No obstante, asumimos que el escenario actual exige un salto cualitativo. Persisten todavía asimetrías en la madurez de los sistemas de calidad entre facultades y servicios, una percepción extendida de la calidad como un proceso excesivamente burocrático y una conexión insuficiente entre los resultados de la evaluación y la toma real de decisiones estratégicas. Asimismo, la integración plena de la calidad en ámbitos como la investigación, la transferencia, la formación permanente, la gestión y la gobernanza requiere un enfoque más transversal y coherente.

El nuevo marco normativo derivado de la LOSU, los compromisos con ANECA, la Agencia Estatal de Investigación (AEI) y el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), junto con la creciente relevancia de los sellos y acreditaciones internacionales, nos obligarán a reforzar una visión de la calidad alineada con la excelencia académica, la sostenibilidad, la internacionalización, la responsabilidad social universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad.

Desde esta perspectiva, apostaremos por una calidad institucional integral, entendida no como un fin en sí misma, sino como una herramienta estratégica para la mejora continua, la autonomía universitaria y el fortalecimiento del proyecto colectivo de la UMU. El **sistema institucional de calidad** se desplegará en plena coherencia con la estrategia de transformación digital de la Universidad de Murcia (**Estrategia UMU Digital 2032**), incorporando de manera transversal la simplificación, la digitalización y la automatización de procesos, el uso inteligente de los datos y la inteligencia artificial responsable como palancas para la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencias.



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Simplificar, digitalizar y hacer más accesible la gestión de la calidad. Reduciremos la carga burocrática asociada a los procesos de evaluación, mejoraremos el uso de datos e indicadores y garantiremos una rendición de cuentas clara, accesible y comprensible para la comunidad universitaria y la sociedad.

OBJETIVO 2. Orientar la calidad hacia la mejora real y observable, consolidando una cultura institucional de calidad compartida. Potenciaremos el uso de la valoración de la calidad como un instrumento de apoyo para la mejora de la docencia, la investigación, la gestión y los servicios, y no como una carga administrativa. De este modo, impulsaremos una concepción de la calidad basada en la corresponsabilidad, la utilidad y el aprendizaje organizativo. Se trata de cambiar de enfoque y situar como piedra angular la practicidad de la calidad, para percibirla como un sistema de apoyo para todos los actores que participan en el desarrollo de los títulos.

OBJETIVO 3. Reforzar la acreditación institucional y los sistemas internos de aseguramiento de la calidad. Garantizaremos la acreditación institucional de todas las facultades y servicios de la UMU (que lo deseen), asegurando su alineación con los estándares nacionales e internacionales, con acompañamiento y ayuda continuos, SAIC reforzados y procesos claros al servicio de la comunidad universitaria.



OBJETIVO 4. Fomentar la calidad y mejora continua en todas las misiones y funciones universitarias. Mejoraremos la calidad en todas las misiones y funciones universitarias: docencia, investigación, transferencia del conocimiento, formación doctoral y permanente, gestión y servicios, integrándolas en la planificación estratégica y vinculándolas de forma efectiva a la asignación de recursos, con criterios claros y transparentes, sin incrementar la carga burocrática de la comunidad universitaria.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Menor carga burocrática asociada a la calidad. Esta línea de acción sitúa la simplificación administrativa como condición imprescindible para una calidad útil y sostenible. El objetivo es liberar tiempo y esfuerzo de la comunidad universitaria, integrar la calidad en la actividad ordinaria y orientarla a la mejora real mediante procesos más simples, digitales y basados en datos fiables.

- **Reduciremos de forma efectiva la carga administrativa sobre PDI y PTGAS,** reforzando el apoyo técnico especializado en calidad desde los servicios centrales y evitando trasladar tareas burocráticas a quienes deben centrarse en la docencia, la investigación y la gestión académica.
- **Simplificaremos los procesos de evaluación y calidad,** integrándolos en la actividad ordinaria: evaluando mientras se trabaja, generando evidencias de forma automática y sustituyendo informes extensos por síntesis claras basadas en datos y evidencias bien organizadas.
- **Los sistemas de calidad se integrarán en el marco institucional de gobernanza del dato,** garantizando que la información generada en los procesos académicos, docentes, de investigación y de gestión se registre una única vez, se reutilice de forma segura e interoperable y sirva simultáneamente para la mejora interna, la acreditación y la planificación estratégica.
- **Reduciremos el número de indicadores,** manteniendo solo aquellos que sean claros, útiles y orientados a la toma de decisiones, sin renunciar a una evaluación rigurosa y continua.
- **Mejoraremos el uso de los datos ya disponibles,** aprovechando la información que genera el funcionamiento habitual de la universidad (docencia virtual, gestión académica, servicios, incidencias), complementándolo con encuestas más precisas y útiles y evitando la sobrecarga de consultas innecesarias.
- **Potenciaremos UNICA como fuente activa de indicadores** para la mejora de procesos, la detección temprana de problemas y la planificación institucional; no solo como repositorio.

- **Digitalizaremos y automatizaremos los procesos de calidad**, incorporando herramientas de administración electrónica, cuadros de mando y analítica de datos e inteligencia artificial, para reducir las tareas manuales y aumentar la eficacia, sustituyendo los informes narrativos extensos por evidencias accesibles.
- **Favoreceremos la flexibilidad y la adaptación del sistema de calidad a la diversidad de las facultades**, para aumentar su utilidad y la productividad, adecuando la carga burocrática al tamaño y complejidad de los diversos centros.

DIGITALIZAREMOS Y AUTOMATIZAREMOS LOS PROCESOS DE CALIDAD, INCORPORANDO HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA, CUADROS DE MANDO Y ANALÍTICA DE DATOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

- **Aprovecharemos la acreditación institucional para simplificar**, concentrando los esfuerzos en los aspectos estratégicos y en los riesgos reales en el seguimiento de títulos y facultades acreditados, revisando los calendarios mediante una reflexión real que haga más compatibles los tiempos académicos y de gestión. Lo que posibilitará realizar cambios efectivos, como la puesta en marcha de planes de mejora, modificaciones de títulos, etc.



LÍNEA 2. Calidad institucional observable, útil y compartida. Avanzaremos hacia una cultura de calidad participativa y con sentido, en la que evaluar sirva para mejorar y para decidir. La calidad se verá reflejada en sus resultados, será comprensible en sus procesos y estará compartida por todos los colectivos, reforzando la corresponsabilidad y la confianza en el sistema institucional.

- **Impulsaremos acciones institucionales que refuercen la idea de la calidad como una herramienta útil de mejora,** no como un trámite, mostrando de forma clara para qué sirve evaluar y cómo los resultados se traducen en decisiones y mejoras reales.
- **Haremos la participación más sencilla, útil y significativa,** sustituyendo progresivamente las encuestas largas por consultas breves y contextualizadas, centradas en aspectos clave y fáciles de responder, y utilizando indicadores ya existentes, integrados en herramientas de uso habitual como el AULA VIRTUAL. Esto permitirá obtener indicadores de manera automática, fiable y trazable, reduciendo la recopilación manual de datos y la burocracia asociada.
- **Daremos *feedback* visible a la comunidad universitaria,** informando de manera sistemática sobre las mejoras introducidas gracias a las valoraciones de satisfacción, las sugerencias y las reclamaciones, reforzando la transparencia, la confianza en el sistema y la rendición de cuentas.
- **Reforzaremos la formación práctica en calidad,** dirigida a equipos decanales, direcciones de centro, responsables de titulaciones, comisiones de calidad y responsables de servicios, con un enfoque aplicado, orientado a la mejora y el uso de los resultados.
- **Reconoceremos y visibilizaremos las buenas prácticas en calidad** en docencia, investigación, gestión y servicios, para que sirvan como referencia y ejemplo dentro de la propia universidad, fomentando y valorando la mentoría entre iguales.
- **Fomentaremos la participación activa del estudiantado, el PDI y el PTGAS,** combinaremos encuestas con mecanismos cualitativos como reuniones con representantes, grupos focales y otros espacios de escucha, garantizando que todas las aportaciones se tengan en cuenta y se integren en los procesos de mejora. Fomentaremos espacios periódicos de escucha de todos los colectivos, con actas públicas y seguimiento. Potenciaremos la capacidad de influencia del estudiantado y del PTGAS en las comisiones de calidad y comunicaremos anualmente las mejoras introducidas gracias a sus aportaciones.

LÍNEA 3. Fortalecimiento de los SAIC y acreditación institucional. Esta línea consolida la acreditación institucional como palanca estratégica para la autonomía, la coherencia y la eficiencia. Reforzaremos los SAIC desde una lógica de acompañamiento, estabilidad y mejora continua, alineada con los estándares nacionales y europeos.

- **Completaremos y consolidaremos la acreditación institucional de todas las facultades,** garantizando el apoyo técnico, administrativo y económico necesario para desarrollar procesos claros, homogéneos y orientados a la mejora.
- **Revisaremos y actualizaremos periódicamente los SAIC,** realizando los ajustes necesarios, pero de manera equilibrada, para garantizar la estabilidad y continuidad de las líneas de trabajo establecidas de facultades y titulaciones, así como de todas las estructuras dedicadas a la formación dentro de la universidad, asegurando su aplicación efectiva y su alineación con el programa AUDIT de ANECA y los Estándares y Directrices Europeos para el Aseguramiento de la Calidad (ESG).
- **Potenciaremos las auditorías internas como espacios de acompañamiento y aprendizaje,** orientándolas claramente a la ayuda para la mejora continua y acompañando a las facultades y servicios en la implementación efectiva de los planes de mejora derivados.
- **Reconoceremos de manera reglada** la participación en comisiones mediante reducciones docentes o compensaciones relacionadas con la carrera profesional en el PTGAS.



LÍNEA 4. La experiencia formativa del estudiantado en el centro del sistema de calidad. La calidad se orientará prioritariamente a mejorar la experiencia real de aprendizaje del estudiantado. Utilizaremos de forma sistemática los datos disponibles para detectar problemas recurrentes, coordinar mejor la docencia y asegurar respuestas institucionales eficaces ante las incidencias que afectan al proceso formativo.

- **Introduciremos revisiones periódicas de la carga de trabajo real del estudiantado,** utilizando datos ya disponibles, no mediante nuevas encuestas, para ayudar al centro y al profesorado a coordinar y planificar mejor las actividades de evaluación continua.
- **Priorizaremos la intervención en asignaturas o situaciones con problemas recurrentes detectados en varios cursos consecutivos,** estableciendo mecanismos de seguimiento que permitan comprobar si las mejoras introducidas han tenido efecto o si se deben instaurar nuevas acciones.
- **Aseguraremos que las incidencias docentes reiteradas tengan seguimiento institucional** más allá del ámbito de una asignatura concreta, con la implicación activa de los distintos niveles de responsabilidad (coordinaciones, facultades y órganos de calidad).
- **Reforzaremos el uso de los resultados de coordinación y evaluación** ya existentes para detectar problemas recurrentes en cursos o titulaciones y poner en marcha acciones de mejora.
- **Trabajaremos para simplificar y agilizar los mecanismos de contratación y cobertura de las bajas** del profesorado, garantizando la mayor reducción posible del tiempo de incorporación del profesorado sustituto, evitando lagunas en los contenidos y pérdidas de continuidad de la docencia.
- **Reformaremos y mejoraremos el modelo de encuestas de satisfacción del estudiantado,** incorporando microencuestas breves y contextuales, integradas en herramientas de uso habitual, como el campus virtual, de forma que se aumente la participación y se genere información útil, directamente aplicable a la mejora docente, de utilidad para el profesorado y que se dé cuenta a dicho colectivo de las mejoras derivadas de sus aportaciones.
- **Apoyaremos económicamente y con asesoramiento técnico la ejecución de planes de mejora de facultades y titulaciones,** priorizando aquellos vinculados a la innovación docente, la internacionalización, la empleabilidad y la reducción del abandono académico, garantizando que los resultados sean medibles mediante indicadores claros y automatizados.

LÍNEA 5. Calidad en la docencia, la investigación, la transferencia, la innovación y la formación doctoral. Integraremos plenamente la calidad en todas las actividades universitarias, asegurando la coherencia entre la evaluación, el reconocimiento y las políticas institucionales. La calidad será un instrumento para reforzar la excelencia académica, el impacto social de la investigación y el desarrollo equilibrado de la carrera académica e investigadora.

- **Conseguiremos la certificación de ANECA del modelo DOCENTIA (EXCELENCIA-DOC-UMU),** reforzando su carácter formativo, su vinculación con la mejora docente, la promoción profesional y el reconocimiento de la excelencia, y automatizando los indicadores necesarios para reducir la carga administrativa del profesorado y del PTGAS.
- **Alinear los procesos internos de evaluación de la investigación con los estándares nacionales y europeos.** Adaptaremos los sistemas internos de evaluación a los criterios de la AEI, el ISCIII y los marcos europeos (Horizon Europe, HRS4R, ERA y CoARA), reforzando su coherencia, transparencia y utilidad para la mejora de la calidad científica y la captación de financiación competitiva.



INTEGRAREMOS INDICADORES QUE EVALÚEN NO SOLO EL RETORNO ECONÓMICO, SINO TAMBIÉN EL IMPACTO SOCIAL, TERRITORIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN, ALINEADOS CON LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE I+D+I.

- **Incorporaremos indicadores de calidad e impacto en la transferencia e innovación.** Integraremos indicadores que evalúen no solo el retorno económico, sino también el impacto social, territorial y medioambiental de la transferencia del conocimiento y la innovación, alineados con las políticas institucionales de I+D+i.

- **Reforzaremos la coherencia entre la evaluación, el reconocimiento y la carrera investigadora.** Garantizaremos que los resultados de evaluación en investigación, transferencia e innovación se utilicen de manera efectiva en los sistemas de reconocimiento, promoción y planificación de la carrera académica e investigadora, en línea con los principios de CoARA.
- **Fortaleceremos los sistemas de calidad del doctorado en coordinación con la EIDUM.** Reforzaremos el seguimiento, la evaluación y la mejora continua de los programas de doctorado, asegurando la calidad de la supervisión, la formación investigadora y la alineación con los estándares europeos de doctorado y los Principios de Salzburgo.
- **Utilizaremos la evaluación como palanca de mejora y no como carga administrativa.** Simplificaremos y digitalizaremos los procesos de evaluación de la investigación, de transferencia y de doctorado, garantizando que los datos generados sirvan para la toma de decisiones estratégicas, la mejora real de los procesos y la reducción de la burocracia para el PDI.
- **Visibilizaremos y compartiremos buenas prácticas de calidad en investigación y doctorado.** Identificaremos, reconoceremos y difundiremos buenas prácticas de calidad en investigación, transferencia e innovación, fomentando el aprendizaje organizativo y el acompañamiento entre grupos, institutos de investigación y programas de doctorado.

LÍNEA 6. Calidad en la gestión, los servicios y la gobernanza. Impulsaremos una calidad orientada al servicio público universitario, basada en procesos eficientes, datos fiables y reconocimiento del trabajo técnico y de gestión. Esta línea refuerza una gobernanza de la calidad más profesionalizada, transparente y alineada con la transformación digital y organizativa de la UMU.

- **Implantaremos un modelo institucional de dato único**, eliminando duplicidades entre plataformas y automatizando los informes de calidad, seguimiento y acreditación para disminuir la carga administrativa.
- **Garantizaremos una digitalización que realmente alivie el trabajo**, con sistemas integrados, herramientas diseñadas con la participación del PTGAS y del PDI, y soporte técnico suficiente.
- **Impulsaremos la participación efectiva del PTGAS** en las comisiones de calidad y planificación, incorporando su conocimiento técnico al diseño y a la mejora de los procesos institucionales.
- **Reconoceremos de forma reglada el trabajo en la estructura y los sistemas de aseguramiento de la calidad, en la carrera profesional o en la valoración del profesorado**, específicamente la participación en procesos de mejora, acreditaciones y auditorías.
- **Desarrollaremos una formación práctica y aplicada**, orientada a resolver problemas reales y a apoyar procesos complejos en calidad, o cualquier otra área susceptible de mejora.



- **Reforzaremos la gobernanza de la calidad en la implementación de la LOSU**, planificando las dedicaciones de trabajo, los apoyos temporales y el seguimiento del impacto organizativo.
- **Introduciremos progresivamente la automatización y la inteligencia artificial en tareas administrativas repetitivas**, para reducir errores y liberar tiempo para funciones de mayor valor añadido y reconocimiento.
- **Estableceremos programas de mentoría y documentación sistemática de los procesos críticos**, asegurando la transferencia de conocimiento ante el relevo generacional.
- **Promoveremos itinerarios profesionales y reconocimiento específico para perfiles técnicos clave**, vinculando la calidad con la retención y atracción de talento especializado.
- **Avanzaremos en la estandarización de procesos con universidades europeas**, homologando indicadores y compartiendo buenas prácticas de calidad en gestión y servicios.



LÍNEA 7. Mejora continua evaluable y sostenible. Aseguraremos que el sistema de calidad genere resultados medibles, útiles y sostenibles a lo largo del tiempo. La evaluación se vinculará de manera efectiva con la planificación estratégica, la asignación de recursos y los compromisos sociales y ambientales de la universidad, garantizando la estabilidad y la capacidad de adaptación.

- **Se impulsará el uso progresivo de analítica avanzada de datos e inteligencia artificial**, con criterios éticos, de transparencia y supervisión humana, para apoyar la detección temprana de riesgos, la evaluación del impacto de las acciones de mejora y la anticipación de necesidades académicas y organizativas.
- **Integraremos la calidad en la estrategia institucional de sostenibilidad social**, cuidando los impactos sociales, ambientales y de gobernanza, y alineando los indicadores con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y con la responsabilidad social universitaria.
- **Realizaremos un seguimiento transparente** del sistema de calidad institucional mediante la elaboración de informes anuales que verifiquen el estado del Plan Estratégico de Calidad, con propuestas de mejora que serán presentadas a los órganos de gobierno y compartidas con toda la comunidad universitaria.
- **Promoveremos una adaptación constante, en equilibrio con la estabilidad**, mediante la revisión periódica del modelo de calidad para adaptarlo a los cambios normativos, sociales y tecnológicos, garantizando que siempre sea eficaz y útil. Pero al mismo tiempo, las actualizaciones serán concretas y centradas en corregir los problemas identificados, sin cambiar lo que ya funciona.

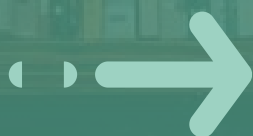


Conclusiones

Como resultado, lograremos una institución en la que **evaluar servirá para la toma de decisiones de mejora**; en la que la acreditación institucional simplificará procesos y reforzará las facultades; y en la que la comunidad universitaria se sentirá reconocida, acompañada y corresponsable de un proyecto común. De este modo, consolidaremos la credibilidad, el prestigio y la confianza social en la UMU, fortaleciendo su papel como universidad pública de referencia, comprometida con la excelencia, la responsabilidad social y el servicio a la sociedad. Seremos una Universidad de Murcia más fuerte, más autónoma y reconocida, en la que la calidad se traduzca en **mejores titulaciones, una docencia más innovadora y valorada, una investigación más competitiva y con mayor impacto social, y una gestión más eficaz y transparente.**

04.

INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN PREDOCTORAL



Investigación, Innovación, Transferencia del Conocimiento y Formación Predoctoral

La Universidad de Murcia afronta la próxima etapa institucional en un contexto de profundos cambios científicos, tecnológicos, sociales y económicos, que sitúan a las universidades en el centro de las estrategias de desarrollo sostenible, competitividad y cohesión social, y las convierten en actores clave dentro del modelo de **quíntuple hélice** (sistema científico, industria y sector productivo, administración pública, sociedad civil y entorno natural y sostenibilidad ambiental). En el contexto europeo actual, **la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento** dejan de ser funciones accesorias para convertirse en el eje estratégico que define la competitividad, la legitimidad social y la capacidad transformadora de la Universidad de Murcia. Estos ámbitos se articulan de forma integrada y plenamente alineada con las agendas europeas, nacionales y regionales de I+D+i.

Nuestra estrategia científica se alinearán con las prioridades del **Espacio Europeo de Investigación** y con las futuras Leyes del Espacio Europeo de Investigación (**ERA Act**) y de Innovación (**Innovation Act**) impulsadas por la Comisión Europea, integrándolas en nuestro sistema de gobernanza y evaluación con el objetivo de posicionar a la UMu como un actor activo en la construcción del ecosistema europeo de investigación e innovación.

La presente propuesta articula un eje **estratégico integrado de investigación, innovación y transferencia, y formación predoctoral**, concebido como un sistema coherente y profesionalizado capaz de generar conocimiento excelente, transformarlo en valor social, económico y cultural, y garantizar la sostenibilidad del ecosistema científico de la Universidad de Murcia a medio y largo plazo. Este eje se estructura en **tres estrategias**, que responden a distintas fases del ciclo del conocimiento, pero comparten objetivos, valores y marcos de actuación comunes:



1. **Investigación**, como núcleo generador de conocimiento y base de la excelencia académica.
2. **Innovación y Transferencia**, como mecanismos de valorización, aplicación y retorno social del conocimiento.
3. **Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Murcia (EIDUM)**, como eje vertebrador de la formación investigadora y pilar de renovación del sistema científico.

La investigación constituye el núcleo estratégico del progreso científico y del posicionamiento institucional de la Universidad de Murcia. Generar conocimiento excelente, relevante y responsable es una condición imprescindible para atraer y retener talento, competir en convocatorias nacionales e internacionales, fortalecer la cooperación con otros agentes del sistema científico y responder a los grandes retos contemporáneos. Esta propuesta aborda la investigación desde una perspectiva integral, incorporando recursos humanos, infraestructuras científicas, internacionalización, gobernanza, ética y ciencia abierta, y alineándose con los principales marcos europeos del Espacio Europeo de Investigación.

La innovación y transferencia de conocimiento constituyen la dimensión aplicada de este sistema. En un contexto europeo que demanda un mayor impacto y una mayor conexión entre la ciencia y la sociedad, la Universidad de Murcia debe consolidarse como un agente activo de innovación, capaz de transformar los resultados de la investigación en soluciones, políticas públicas, iniciativas empresariales y mejoras sociales. Para ello, se apuesta por una transferencia profesionalizada, estructuras estables, espacios de innovación abierta y una cultura institucional que reconozca la innovación, el emprendimiento y la divulgación como funciones universitarias de pleno derecho.

La Escuela Internacional de Doctorado (EIDUM) se concibe en esta propuesta como una tercera estrategia que constituye **una pieza estructural del sistema de investigación**, plenamente integrada en el eje estratégico institucional junto a investigación, innovación y transferencia. La EIDUM articula la formación doctoral como fase inicial y decisiva de la carrera investigadora y constituye el espacio donde se forma, acompaña y respalda al **personal investigador en formación (R1)**, que representa el futuro del sistema universitario de investigación.

Reconocer a la **EIDUM** como bloque estratégico específico responde a una convicción clara: **no hay investigación excelente ni transferencia sostenible sin una política doctoral sólida, predecible y alineada con Europa**. El personal investigador R1 es el principal vector de renovación del sistema científico, y su formación, bienestar, internacionalización y empleabilidad determinan la capacidad futura de la universidad para generar conocimiento, liderazgo e impacto. Por ello, la EIDUM se sitúa en el corazón del ámbito de la investigación, alineada con la estrategia HRS4R, CoARA y los Principios de Salzburgo, y orientada a ofrecer una experiencia doctoral de calidad que combine excelencia científica, ética, ciencia abierta, transferencia, bienestar y proyección internacional.

Los tres bloques estratégicos se conciben como **partes interdependientes de un mismo sistema**. La investigación alimenta la innovación; la transferencia refuerza el impacto y la legitimidad social; y la EIDUM garantiza la continuidad, la calidad y la sostenibilidad del capital humano investigador. Esta visión integrada permitirá avanzar hacia una Universidad de Murcia que no solo produce conocimiento, sino que también lo transforma en valor para la sociedad y cuida a su personal investigador desde las primeras etapas de su carrera.

INVESTIGACIÓN DE EXCELENCIA

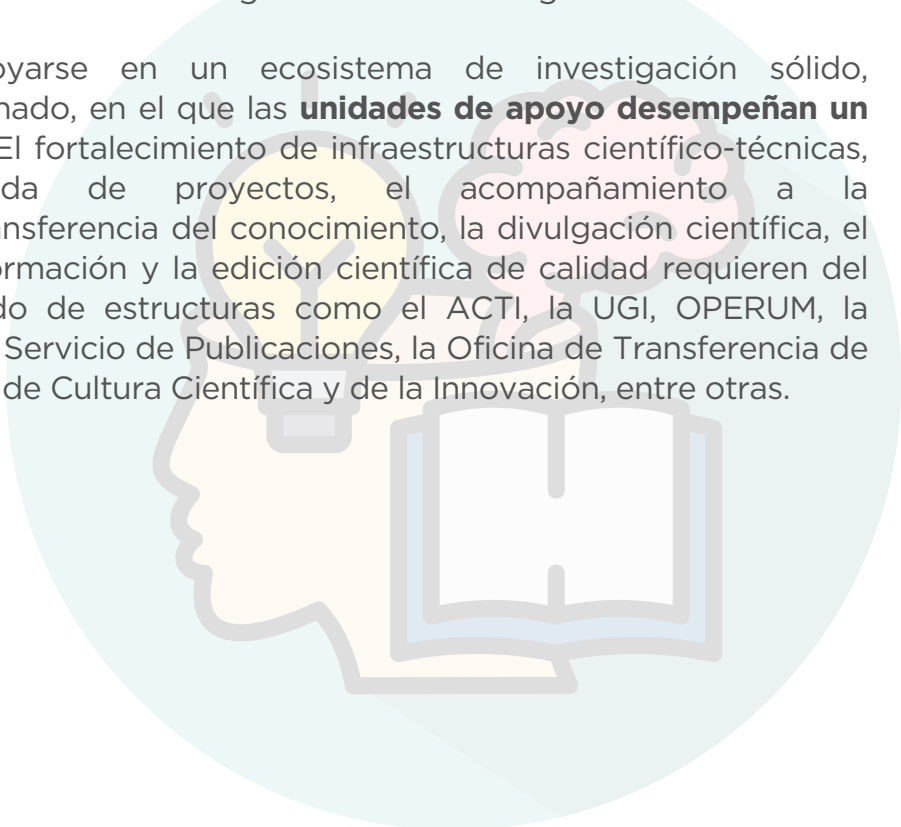


Investigación de excelencia

La investigación constituye el núcleo estratégico del progreso científico, económico y social de la Universidad de Murcia y un pilar esencial para su posicionamiento institucional. En la próxima década, la actividad investigadora afrontará retos de gran calado, como la transición hacia modelos de ciencia abierta y responsable, la creciente competencia internacional por talento y financiación, la digitalización intensiva y la gestión de datos, la sostenibilidad del sistema científico, el envejecimiento de la población, las desigualdades sociales y las tensiones geopolíticas que condicionan la cooperación internacional. Ante este escenario, resulta **imprescindible reforzar la capacidad de la universidad para generar conocimiento excelente, relevante y con impacto social**.

La excelencia investigadora no solo representa un indicador de calidad académica, sino una herramienta estratégica para atraer y retener talento, impulsar la innovación, fortalecer la colaboración con otros agentes del sistema científico y productivo y contribuir activamente al desarrollo de la sociedad. La política institucional llevada a cabo en los últimos años ha permitido a la Universidad de Murcia **consolidarse como un referente en el ámbito investigador**, situándola en condiciones de afrontar con solvencia los grandes retos del siglo XXI.

Este avance debe apoyarse en un ecosistema de investigación sólido, profesionalizado y coordinado, en el que las **unidades de apoyo desempeñan un papel estratégico clave**. El fortalecimiento de infraestructuras científico-técnicas, la gestión especializada de proyectos, el acompañamiento a la internacionalización, la transferencia del conocimiento, la divulgación científica, el acceso a recursos de información y la edición científica de calidad requieren del papel activo y coordinado de estructuras como el ACTI, la UGI, OPERUM, la Biblioteca Universitaria, el Servicio de Publicaciones, la Oficina de Transferencia de Conocimiento y la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación, entre otras.



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Carrera investigadora digna, predecible y alineada con Europa.

Pondremos en marcha una estrategia integral de talento (R1-R4) con programas de mentoría, formación avanzada, reducción de la precariedad y mejora de la estabilidad, alineada con estrategias europeas como la de recursos humanos de investigación (HRS4R), las recomendaciones de contratación abierta, transparente y basada en méritos (OTMR) y el acuerdo para la reforma de la evaluación de la investigación (CoARA).

OBJETIVO 2. Refuerzo decidido de la investigación en la UMU, apostando por infraestructuras científicas modernas, compartidas y sostenibles.

Incrementaremos de forma sostenida los recursos para la investigación (plan propio, apoyo a grupos e institutos, participación en proyectos competitivos), abordando especialmente los retos sociotecnológicos a los que nos enfrentamos, promoviendo un ecosistema científico sólido, abierto e interdisciplinar. Elaboraremos un mapa actualizado de infraestructuras, planificaremos inversiones y su mantenimiento, y pondremos en marcha un servicio de apoyo en computación de altas prestaciones (HPC) para proyectos de datos masivos, de modelización compleja e inteligencia artificial.

OBJETIVO 3. Más apoyo y menos burocracia para investigar. Simplificaremos de manera efectiva los procedimientos administrativos vinculados a proyectos y contratos de investigación, transferencia e innovación y facilitaremos la presentación de sexenios y acreditaciones. Para ello, impulsaremos la especialización del personal en perfiles clave, como gestores de investigación, gestores de datos de investigación y especialistas en ciencia abierta, quienes prestarán apoyo directo a los institutos, grupos de investigación y de transferencia.

OBJETIVO 4. Internacionalización de la investigación y del doctorado.

Impulsaremos la participación de la UMU en proyectos y redes internacionales, incluida EUniWell, para fortalecer los programas específicos de apoyo a propuestas europeas y un programa de internacionalización doctoral con movilidad estructurada, cotutelas y consejos asesores internacionales en los programas de doctorado.

Líneas de acción

En este eje se articulan cinco líneas de actuación orientadas a un objetivo común: consolidar un ecosistema de investigación abierto, competitivo e internacionalizado, capaz de atraer y fidelizar talento, proyectar la investigación de la UMU a escala global, dotar a su comunidad investigadora del soporte técnico y de infraestructuras necesarios y, situar a la Universidad de Murcia en una posición central dentro de las políticas científicas regionales, nacionales y europeas.

LÍNEA 1. Fomento y fortalecimiento de la actividad de investigación en la Universidad de Murcia. La investigación es el motor esencial de la universidad y la base de su impacto científico, económico y social. La UMU debe avanzar hacia un modelo de apoyo integral a la actividad investigadora, que reconozca la excelencia y apoye el camino hacia ella, promueva la colaboración y ofrezca soporte técnico y administrativo acorde con su crecimiento. Al mismo tiempo, debe consolidar una política activa para fortalecer sus institutos y grupos de investigación, así como facilitar la participación de estos en consorcios regionales, nacionales e internacionales.

La calidad de la investigación desarrollada en la Universidad de Murcia se refleja en una mejora sostenida de sus indicadores internacionales más exigentes, con un incremento significativo en el porcentaje de personal investigador situado entre el 2% más influyente a nivel mundial según rankings de referencia, tanto en trayectoria científica como en producción reciente, así como en una presencia continuada de personal investigador entre el 1% más citados del mundo. Este fortalecimiento cualitativo se acompaña de un notable aumento porcentual en la captación de financiación competitiva, especialmente en convocatorias nacionales e internacionales, lo que evidencia la creciente capacidad de captación de fondos, de liderazgo y de proyección internacional de los grupos de investigación de la UMU, y sitúa a la institución en una posición sólida para seguir impulsando proyectos de alto impacto científico y social. Por todo ello:

- Crearemos un **Plan Integral de Captación de Fondos** que incluirá una línea específica para identificar oportunidades de financiación, junto con **apoyo técnico, formación y asesoramiento al PDI** para la solicitud y la coordinación de proyectos nacionales, internacionales, europeos y de gran escala.
- Reconoceremos y valoraremos el esfuerzo por **captar recursos económicos externos**, lo cual se reflejará en la Ayuda Complementaria a Grupos (**ACI**) y en la Valoración de la Actividad del Profesorado (**EQUILIBRA-UMU**).
- Consolidaremos el **apoyo a grupos de investigación emergentes y en situaciones de contingencia**, mediante convocatorias específicas.

- Proporcionaremos a los institutos de investigación **estructuras estables de gestión, dinamización, innovación y transferencia**, promoviendo al mismo tiempo la **colaboración entre institutos, grupos de investigación y de transferencia** para impulsar la creación de equipos multidisciplinares e interdisciplinares.
- Fomentaremos la **excelencia y la acreditación de institutos de investigación** en programas nacionales e internacionales de excelencia (por ejemplo, María de Maeztu). Diseñaremos una política proactiva para detectar unidades con potencial para optar a estos reconocimientos y ofreceremos acompañamiento institucional en el proceso.
- Impulsaremos una **cultura institucional de ética e integridad científica**, promoviendo buenas prácticas de investigación y la prevención activa de las malas prácticas, incluida la formación específica en el uso adecuado de la IA.
- Integraremos la **perspectiva de género en la investigación**, promoviendo proyectos que analicen las desigualdades, premios que valoren el liderazgo femenino en investigación y fomentando la participación equilibrada de las mujeres y del personal investigador joven en equipos y consorcios. Además, se introducirán mecanismos de seguimiento para detectar sesgos de género en la captación de recursos, en el liderazgo de proyectos y en el reconocimiento institucional.



LÍNEA 2. Soporte a la gestión de la investigación y potenciación de las infraestructuras científicas. Es necesario fortalecer la capacidad de gestión y las infraestructuras de investigación de la Universidad de Murcia para garantizar un soporte técnico y administrativo eficiente, sostenible y alineado con las necesidades de los grupos e institutos. Una investigación excelente requiere un **sistema de gestión ágil y una infraestructura científica moderna y accesible**. La UMu debe dotarse de un modelo organizativo que proporcione **soporte técnico y administrativo adaptado a la complejidad de la actividad investigadora y de transferencia, a la vez que optimice el uso, el mantenimiento** y la actualización de sus **infraestructuras científicas singulares**.

El esfuerzo realizado en los últimos años ha permitido a la Universidad de Murcia registrar un **incremento porcentual significativo en la captación de financiación competitiva destinada a equipamiento científico-técnico**, así como una ampliación sustancial de sus capacidades **de instrumentación avanzada en los servicios centrales de investigación (ACTI)**. Este avance constituye una base sólida para seguir fortaleciendo una infraestructura científica más potente, estratégica y alineada con las necesidades colectivas de la comunidad investigadora en los distintos campus y facultades. En este contexto, el objetivo para los próximos años es avanzar hacia un modelo de gestión profesionalizado, interoperable y basado en datos, inspirado en las mejores prácticas europeas en **Research Management & Support Offices**, que permita mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos y garantizar infraestructuras científicas competitivas, sostenibles y capaces de impulsar investigación de excelencia.

- Prepararemos la **formación especializada del personal técnico de las diferentes unidades de apoyo a la investigación y a la transferencia**: UGI, OPERUM, ACTI, Biblioteca, Servicio de Publicaciones, OTC, Acuario y Granja Veterinaria, a través de programas específicos de formación (gestores de investigación, responsables de gestión de datos de investigación, responsables de ciencia abierta y gestores de proyectos, entre otros perfiles especializados).
- Crearemos una **unidad coordinada de gestión administrativa** que brinde soporte a los institutos de investigación y se nutra del conocimiento existente en las unidades anteriores.
- Simplificaremos los procedimientos administrativos de contratación, justificación y ejecución de proyectos de I+D+i, unificaremos procedimientos y protocolos e impulsaremos la digitalización de los procesos mediante la **implementación del Proyecto Hércules**.

- Finalizaremos la implementación de la **gestión digital de las solicitudes** a los Comités de Ética, de Experimentación Animal y de Bioseguridad, garantizando procesos de evaluación mucho más ágiles, transparentes y sencillos. Asimismo, **impulsaremos medidas para agilizar el funcionamiento interno de estos comités**, optimizando plazos y circuitos de revisión, y ofreceremos soporte técnico especializado al personal investigador para la correcta cumplimentación y tramitación de las solicitudes en el marco de proyectos de investigación y transferencia.
- Fortaleceremos los **protocolos institucionales en materia de bioseguridad y bioprotección**, asegurando una gestión segura de agentes biológicos, instalaciones y residuos, y, al mismo tiempo, facilitaremos la tramitación y gestión de la documentación necesaria para el cumplimiento de la normativa de bioseguridad y experimentación animal, garantizando procesos ágiles y apoyo técnico al personal investigador para desarrollar su labor de forma segura y responsable.
- Elaboraremos un **mapa actualizado de infraestructuras científicas y técnicas** a nivel de todas las facultades, con criterios de accesibilidad, interoperabilidad y uso compartido, similar y conectado al modelo GSAI ubicado en ACTI. Promoveremos una planificación estratégica de inversiones en equipamiento en el ACTI que **se extenderá también a las necesidades existentes en las Facultades de la UMU**, junto con un programa de mantenimiento, renovación y sostenibilidad económica de dichas infraestructuras.
- Continuaremos elaborando un **Plan de Gestión de los Espacios de Investigación**, similar al puesto a punto en **Pleiades-Vitalys**, teniendo en cuenta la idiosincrasia y el uso de dichos espacios, con el fin de actualizar y adecuarlos a las normativas vigentes y optimizar el uso de los recursos comunes.
- Crearemos **un servicio de computación de altas prestaciones (HPC)** que proporcione soporte avanzado a las facultades, institutos y grupos de investigación de la UMU, facilitando el desarrollo de proyectos que requieren un uso intensivo de datos y capacidades computacionales. Este servicio permitirá afrontar con solvencia los retos científicos actuales, especialmente en ámbitos como el análisis de datos ómicos, la modelización compleja o la aplicación de técnicas avanzadas de inteligencia artificial.
- Fomentaremos el uso de las **infraestructuras comunes** por parte de empresas y entidades externas mediante esquemas de colaboración entre la universidad y las empresas y la sociedad.

- Consolidaremos **la Biblioteca Universitaria como una estructura estratégica de apoyo a la investigación, a los departamentos y a las facultades**, garantizando una gestión eficiente y sostenible de los recursos bibliográficos. Reforzaremos su papel como unidad especializada de acompañamiento al personal investigador, ofreciendo asesoramiento sobre sexenios y acreditaciones, la creación y el mantenimiento de identificadores profesionales, buenas prácticas en colaboración científica, ética de la publicación, propiedad intelectual, derechos de autor y uso responsable de la información. Asimismo, potenciaremos su función como servicio clave en el **despliegue de la ciencia abierta**, apoyando la gestión de datos de investigación, la estrategia de retención de derechos, la publicación científica en abierto, especialmente en modelos diamante, y la elaboración de guías de buenas prácticas, articulando estas acciones a través del **Portal de Investigación** e impulsando las humanidades digitales.



- En el ámbito docente, **reforzaremos el papel de la Biblioteca como servicio de apoyo a los nuevos modelos de aprendizaje**, promoviendo el reconocimiento académico de la formación extracurricular dirigida al estudiantado, facilitando recursos técnicos y contenidos para apoyar al personal docente en la creación de materiales didácticos, y fomentando la creación y difusión de recursos educativos abiertos como soporte a metodologías activas, híbridas y flexibles. Asimismo, se avanzará en la adecuación de espacios y en el soporte tecnológico necesario para responder a las nuevas formas de enseñanza y aprendizaje a lo largo de la vida.

- **Promocionaremos el papel de la Biblioteca Universitaria en la transferencia y la proyección social del conocimiento**, facilitando la divulgación de los resultados de investigación de forma accesible y comprensible para la sociedad y promoviendo la alfabetización informacional y científica mediante cursos y talleres dirigidos a la comunidad universitaria y a la ciudadanía. De manera complementaria, se impulsará el **MakerSpace como un entorno creativo** y tecnológicamente equipado para el prototipado, la experimentación y el desarrollo de proyectos innovadores, que favorecerá la conexión entre la investigación, la docencia, la transferencia y la sociedad.
- **Impulsaremos el Servicio de Publicaciones como herramienta estratégica de transferencia y divulgación del conocimiento**, consolidando colecciones de divulgación científica y materiales docentes, y reforzando la visibilidad y calidad de la producción editorial universitaria.
- **Modernizaremos y fortaleceremos la edición académica y científica de la UMU**, mejorando los formatos digitales, los sistemas de citación y la difusión, tanto a nivel nacional como internacional, de nuestras publicaciones y revistas. Apoyaremos las publicaciones editadas en la UMU, en **acceso abierto diamante**, en el marco de la estrategia de ciencia abierta.
- Promoveremos la participación de la UMU en **redes nacionales e internacionales de infraestructuras** (por ejemplo, ICTS, ESFRI, Red Europea de Agroecología) y de servicios de investigación para aumentar la visibilidad y el acceso a fondos europeos.
- Fomentaremos la colaboración con **fundaciones, ONG y otras entidades del tercer sector** para desarrollar proyectos de investigación aplicada orientados a responder a retos sociales en ámbitos como la lucha contra la pobreza, la inclusión, el envejecimiento, el voluntariado o la cooperación internacional.

LÍNEA 3. Programas de recursos humanos para la atracción, el desarrollo y el bienestar del talento investigador. El capital humano es el principal activo de la universidad. La UMU ha implementado la **Estrategia Integral de Recursos Humanos para la Investigación (HRS4R) desde 2018, con el fin de** favorecer trayectorias científicas sostenibles, competitivas y saludables. Para ello, se ha inspirado en buenas prácticas de contratación y evaluación (**OTMR y CoARA**), promovidas por la Comisión Europea en el marco del **Espacio Europeo de Investigación (ERA)** y de sus planes de acción. El objetivo es crear un entorno de investigación atractivo, colaborativo y equitativo que combine la excelencia científica con el bienestar personal y el desarrollo profesional.

LA UNIVERSIDAD DE MURCIA HA EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO SOSTENIDO Y SIGNIFICATIVO EN EL NÚMERO DE CONTRATOS PREDOCTORALES Y POSTDOCTORALES ACTIVOS.

Los resultados alcanzados en los últimos años evidencian el impacto de una política institucional ambiciosa y coherente de captación y consolidación de talento investigador. La Universidad de Murcia ha experimentado un **crecimiento sostenido y significativo en el número de contratos predoctorales y postdoctorales activos**, lo que refuerza su papel como institución formadora y atractora de talento en todas las etapas de la carrera investigadora. Este avance se ha apoyado tanto en el fortalecimiento de programas propios y regionales como en una mayor tasa de éxito en convocatorias estatales altamente competitivas, así como en el **incremento de figuras postdoctorales de excelencia**. En conjunto, estos logros consolidan a la UMU como un polo de atracción y retención de talento investigador, y sientan una base sólida para seguir avanzando en políticas orientadas a garantizar el desarrollo profesional, la estabilidad, la igualdad de oportunidades y un entorno de investigación alineado con los estándares europeos más exigentes. En este sentido:

- Reforzaremos los programas del Plan Propio orientados a la **captación y retención de talento**, desde estudiantes de grado, máster y doctorado, hasta personal investigador consolidado R4 y PTGAS.
- Implementaremos programas institucionales dirigidos a estudiantes de grado y máster para potenciar las vocaciones científicas y garantizar la continuidad y renovación del talento investigador.

- Potenciaremos los **programas de dinamización** que faciliten la participación en convocatorias públicas competitivas (Ramón y Cajal, Juan de la Cierva, Saavedra Fajardo, MSCA, ERC, etc).
- Crearemos un **programa de Mentoría UMU**, en coordinación con EIDUM, para acompañar al personal investigador en sus etapas iniciales (R1), ofreciendo orientación científica, ética y profesional.
- Fomentaremos el papel del **profesorado emérito y jubilado**, así como el de **profesionales de prestigio retirados**. En las acciones de mentoría dirigidas a personal investigador joven y al personal asesor en el desarrollo de la estrategia de investigación, innovación y transferencia.
- Crearemos un **programa UMU para la igualdad en la carrera científica**, con acciones específicas para reducir la brecha en las categorías R2-R4 y aumentar la presencia de mujeres como IP y coordinadoras de proyectos, así como diseñar un programa de **mentoría específico para investigadoras en etapas críticas (transición R2→R3 y R3→R4)**.
- Crearemos **programas específicos orientados a personal investigador R2 y R3**, centrados en el liderazgo, la gestión de equipos, las habilidades transversales y la comunicación científica.
- Consolidaremos la **implementación de las políticas OTMR** en todos los procesos internos de selección, promoción y evaluación interna, y alinearemos las **recomendaciones de CoARA**, priorizando la calidad y el impacto real, además de un uso responsable de las métricas bibliométricas.
- Facilitaremos y garantizaremos, de forma gratuita, **la capacitación inicial obligatoria del personal técnico e investigador que trabaje con animales de experimentación**, así como la formación continuada necesaria para el mantenimiento y la actualización de dicha capacitación.
- Estableceremos programas de **formación continua en bioseguridad** para el personal investigador, el PTGAS y el estudiantado con acceso a los laboratorios.
- Continuaremos implementando **planes de consolidación profesional** que reduzcan la precariedad y mejoren la estabilidad laboral, así como el desarrollo de estrategias de transformación transversal para el personal investigador joven (gestión del tiempo, control del estrés, comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo), integrando protocolos específicos para mujeres, personas cuidadoras o colectivos vulnerables.

LÍNEA 4. Fomento de la internacionalización de la investigación. La internacionalización de la investigación es un elemento esencial para la competitividad y la excelencia. La UMU debe reforzar su papel en proyectos colaborativos internacionales, fomentar la presencia de sus grupos en consorcios globales y aprovechar su pertenencia a alianzas universitarias europeas, como EUniWell, para ampliar las oportunidades de cooperación. Además, es necesario fortalecer el posicionamiento global de la UMU en el Espacio Europeo de Investigación (ERA).

Los resultados recientes confirman que la UMU avanza con paso firme hacia este objetivo. La financiación captada en proyectos y convenios internacionales ha aumentado 2,6 veces respecto a 2020, alcanzando un máximo histórico de 8,8 M€ en 2024, lo que evidencia la creciente competitividad de nuestros grupos en convocatorias globales. Además, entre 2021 y 2025, investigadores de la Universidad de Murcia han logrado cuatro proyectos del European Research Council (ERC), un indicador de excelencia científica reconocido internacionalmente y uno de los más exigentes del sistema europeo de I+D+i.

Estos avances demuestran que la UMU está preparada para reforzar su presencia en redes internacionales, incrementar su participación en programas marco europeos y consolidar una estrategia de internacionalización que impulse la ciencia abierta, la cooperación transnacional y la competitividad de sus grupos de investigación. Para seguir avanzando en esta línea:

- Promoveremos la **proyección internacional de la investigación** mediante talleres, seminarios y jornadas que faciliten la participación de grupos e institutos en programas internacionales. Pondremos en marcha planes proactivos para identificar capacidades y oportunidades estratégicas, fomentando la creación de equipos interdisciplinares con vocación de liderazgo global. Reforzaremos las **acciones de networking** y la presencia activa en consorcios y redes temáticas internacionales, facilitando conexiones estables y de alto impacto.
- **Intensificaremos las ayudas para la preparación de propuestas competitivas**, proporcionando consultoría especializada, búsqueda de socios y asistencia técnica avanzada.
- Potenciaremos el papel de **EUniWell como plataforma de cooperación para la presentación de proyectos conjuntos y la movilidad del personal** investigador y del PTGAS de los servicios relacionados con la investigación, la innovación y la transferencia.
- Promoveremos **la participación de la UMU en consorcios regionales, nacionales e internacionales** junto a empresas, centros tecnológicos y administraciones públicas, conectando la innovación local con redes europeas.

Campus Mare Nostrum de Excelencia Internacional (CMN)

- Daremos un impulso al nuevo consorcio entre las universidades públicas regionales a través del **Campus Mare Nostrum de Excelencia Internacional (CMN)**, como nodo de promoción de la investigación, la transferencia y la innovación del conocimiento, y como polo tractor de captación de fondos competitivos para proyectos conjuntos entre UMU y UPCT.
- Reforzaremos la **visibilidad internacional de la UMU a través de CMN mediante acciones de creación de nuevas alianzas, movilidad, atracción de talento, visibilidad y diplomacia científica.**
- Consolidaremos una **estructura de gestión** eficiente, participativa y orientada a resultados, para alcanzar los **objetivos estratégicos de CMN** de acuerdo con el modelo de gobernanza recogidos en los Estatutos del Consorcio CMN.

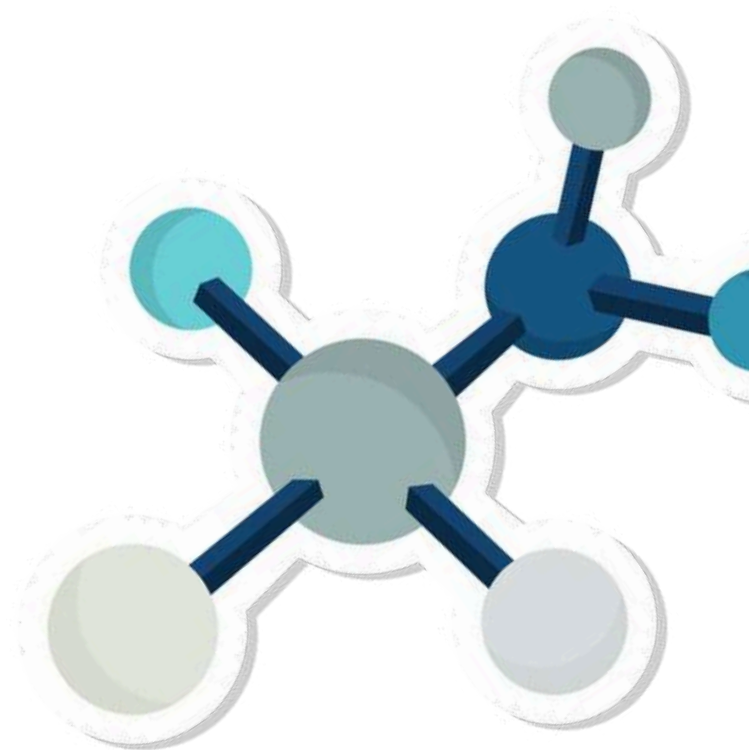
LÍNEA 5. Fomento de las relaciones institucionales regionales, nacionales e internacionales en materia de investigación. Reforzaremos el papel de la Universidad de Murcia como actor clave en las **políticas de investigación e innovación**, con una presencia activa en redes y foros estratégicos a nivel regional, nacional y europeo. Consolidaremos alianzas con los principales agentes del sistema científico para **alinear la investigación de la UMU con las grandes agendas estratégicas**, desde el ámbito biosanitario regional hasta el Espacio Europeo de Investigación. Así, la UMU ganará capacidad de influencia, de colaboración y de liderazgo científico.

En los últimos años, la Universidad de Murcia ha reforzado notablemente su presencia institucional y su capacidad de influir en las políticas de investigación e innovación. El Vicerrectorado de Investigación ha asumido un papel de liderazgo en el ámbito europeo, **impulsando la estrategia de investigación e innovación de la alianza EUniWell** y representando a la UMU en los **principales espacios de gobernanza científica nacionales y europeos, como la CRUE, la EUA y CoARA**, así como en el **Comité Español de Ética para la Investigación del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades**. Estos avances sitúan a la UMU como un actor relevante en la definición de las políticas científicas en España y Europa y constituyen la base para consolidar y ampliar este posicionamiento estratégico en los próximos años mediante las siguientes acciones:

- Participaremos activamente en la definición de las **estrategias regionales de investigación**, como la estrategia de investigación biosanitaria de la Región de Murcia (IMIB-Pascual Parrilla) y de otras áreas de especialización regional como la RIS4Mur (agroalimentación, sostenibilidad, digitalización, energía, etc.).
- Colaboraremos en la elaboración y el seguimiento de las **estrategias nacionales de I+D+i**, así como en las iniciativas promovidas por organismos como la Agencia Estatal de Investigación (AEI), el CDTI, el ISCIII, la ANECA, y el Capítulo Nacional de CoARA. Reforzaremos la presencia de la UMU en grupos de trabajo, comisiones y mesas sectoriales vinculadas a estas políticas.
- Fomentaremos la firma y el seguimiento de **convenios de colaboración con instituciones del ecosistema regional de investigación** (IMIB, CEBAS-CSIC, IEO-CSIC, IMIDA, INFO, etc.) y el establecimiento de mecanismos de gobernanza compartida y canales de comunicación estables para el desarrollo de proyectos y programas conjuntos.

- Favoreceremos la integración de la UMU con los **nodos regionales de innovación** en las estrategias del RIS4MUR.
- Potenciaremos la **participación institucional de la UMU en el Foro de Gestión de Ayudas de la AEI**, contribuyendo a mejorar las políticas de financiación de la investigación.
- Promoveremos la **participación del personal investigador de la UMU como evaluador** en agencias nacionales e internacionales.
- Consolidaremos la presencia activa de la UMU en las **comisiones ejecutivas y en las redes de la sectorial CRUE I+D+i y de G9**, así como en los comités de coordinación de sus diferentes redes temáticas. Fomentaremos la participación institucional en **organismos con representación en España y en la Unión Europea**, incluidas las plataformas científicas europeas y las asociaciones internacionales de universidades.

CONSOLIDAREMOS LA PRESENCIA ACTIVA DE LA UMU EN LAS COMISIONES EJECUTIVAS Y EN LAS REDES DE LA SECTORIAL CRUE I+D+I Y DE G9, ASÍ COMO EN LOS COMITÉS DE COORDINACIÓN DE SUS DIFERENTES REDES TEMÁTICAS



INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA CON IMPACTO



Innovación y Transferencia con impacto

Los recientes diagnósticos estratégicos sobre el **futuro de Europa**, reflejados en el **Informe Draghi** y el **Informe Letta**, coinciden en señalar que la competitividad europea dependerá de su capacidad para transformar el conocimiento en innovación, reforzar su base tecnológica e industrial y acelerar la transferencia de resultados de investigación al tejido productivo y social. Este enfoque ha sido asumido por la Comisión Europea en el debate sobre el **futuro del Programa Marco de I+D+i (FP10)**, que está llamado a contar con un presupuesto más ambicioso, una mayor orientación al impacto y autonomía estratégica, y una simplificación de los instrumentos. En este nuevo escenario, las universidades afrontan retos decisivos: reforzar su papel como **agentes clave de innovación, intensificar la colaboración con empresas e instituciones, profesionalizar las estructuras de transferencia y valorización del conocimiento, y competir en un entorno cada vez más exigente en recursos, talento y liderazgo tecnológico**. Afrontar con éxito este marco requerirá estrategias institucionales sólidas que integren investigación, innovación y transferencia como eje central de competitividad y desarrollo.

La Universidad de Murcia debe consolidarse como un **agente central en la generación, valorización y aplicación del conocimiento**, integrando de forma estratégica la transferencia al tejido productivo y social con la innovación científica, tecnológica, cultural y social. Este ámbito articula las políticas orientadas a fortalecer la colaboración con empresas, administraciones públicas y la sociedad civil, a dinamizar la explotación del conocimiento generado y a promover una cultura universitaria abierta, creativa y emprendedora. La estrategia se apoya en dos pilares complementarios: una transferencia de conocimiento y tecnología profesionalizada y orientada a resultados, y una innovación interdisciplinar que convierta a la UMU en un espacio de experimentación, emprendimiento y cocreación. En un contexto global marcado por la aceleración tecnológica, la transición digital y la necesidad de respuestas sostenibles a retos complejos, las universidades están llamadas a desempeñar un papel activo como agentes de transformación. Para ello, resulta imprescindible consolidar un **ecosistema que favorezca la innovación en todas sus dimensiones**, impulse el emprendimiento, refuerce la transferencia de impacto y sitúe a la UMU en las redes nacionales e internacionales donde se define el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. El Nodo de Innovación y Transferencia y el UMU Sandbox como motores de innovación. Crearemos estos dos espacios de conexión entre la universidad, las empresas, las administraciones y la sociedad, convirtiendo la UMU en un laboratorio vivo para probar soluciones innovadoras en entornos reales.

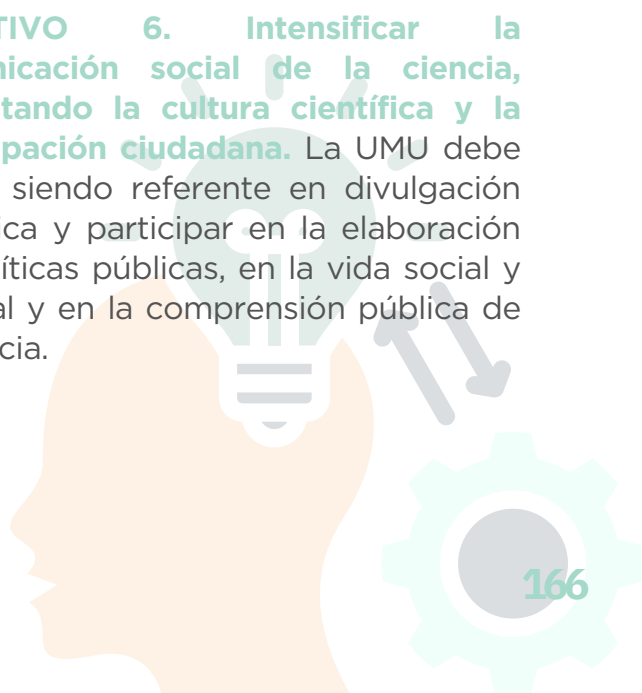
OBJETIVO 2. Transferencia de conocimiento profesionalizada, ágil y con impacto económico y social. Impulsaremos la Oficina de Transferencia de Conocimiento hacia un modelo proactivo, con apoyo técnico en propiedad intelectual, en la creación de *spin-offs*, en la colaboración con empresas y en el acceso a convocatorias competitivas de innovación y transferencia, fomentando la participación de todas las áreas de conocimiento.

OBJETIVO 3. Cultura de innovación, emprendimiento y ciencia abierta en toda la comunidad universitaria. Integraremos la innovación y el emprendimiento en los planes de estudio, fortaleceremos la formación en ciencia abierta, datos FAIR y comunicación científica, y reconoceremos la divulgación, la transferencia y la participación ciudadana en la evaluación del PDI y del PTGAS.

OBJETIVO 4. Alianzas estratégicas con el entorno regional, nacional e internacional. Consolidaremos a la UMU como socio clave en el ecosistema de I+D+i (IMIB, CEBAS-CSIC, RIS4MUR, parques científicos, empresas, administraciones, redes de CRUE y G9, EUA, EUniWELL y plataformas europeas), participando activamente en la definición de las políticas de investigación e innovación, en línea con las estrategias establecidas a través de los programas marco de la Unión Europea, el Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación, los Planes Estratégicos del ISCIII y los planes regionales (RIS4-Mur y F. Séneca).

OBJETIVO 5. Gobernanza integrada de investigación, innovación y transferencia. Pasaremos de estructuras fragmentadas a un sistema coordinado de ciencia-innovación-transferencia, con la participación de institutos y grupos de investigación y transferencia, servicios y agentes externos, y una rendición de cuentas transparente sobre los avances del plan de acción propuesto.

OBJETIVO 6. Intensificar la comunicación social de la ciencia, fomentando la cultura científica y la participación ciudadana. La UMU debe seguir siendo referente en divulgación científica y participar en la elaboración de políticas públicas, en la vida social y cultural y en la comprensión pública de la ciencia.



Líneas de acción

La Universidad de Murcia debe posicionarse como un actor clave en los ecosistemas regionales, nacionales e internacionales de innovación, y promover una cultura institucional capaz de anticipar y responder a los retos sociotecnológicos a los que nos enfrentamos en los ámbitos de la salud, la sostenibilidad, la inteligencia artificial, la digitalización, la transición energética o la movilidad. En este ámbito se articulan seis líneas de actuación que responden a un objetivo común: que la UMU sea un actor clave para impulsar la innovación en el ecosistema.

LÍNEA 1. Transferencia de conocimiento profesionalizada, ágil y orientada al impacto económico y social. La Universidad de Murcia debe avanzar hacia un modelo de transferencia de conocimiento plenamente profesionalizado, proactivo y orientado a resultados, que maximice el impacto económico, social y cultural del conocimiento generado. La transferencia no puede entenderse únicamente como un proceso administrativo, sino como una función estratégica integrada en la investigación y alineada con las prioridades del entorno productivo y social. Para ello, resulta imprescindible simplificar los procedimientos, impulsar la especialización del personal técnico y dotar de capacidad operativa a las estructuras responsables de la transferencia. Así:

- Impulsaremos la **Oficina de Transferencia del Conocimiento (OTC)** como un servicio proactivo y orientado a resultados, especializando a su personal, dotándola de herramientas de vigilancia tecnológica y programas de acompañamiento a los grupos de investigación y de transferencia, que permitan identificar resultados transferibles, facilitar su protección y maduración, y promover activamente su valorización y transferencia al tejido productivo y a las administraciones públicas.
- Actualizaremos y **simplificaremos la normativa institucional** en materia de propiedad industrial e intelectual, patentes, software, *know-how*, convenios de cooperación y contratos de transferencia, adaptándola a la LOSU y a la LCTI.
- Fortaleceremos y estructuraremos el **asesoramiento técnico y jurídico especializado** en materia de protección, explotación y comercialización de resultados de investigación, asegurando una atención homogénea y eficaz a toda la comunidad investigadora.
- Impulsaremos la **transferencia social, cultural y educativa como una dimensión complementaria de la transferencia tecnológica**, ampliando el concepto de impacto para abordar todas las áreas de conocimiento de la UMU.

LÍNEA 2. Valorización de resultados, emprendimiento científico y creación de *spin-offs* y *startups*. La UMU debe consolidar un ecosistema que facilite la transformación de los resultados de investigación en iniciativas empresariales, proyectos innovadores y soluciones con impacto real. El emprendimiento científico y tecnológico constituye una vía esencial para trasladar el conocimiento al mercado y a la sociedad, generar empleo cualificado y fortalecer el tejido productivo regional. Para ello, es necesario ofrecer un acompañamiento integral, desde la fase inicial de la idea hasta su consolidación.

DESARROLLAREMOS UN **PROGRAMA INTEGRAL** DE APOYO A LA CREACIÓN DE ***SPIN-OFFS* Y *STARTUPS*** BASADAS EN EL CONOCIMIENTO, DESDE LA FASE DE IDEACIÓN HASTA LA CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL.

- Desarrollaremos un **programa integral de apoyo a la creación de *spin-offs* y *startups*** basadas en el conocimiento, desde la fase de ideación hasta la consolidación empresarial.
- Facilitaremos **el acceso a la formación, a la mentoría especializada, a redes de contactos y a recursos financieros** para proyectos emprendedores surgidos en la UMU.
- Impulsaremos **espacios de incubación y aceleración** en colaboración con agentes regionales y nacionales de innovación.
- Integraremos la **perspectiva de género y la diversidad** en los programas de emprendimiento, promoviendo equipos diversos y proyectos con impacto social.
- Impulsaremos un **servicio de apoyo especializado en protección del conocimiento, control de exportaciones y tecnologías de doble uso**, integrado en la solicitud y gestión de proyectos de investigación y transferencia. Esta acción garantizará el cumplimiento normativo mediante el asesoramiento temprano, la identificación de riesgos regulatorios y el establecimiento de procedimientos internos claros.

LÍNEA 3. Alianzas universidad-empresa y estructuras mixtas de colaboración. La transferencia de conocimiento requiere relaciones estables y estratégicas entre la universidad, las empresas, las administraciones públicas y la sociedad civil. La UMU debe reforzar su papel como socio preferente del entorno productivo, favoreciendo modelos de colaboración a medio y largo plazo que permitan la cocreación de conocimiento, la innovación aplicada y el desarrollo sostenible del territorio.

- Potenciaremos la **creación y consolidación de cátedras universidad-empresa** como instrumentos estables de transferencia, de patrocinio de la investigación y de formación especializada.
- Impulsaremos la **creación de laboratorios conjuntos**, centros mixtos y proyectos colaborativos en áreas sociotecnológicas estratégicas.
- Facilitaremos la participación de empresas e instituciones en actividades formativas, **TFG/TFM y proyectos de innovación conjunta**.
- Facilitaremos la colaboración estable con empresas y administraciones públicas y promoveremos el uso del **marco vigente de incentivos y bonificaciones fiscales a la inversión en I+D+i** como palanca para la financiación empresarial de proyectos universitarios con retorno económico, social y territorial.



LÍNEA 4. Ciencia abierta, divulgación científica y transferencia social del conocimiento. La Universidad de Murcia debe consolidarse como una institución abierta, comprometida con la difusión del conocimiento y la participación activa de la sociedad en la ciencia. La divulgación científica, la ciencia abierta y la participación ciudadana son elementos esenciales para reforzar la confianza social en la universidad y maximizar el impacto del conocimiento generado en todas las áreas.

- Desarrollaremos un **Plan UMU de Ciencia Abierta y Participación Ciudadana**, coordinado entre las facultades, institutos, grupos y servicios universitarios.
- Fomentaremos **prácticas de ciencia abierta, datos FAIR y publicación en acceso abierto**, con el apoyo de la Biblioteca Universitaria.
- Reconoceremos y **valorizaremos la actividad divulgadora y de transferencia social** en los sistemas de evaluación y reconocimiento del personal.
- Impulsaremos actividades de **divulgación, de ciencia ciudadana y de diálogo con la sociedad**, en colaboración con centros educativos, asociaciones, museos y administraciones locales.



LÍNEA 5. Creación del Nodo de Innovación y Transferencia de la Universidad de Murcia. Este será el núcleo de la actividad innovadora y de transferencia de la UMU, actuando como punto de encuentro entre los distintos agentes del ecosistema de conocimiento: universidad, empresa, administraciones, sociedad civil y estudiantado. Su misión será **dinamizar la innovación aplicada**, promover proyectos conjuntos y acompañar el desarrollo de ideas y soluciones con impacto social y económico. Mediante procesos de cocreación, se podrán desarrollar proyectos concretos con empresas, administraciones y otros actores sociales, como institutos, grupos de investigación y el estudiantado.

- Crearemos una **ventanilla única de innovación y transferencia** que coordine los servicios de apoyo existentes.
- Impulsaremos **proyectos colaborativos, retos de innovación abierta** y pilotos con impacto económico y social, mediante un **protocolo de interacción estratégica con empresas** que identifique retos y necesidades del tejido productivo y los conecte con las capacidades científicas de la UMU, facilitando el desarrollo de proyectos conjuntos y la captación de financiación pública y privada.
- Facilitaremos el acceso a **convocatorias nacionales e internacionales de innovación y de transferencia** de tecnología mediante apoyo técnico especializado.
- Promoveremos **comunidades de práctica y grupos de innovación interdisciplinar** en ámbitos estratégicos.
- Definiremos programas de **mentoría y aceleración de ideas innovadoras** del estudiantado, del PDI y del PTGAS, con la participación de mentores externos provenientes de los ámbitos empresarial, institucional y científico.

CREAREMOS EL NODO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA. ESTE SERÁ EL NÚCLEO DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA Y DE TRANSFERENCIA DE LA UMU, ACTUANDO COMO PUNTO DE ENCUENTRO ENTRE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA DE CONOCIMIENTO



LÍNEA 6. UMU *Sandbox* como laboratorio vivo universitario. Este permitirá convertir **la Universidad de Murcia y sus Centros Territoriales Universitarios (antiguas sedes permanentes)** en un entorno real para la experimentación y validación de soluciones innovadoras. Este instrumento facilitará la colaboración entre la universidad, las empresas y las administraciones para probar tecnologías, servicios y modelos innovadores en condiciones reales.

- Transformaremos los campus y sedes de la UMU en **espacios de experimentación** para proyectos piloto.
- Fomentaremos la **colaboración con administraciones y empresas** para desarrollar soluciones en ámbitos como la sostenibilidad, la energía, la movilidad y la digitalización.
- Convertiremos la Universidad de Murcia en el **centro de desarrollo de proyectos innovadores** que aborden retos científicos, técnicos y sociales, mediante equipos multidisciplinares que integren la universidad, las administraciones y la sociedad.
- Coordinaremos el ***Sandbox* con el Nodo de Innovación y Transferencia y las cátedras universitarias** para desarrollar proyectos innovadores.



LÍNEA 7. Cultura de innovación y emprendimiento en toda la comunidad universitaria.

La UMU debe consolidarse como un entorno en el que la creatividad, la iniciativa y la colaboración interdisciplinar formen parte natural de la experiencia universitaria. La cultura de la innovación no solo impulsa el emprendimiento económico, sino también la innovación educativa, social y tecnológica. Por tanto, hay que integrar la innovación y el emprendimiento como valores centrales de la Universidad de Murcia, promoviendo su incorporación en la docencia, la investigación y la gestión, y facilitando espacios, recursos y reconocimiento a quienes impulsen iniciativas transformadoras.

- Integraremos **competencias y metodologías de innovación y emprendimiento** en los planes de estudio de todas las titulaciones, en todos los niveles, y fomentaremos el uso de metodologías de aprendizaje activo (basadas en proyectos, retos, *design thinking*, etc.).
- Implementaremos **programas de reconocimiento, acompañamiento e incentivos** para el profesorado y los estudiantes que participen en actividades de innovación y emprendimiento.
- **Implantaremos un Modelo UMU de Innovación basado en tres pilares que avanzan en paralelo:** la maduración de los resultados de investigación (niveles TRL), la validación temprana de su impacto y encaje social y de mercado, y la estructuración organizativa necesaria para su transferencia y comercialización. Este modelo se integrará en la formación, el acompañamiento y el reconocimiento del estudiantado, del PDI y del PTGAS, consolidando una cultura institucional de innovación orientada al impacto.
- Organizaremos **eventos, talleres y maratones de innovación (hackathons) interdisciplinares** que promuevan la creatividad y la resolución colaborativa de problemas.
- Integraremos la **innovación con una perspectiva de género** en emprendimiento, incubadoras y formación, promoviendo startups lideradas por mujeres, equipos diversos y proyectos centrados en igualdad, salud femenina, cuidados o inclusión social.
- Estableceremos un **programa de liderazgo en innovación** para la alta dirección y los líderes académicos y formaremos a los responsables institucionales en gestión del cambio, innovación educativa y liderazgo transformador.

LÍNEA 8. Alineación con las tendencias globales en ciencia, tecnología y sociedad. La Universidad de Murcia debe posicionarse en la vanguardia de la investigación y la innovación globales, integrando la inteligencia artificial, la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social como ejes transversales de su actividad científica y académica.

- Fomentaremos la investigación interdisciplinar mediante **la creación de redes orientadas a grandes retos globales** (UMU Grand Challenges) (salud, IA responsable, clima, energía, movilidad, biodiversidad, cohesión social, mundo digital, etc.) integradas en el ecosistema de institutos de investigación de la UMU y la participación activa en consorcios internacionales, la alianza Europea EUniWell, redes temáticas y programas europeos, a través de un programa interno de apoyo.
- Alinearemos la innovación con **la Agenda 2030, el Pacto Verde Europeo y las prioridades del futuro Programa Marco Europeo (FP10)**.
- Estableceremos **marcos y guías para garantizar la ética**, la transparencia y la privacidad en el uso de la IA, alineados con el **Reglamento Europeo de IA**.

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO UTMU (EIDUM)

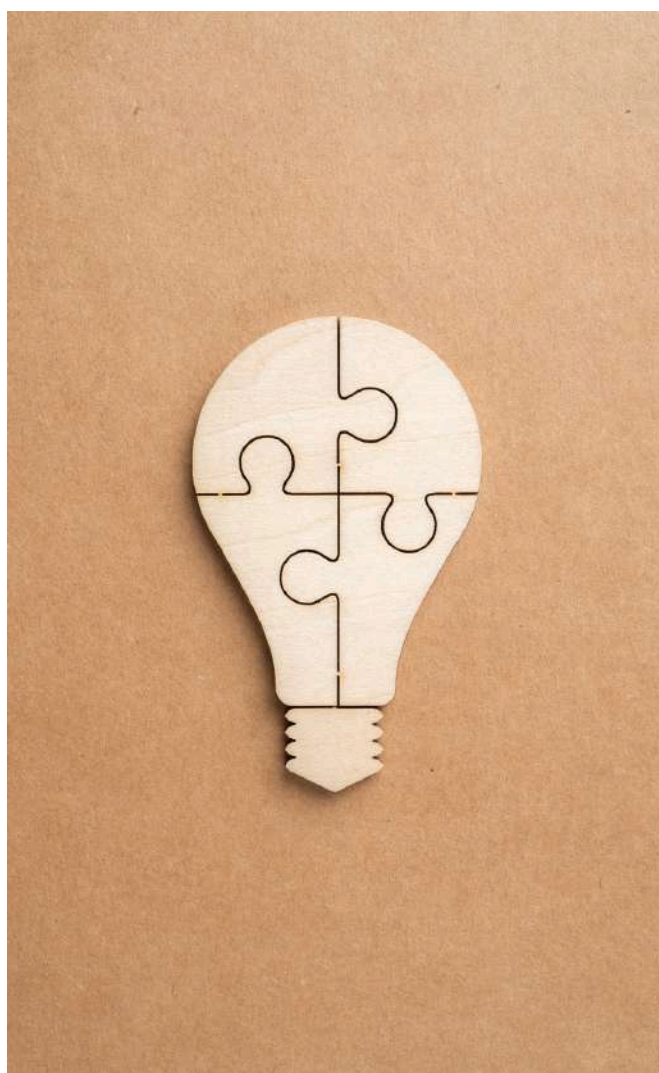


Escuela Internacional de Doctorado UMU (EIDUM)

La Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Murcia (EIDUM) constituye una **pieza estratégica del sistema universitario de investigación, al articular la formación como eje central para la generación de conocimiento excelente, responsable y con impacto social**. La EIDUM integra programas de doctorado, grupos e institutos de investigación, servicios universitarios y agentes externos en un ecosistema orientado a formar investigadores e investigadoras capaces de afrontar los retos científicos, sociales y tecnológicos contemporáneos.

En un contexto caracterizado por el crecimiento del número de doctorandos, la creciente complejidad normativa, la internacionalización de la investigación y la exigencia de estándares europeos de calidad, resulta imprescindible reforzar la **EIDUM como una estructura moderna, ágil y alineada con el Espacio Europeo de Investigación**. La formación doctoral se concibe como un proceso integral, alineado con los estándares europeos de calidad y responsabilidad científica.

Esta estrategia sitúa a la **EIDUM como un actor clave en la sostenibilidad del sistema de investigación de la UMU**, alineada con marcos europeos como HRS4R, CoARA, los Principios de Salzburgo y las recomendaciones de la EUA-CDE. Nuestro compromiso es ofrecer una experiencia doctoral de calidad, predecible y atractiva, que combine excelencia académica, ética, ciencia abierta, transferencia, bienestar y empleabilidad.



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Consolidar una EIDUM moderna y digitalizada, con procesos de gestión eficientes, transparentes y plenamente electrónicos a lo largo de todo el ciclo del doctorado.

OBJETIVO 2. Garantizar una formación doctoral integral y basada en valores, que complemente la excelencia científica con competencias éticas, sociales y profesionales.

OBJETIVO 3. Impulsar un doctorado con impacto, reforzando la transferencia de conocimiento, el emprendimiento y la empleabilidad del personal investigador en formación.

OBJETIVO 4. Potenciar la internacionalización del doctorado mediante movilidad estructurada, cotutelas, alianzas estratégicas y participación en programas europeos.

OBJETIVO 5. Alinear la formación doctoral con los estándares europeos de investigación responsable, integrando la ciencia abierta, la igualdad, la sostenibilidad y la inteligencia artificial responsable.

OBJETIVO 6. Reforzar el acompañamiento, la mentoría y el bienestar del personal investigador en formación, promoviendo trayectorias predecibles, equitativas y saludables.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Gestión, gobernanza y digitalización del doctorado.

Reforzaremos la EIDUM como una estructura moderna, eficiente y orientada al servicio, capaz de responder al crecimiento del número de doctorandos y a la complejidad del sistema doctoral.

- Completaremos la **digitalización integral del ciclo de vida del doctorado**, desde la admisión hasta la defensa de la tesis, garantizando la trazabilidad, la seguridad jurídica y la reducción de las cargas administrativas.
- Simplificaremos y **estandarizaremos los procedimientos de seguimiento, evaluación y depósito de tesis**, reduciendo las desigualdades entre programas y áreas de conocimiento.
- Reforzaremos **el apoyo estructural a las comisiones académicas** y coordinaciones, especialmente en programas con alta carga administrativa.
- Impulsaremos la creación de un **Doctoral Hub** como unidad especializada de apoyo al doctorado, con asesoramiento avanzado en gestión de datos de investigación, ciencia abierta, ética e inteligencia artificial responsable.
- Consolidaremos una cultura de mejora continua, de corresponsabilidad y de **evaluación de la calidad del doctorado**.

DOCTORAL HUB COMO UNIDAD ESPECIALIZADA DE **APOYO AL DOCTORADO**, CON ASESORAMIENTO AVANZADO EN GESTIÓN DE DATOS DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA ABIERTA, ÉTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL RESPONSABLE.



LÍNEA 2. Formación doctoral integral, responsable y basada en valores.

Apostamos por una formación doctoral que trascienda la excelencia disciplinar y prepare investigadores e investigadoras responsables, éticos y comprometidos con la sociedad.

- Desarrollaremos un **catálogo anual de formación transversal en metodología avanzada, análisis de datos, ciencia abierta, ética, integridad científica, igualdad, sostenibilidad y comunicación científica**. Realizaremos un estudio sobre el número de solicitudes y se aumentará el número de plazas en aquellos cursos que sean muy demandados.
- Reforzaremos la **formación en ciencia abierta, datos FAIR, repositorios y acceso abierto, en coordinación con la Biblioteca Universitaria**.
- **Integraremos la formación en el uso responsable y crítico de la inteligencia artificial, alineada con el AI Act** y los marcos europeos de gobernanza de datos.
- Impulsaremos una **formación específica en impacto social, divulgación científica y participación ciudadana**, incorporando estos contenidos como parte estructural del doctorado.
- Promoveremos la **incorporación de metodologías docentes innovadoras en la formación transversal** (aprendizaje basado en retos, estudios de caso, enfoques interdisciplinarios).
- Reforzaremos la **formación en ética, bioseguridad y experimentación animal, garantizando el cumplimiento normativo y la capacitación acreditada**.



LÍNEA 3. Doctorado con impacto: transferencia, innovación y empleabilidad.

Integraremos la transferencia de conocimiento y la valorización de la investigación como componentes naturales de la experiencia doctoral.

- Reforzaremos **la formación en transferencia, innovación y emprendimiento científico, en coordinación con la OTC** y los programas institucionales de emprendimiento.
- Fomentaremos **el doctorado industrial y las estancias intersectoriales**, y facilitaremos la colaboración con empresas, administraciones públicas y organizaciones sociales.
- Crearemos una **base institucional de entidades colaboradoras para doctorados** industriales y estancias en entornos no académicos.
- **Promoveremos la participación del personal predoctoral en proyectos de I+D+i, incluidos los regulados en el artículo 60 de la LOSU**, como parte de su formación investigadora y profesional.
- Visibilizaremos **el impacto social, económico y cultural de las tesis doctorales** mediante jornadas, premios y acciones de comunicación.
- **Mejoraremos la empleabilidad del personal predoctoral**, reforzando su participación en foros de empleo, innovación y transferencia de conocimiento.



LÍNEA 4. Doctorado global: internacionalización y atracción de talento.

Reforzaremos la dimensión internacional del doctorado como elemento clave de calidad, competitividad y atracción de talento.

- **Desarrollaremos un programa de internacionalización predoctoral** basado en la movilidad estructurada, las estancias en centros de excelencia y la financiación de cotutelas.
- Impulsaremos la creación de ***International Advisory Boards*** en los programas de doctorado que así lo consideren.
- Incrementaremos la **participación de expertos internacionales en los tribunales de tesis** y en las actividades formativas.
- Potenciaremos **la participación de la EIDUM en programas europeos** como MSCA Doctoral Networks, MSCA Staff Exchanges, Erasmus+ y las iniciativas de EUniWell.
- Reforzaremos la **captación de estudiantado predoctoral internacional de excelencia mediante alianzas estratégicas** y una mayor visibilidad global de la oferta doctoral.
- Consolidaremos **la presencia activa de la EIDUM en redes regionales, nacionales e internacionales de doctorado** (CMN, CRUE, G9, EUA, EUniWell).



LÍNEA 5. Acompañamiento, mentoría y bienestar del personal investigador en formación. Situaremos el bienestar, la igualdad y el desarrollo profesional del personal investigador en formación en el centro de la política doctoral.

- Crearemos un **Programa de Mentoría UMU**, coordinado por la EIDUM, que acompañe al **personal investigador en las etapas iniciales (R1)**, con la participación del profesorado emérito y personal experto externo a la institución.

PROGRAMA DE MENTORÍA UMU, COORDINADO POR LA EIDUM, QUE ACOMPAÑE AL PERSONAL INVESTIGADOR EN LAS ETAPAS INICIALES (R1), CON LA PARTICIPACIÓN DEL PROFESORADO EMÉRITO Y PERSONAL EXPERTO EXTERNO A LA INSTITUCIÓN.

- Reforzaremos **las políticas de igualdad y perspectiva de género en el doctorado**, con especial atención a las transiciones críticas de la carrera investigadora.
- **Reduciremos las desigualdades** entre programas y áreas, garantizando condiciones mínimas homogéneas para el desarrollo de la tesis doctoral.
- Impulsaremos **acciones específicas de bienestar, autocuidado y salud mental**, integradas en la formación doctoral.
- Incrementaremos **progresivamente las ayudas y becas vinculadas al doctorado** para la movilidad, la formación transversal y la finalización de tesis.
- Promoveremos **entornos formativos seguros, equitativos y respetuosos**, alineados con los valores de la UMU.

05.

INTERNACIONALIZACIÓN Y PROYECCIÓN GLOBAL



Internacionalización y Proyección Global

La internacionalización es un **eje estratégico del proyecto institucional de la UMU** y una condición imprescindible para elevar **nuestra calidad docente, investigadora y social**. No se concibe como un conjunto de acciones aisladas, sino como una política transversal que impregna todas las misiones universitarias, desde la formación hasta la transferencia de conocimiento, y se articula a través de alianzas estratégicas como EUniWell, cuya plena integración situará a la UMU como una universidad europea de referencia.

La internacionalización de la Universidad de Murcia se apoya de forma estructural en su **Estrategia de Transformación Digital e Inteligencia Artificial (Estrategia UMU Digital 2032)**, concebida como una palanca clave para mejorar la experiencia de la comunidad universitaria, reforzar la calidad académica, optimizar la gestión y aumentar el impacto internacional de la docencia y la investigación. La digitalización no se entiende como un elemento instrumental aislado, sino como un marco común que permite avanzar hacia una universidad más accesible, interoperable, sostenible y conectada con el **Espacio Europeo de Educación Superior y Conocimiento**, alineando los procesos de internacionalización con los estándares europeos en gobernanza digital, datos, identidad y uso responsable de la inteligencia artificial.

Este programa **redefine la internacionalización desde un enfoque holístico, sostenible y conectado con el territorio**, integrando movilidad, docencia, investigación, digitalización, bienestar universitario, identidad global, cooperación internacional y diplomacia académica.

La Universidad de Murcia **orienta su Estrategia de Internacionalización hacia un modelo integral** que articula la movilidad estructural, la internacionalización del currículum, el liderazgo científico en consorcios europeos, la transformación digital, el bienestar universitario y la diplomacia académica. Esta estrategia redefine el posicionamiento institucional de la UMU en Europa y en el mundo, integrando la movilidad en los itinerarios formativos, promoviendo titulaciones conjuntas y microcredenciales europeas, y reforzando la participación en programas competitivos como Erasmus+ y Horizonte Europa.

Al mismo tiempo, la internacionalización se proyecta como un instrumento de influencia y de diferenciación institucional. La integración plena en el Espacio Europeo de Educación Superior y Conocimiento, la consolidación de la alianza EUniWell como marco estructural y la presencia activa en redes académicas globales sitúan a la UMU en una posición estratégica para atraer talento, generar alianzas de excelencia y ampliar su impacto científico y social, consolidándola como una universidad europea global, competitiva y conectada.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Impulsar la movilidad internacional y la formación lingüística como experiencias formativas esenciales para estudiantes, PDI y PTGAS. La movilidad no debe ser un privilegio de pocos, sino una oportunidad estructural, con itinerarios claros, plazas de intercambio garantizadas, formación lingüística reforzada, ayudas extra de movilidad para estudiantes procedentes de entornos socioeconómicos desfavorecidos y la eliminación de barreras administrativas. Se busca promover una movilidad más amplia, accesible y sostenible, mediante procesos comunes e infraestructuras digitales compartidas entre universidades colaboradoras.

OBJETIVO 2. Internacionalizar la oferta académica mediante programas conjuntos, microcredenciales europeas y docencia plurilingüe. Vamos a promover dobles titulaciones, grados europeos, microcredenciales, itinerarios específicos para estudiantes internacionales, incluidos los de habla hispana, y un plan de formación para apoyar la docencia en inglés.

OBJETIVO 3. Alinear la internacionalización con la estrategia científica de la UMU. La participación del PDI y PTGAS en proyectos europeos (p ej. Erasmus+ Horizonte EU), a través de las oficinas técnicas de Proyectos Internacionales y OPERUM y el apoyo a consorcios internacionales serán un eje clave de la gestión. EUniWell incorpora herramientas internas, como el *seed funding* y los grupos interuniversitarios, que integraremos ampliamente en la política científica institucional.

OBJETIVO 4. Impulsar la digitalización internacional de la universidad mediante el desarrollo de una página web, accesible y orientada al usuario, infraestructuras tecnológicas internas que faciliten los procesos de movilidad académica y la docencia, y la implementación de programas de formación continua dirigidos al PDI y PTGAS para fortalecer sus competencias digitales y optimizar la gestión universitaria.

OBJETIVO 5. Integrar la dimensión internacional en la vida de nuestros campus, en el bienestar universitario y en la cultura institucional. Los campus deben ser espacios interculturales, multilingües y conectados a redes globales de igualdad, sostenibilidad y salud. EUniWell aporta marcos ideales para ello: campus saludables, políticas de bienestar, igualdad e impacto social, y mejora los procesos de internacionalización en casa.

OBJETIVO 6. Reforzar la proyección institucional de la UMU y su diplomacia académica a nivel regional, nacional y global. Potenciaremos las relaciones con Europa, nuestro posicionamiento en el Mediterráneo, en América Latina y en EE. UU. UU. y Asia, además incrementaremos nuestra participación en redes internacionales (EUA, EUF, IAU, UNIMED, AUIP etc.) y ferias internacionales de educación superior (EAIE en Europa; NAFSA en EE. UU.)

OBJETIVO 7. Convertir la UMU en una universidad global plenamente integrada en el Espacio Europeo Superior de Educación y Conocimiento. Integraremos la visión de nuestra alianza europea, EUniWell, de forma transversal y como marco estructural para el desarrollo futuro de la UMU. La UMU adoptará estándares europeos en digitalización, movilidad, currículum compartido, aseguramiento de la calidad y del bienestar universitario.



Líneas de acción

LÍNEA 1. Movilidad internacional y formación lingüística de estudiantes, PDI y PTGAS. Trabajaremos en colaboración con los centros y las delegaciones de estudiantes para garantizar que las oportunidades de movilidad internacional respondan a las necesidades de cada titulación y de cada campus. Pretendemos identificar barreras específicas, ajustar los calendarios académicos, mejorar los procesos de reconocimiento y diseñar itinerarios adaptados al perfil formativo de cada centro. La movilidad internacional será una oportunidad accesible y significativa para todos los colectivos. Asimismo, el desarrollo de competencias lingüísticas y de comunicación intercultural será otro eje clave de la proyección internacional de la UMU. Reforzaremos la formación y acreditación en idiomas, así como la capacidad del estudiantado, del PDI y del PTGAS para desenvolverse en entornos multiculturales. Estas acciones permitirán una comunidad universitaria más preparada, abierta y competitiva en un contexto global.

- **Ampliaremos la movilidad hacia regiones estratégicas (Europa, Mediterráneo, América Latina, EE.UU., Canadá y Asia),** dentro del marco de los programas Erasmus Estudios, Erasmus Prácticas, ISEP e ILA, así como mediante acuerdos bilaterales con distintas regiones geográficas.
- **Fomentaremos programas de intercambio de prácticas** en colaboración con empresas e instituciones vinculadas a las universidades socias para mejorar la empleabilidad de nuestros egresados.
- **Promoveremos mecanismos de apoyo económico para estudiantes** con menos oportunidades, garantizando un acceso equitativo a los programas de movilidad internacional.
- **Ampliaremos las oportunidades en programas de movilidad para PDI y PTGAS** orientados a la formación y la innovación docente, a la mejora de la gestión universitaria y a la transformación digital. Se crearán convocatorias de financiación más flexibles y adaptadas a las necesidades del personal.
- **Impulsaremos un plan de formación lingüística para estudiantes, PDI y PTGAS** con un itinerario formativo en idiomas y competencias interculturales que permita la capacitación integral de un perfil internacional desde el inicio de la carrera académica y profesional.
- **Ampliaremos la oferta de cursos de idiomas (presenciales y virtuales)** con nuevos idiomas y más niveles, certificaciones oficiales y talleres de comunicación cultural, deportivos y sociales en respuesta a las demandas de internacionalización de nuestra universidad.
- **Potenciaremos los lectorados de español en universidades extranjeras** para expandir la lengua y la cultura hispánicas en el ámbito internacional.

LÍNEA 2. Internacionalización del currículum y de la oferta académica.

Promoveremos la internacionalización del currículum y de la oferta académica mediante programas bilingües, dobles titulaciones, microcredenciales europeas, y cursos de intercambio virtual, aprovechando la oportunidad que representan EUniWell y otras alianzas para el diseño coordinado de grados y másteres europeos. Con ello, impulsaremos una oferta formativa conectada con el Espacio Europeo de Educación Superior capaz de ofrecer experiencias académicas verdaderamente globales

PROMOVEREMOS LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL CURRÍCULUM Y DE LA OFERTA ACADÉMICA MEDIANTE PROGRAMAS BILINGÜES, DOBLES TITULACIONES, MICROCREDENCIALES EUROPEAS, Y CURSOS DE INTERCAMBIO VIRTUAL, APROVECHANDO LA OPORTUNIDAD QUE REPRESENTAN EUNIWELL

- **Impulsaremos un programa de formación didáctica para la enseñanza integrada de inglés** y contenidos en aulas multilingües, con un sistema de acreditación progresiva y reconocimiento institucional alineado con el objetivo europeo del desarrollo de titulaciones conjuntas
- **Desarrollaremos dobles titulaciones y grados/másteres europeos**, con reconocimiento institucional para sus coordinadores. En colaboración con las distintas facultades de la UMU, iniciaremos un análisis del estado de situación y de las necesidades futuras en áreas estratégicas como educación, salud, ciencias sociales y medio ambiente.
- **Impulsaremos programas bilingües y una mayor oferta de asignaturas en inglés**, con apoyo económico para la elaboración de materiales y recursos, la formación del profesorado y el asesoramiento lingüístico y didáctico.
- **Crearemos programas específicos (*international tracks*) para estudiantes internacionales**, con una oferta atractiva y flexible de asignaturas en inglés, y activaremos la figura del estudiante visitante para estancias temporales en la UMU.
- **Impulsaremos la creación de microcredenciales internacionales** que permitan a estudiantes y profesionales adquirir competencias internacionales flexibles y reconocidas.
- **Diseñaremos módulos de internacionalización en casa** que integren perspectivas globales, trabajo intercultural y proyectos colaborativos. Fomentaremos programas de intercambio virtual (COIL) y programas intensivos con movilidad física de corta duración (BIP), promoviendo una internacionalización más accesible e inclusiva.

LÍNEA 3. Cooperación internacional y participación en redes académicas globales. Reforzaremos la cooperación internacional mediante alianzas estratégicas, proyectos conjuntos y la participación en redes académicas globales. Impulsaremos la presencia de la UMU en programas europeos e internacionales, favoreciendo la colaboración científica, la innovación educativa y el intercambio institucional. Esta proyección fortalecerá nuestra integración en el Espacio Europeo de Educación Superior y ampliará el impacto internacional de nuestra comunidad universitaria.

- **Revisaremos los convenios internacionales** para incrementar acciones de cooperación con regiones estratégicas (Asia, Brasil, Canadá, EEUU., Norte de África)
- **Reforzaremos la participación del PDI y del PTGAS en consorcios Erasmus+ y programas de Horizon Europe**, en coordinación con el Servicio de Proyectos Internacionales y la Oficina OPERUM, para apoyar propuestas competitivas.
- **Activaremos programas de cooperación estructural con el Norte de África, América Latina y Asia**, priorizando la salud, la educación, la sostenibilidad, la digitalización y la gobernanza democrática.
- **Fomentaremos el voluntariado internacional** alineándolo con los objetivos de bienestar, inclusión y ciudadanía global.
- **Potenciaremos la presencia de la UMU en redes internacionales** (EUA, EUF, IAU, UNIMED, AUIP, etc.), convirtiendo la universidad en un agente activo de diplomacia académica.
- La UMU impulsará el uso de **credenciales digitales interoperables y verificables** para reforzar la empleabilidad y la proyección internacional de su estudiantado y egresados, en coherencia con los estándares europeos de acreditación y reconocimiento de competencias. Estas credenciales permitirán visibilizar itinerarios internacionales, microcredenciales y experiencias de movilidad, facilitando su reconocimiento académico y profesional en el ámbito europeo e internacional.

LÍNEA 4. Apoyo a la internacionalización de la UMU con herramientas digitales.

La digitalización constituye un pilar estratégico para la modernización y la proyección internacional de la UMU, permitiendo optimizar procesos, mejorar la accesibilidad a la información y ofrecer experiencias académicas más ágiles y conectadas.

Desarrollaremos una internacionalización más digitalizada desde una visión integrada y centrada en las personas, alineada con la **Estrategia UMU Digital 2032**, priorizando la mejora de la experiencia de usuario de estudiantes, PDI y PTGAS en todos los procesos vinculados a la internacionalización. Las soluciones digitales se diseñarán con criterios de accesibilidad universal, simplicidad, interoperabilidad y uso responsable de los datos, garantizando servicios coherentes, multilingües y adaptados a las necesidades del estudiantado internacional y del personal académico y de gestión implicado en actividades internacionales.

- **Crearemos una página web específica en inglés**, con rediseño y reorganización del contenido, para mejorar el acceso a la información y la visibilidad de la actividad internacional de nuestra universidad.
- **Potenciaremos el uso de la IA** para facilitar el acceso a la información de la UMU a estudiantes, profesorado e investigadores visitantes. Impulsaremos el uso estratégico y ético de la inteligencia artificial y de los datos para mejorar la internacionalización de la UMU, mediante asistentes inteligentes multilingües, sistemas de recomendación personalizada de oportunidades de movilidad y de formación, y herramientas de apoyo a la toma de decisiones basadas en la analítica de datos. Estas soluciones permitirán anticipar necesidades, reducir barreras administrativas, personalizar la atención al estudiantado internacional y mejorar el seguimiento y evaluación del impacto de las acciones de internacionalización, siempre bajo criterios de transparencia, supervisión humana y cumplimiento normativo.
- **Optimizaremos la plataforma digital integral de movilidad**, conectada con Erasmus Without Papers, y apoyaremos la iniciativa de la European Student Card (ESC) para agilizar la gestión interna de convocatorias, el reconocimiento académico y la tutorización, mejorando así la experiencia del estudiantado y del personal académico y técnico.
- **Reforzaremos la interoperabilidad digital y las aulas virtuales compartidas**, lo que permitirá la docencia híbrida y la interacción interuniversitaria inmediata. Estas infraestructuras facilitarán el desarrollo de asignaturas compartidas, proyectos colaborativos y programas conjuntos, garantizando una experiencia académica coherente y de calidad para estudiantes presenciales y en remoto. Asimismo, contribuirán a la simplificación de los procesos académicos y a la creación de un auténtico espacio europeo de aprendizaje digital.

Internacionalización y Proyección Global

ESCUCHAR
AVANZAR
CONTIGO

- **Impulsaremos la formación del PDI y PTGAS** en la gestión de alianzas europeas y la interoperabilidad digital. Esta formación estará orientada a fortalecer las competencias necesarias para trabajar en entornos interuniversitarios complejos, a mejorar la coordinación institucional y a optimizar el uso de herramientas digitales comunes. De este modo, se reforzará la capacidad de la UMU para participar activamente en proyectos europeos y redes académicas internacionales de forma eficaz y sostenible.
- **La internacionalización incorporará progresivamente un enfoque de gobernanza del dato**, definiendo indicadores comunes, cuadros de mando y sistemas de seguimiento que permitan evaluar de forma objetiva el impacto académico, científico, social y organizativo de las acciones internacionales. Esta orientación facilitará una planificación más eficaz, una mejor rendición de cuentas y una toma de decisiones basada en evidencias, alineando la política de internacionalización con los principios de calidad, transparencia y mejora continua de la universidad pública.



LÍNEA 5. Integración estratégica de la alianza europea EUniWell. La alianza europea EUniWell constituye un eje estructural de la política de internacionalización, modernización y bienestar de la Universidad de Murcia. No se concibe como un proyecto aislado ni limitado en el tiempo, sino como un marco institucional permanente que articula de forma transversal la movilidad, la docencia, la investigación, la digitalización, el bienestar universitario y la proyección internacional de la UMU. Su plena integración permitirá situar a la Universidad de Murcia en el núcleo de la iniciativa de Universidades Europeas, reforzando su posicionamiento en el Espacio Europeo de Educación Superior y alineando sus políticas internas con los estándares y prioridades estratégicas de la Comisión Europea.

Con el objetivo de garantizar una implantación coherente, visible y con impacto real, se desarrollarán las siguientes actuaciones:

IMPULSAREMOS LA MOVILIDAD PREFERENTE EUNIWELL, MEDIANTE EL DISEÑO DE ITINERARIOS EUROPEOS CLAROS EN TITULACIONES SELECCIONADAS, CON VENTANAS CURRICULARES ESPECÍFICAS, PLAZAS RESERVADAS, PROCEDIMIENTOS SIMPLIFICADOS Y RECONOCIMIENTO AUTOMÁTICO DE CRÉDITOS

- **Crearemos una estructura interna de gobernanza de EUniWell-UMU**, mediante una comisión multidisciplinar con representación de los vicerrectorados implicados, que asegure la coordinación institucional, la planificación conjunta de actuaciones y el seguimiento periódico de objetivos, indicadores y resultados. Esta estructura permitirá integrar de manera efectiva EUniWell en la planificación estratégica de la UMU y en los procesos ordinarios de toma de decisiones.
- **Impulsaremos la movilidad preferente EUniWell**, mediante el diseño de itinerarios europeos claros en titulaciones seleccionadas, con ventanas curriculares específicas, plazas reservadas, procedimientos simplificados y reconocimiento automático de créditos. Estas oportunidades se ofrecerán a estudiantes, PDI y PTGAS, reforzando el carácter diferencial de la alianza y facilitando una participación más amplia, accesible y sostenible.
- **Desarrollaremos una oferta académica conjunta en el marco de EUniWell**, promoviendo módulos compartidos, programas intensivos combinados (BIP), intercambios virtuales colaborativos (COIL), microcredenciales europeas y, progresivamente, dobles titulaciones y programas conjuntos de grado y máster. Estas iniciativas se priorizarán inicialmente en ámbitos estratégicos como la educación, la salud, las ciencias sociales, el bienestar, la sostenibilidad, la digitalización y la inclusión, alineados con los pilares de la alianza.

- **Integraremos EUniWell de forma estructural en la estrategia científica de la UMU**, fomentando la participación sistemática del PDI en convocatorias internas de seed funding, en grupos interuniversitarios y en consorcios europeos, especialmente en programas como Erasmus+ y Horizon Europe. Se articulará una unidad de apoyo específica, en coordinación con el Servicio de Proyectos Internacionales y la Oficina OPERUM, para acompañar a los equipos de investigación en el diseño y la presentación de propuestas competitivas.
- **Convertiremos los campus de la UMU en espacios piloto de bienestar EUniWell**, promoviendo proyectos vinculados a la salud mental, el bienestar, la igualdad, la inclusión, la sostenibilidad y el impacto social. Estas actuaciones permitirán utilizar la universidad como laboratorio vivo de innovación social europea, incorporando sistemas de recogida de datos y de indicadores de impacto en el bienestar universitario.
- **Impulsaremos la digitalización de EUniWell**, la integración de EUniWell se apoyará en un modelo avanzado de interoperabilidad digital, alineado con los estándares europeos en identidad digital, datos y aulas virtuales compartidas, facilitando una experiencia académica fluida entre universidades socias que a menudo emplean herramientas digitales distintas. La UMU aprovechará el marco de la alianza para avanzar en soluciones digitales comunes, repositorios compartidos de recursos docentes y experiencias de docencia híbrida interuniversitaria, contribuyendo al desarrollo de un auténtico campus europeo digital, conectado y orientado al bienestar.
- **En el marco de EUniWell, se desplegarán programas específicos de formación y movilidad corta para PDI y PTGAS**, orientados al desarrollo de competencias digitales, a la gestión de alianzas europeas, a la innovación docente y al uso responsable de la inteligencia artificial y de los datos. Estas acciones contribuirán a consolidar una cultura institucional de liderazgo digital compartido y a reforzar la capacidad de la UMU para participar activamente en redes y proyectos europeos de excelencia.
- **Diseñaremos e implementaremos un Plan de Comunicación EUniWell UMU**, con una presencia reforzada en la web institucional y en las redes sociales, jornadas informativas periódicas y acciones de difusión dirigidas a estudiantes, PDI y PTGAS, con el fin de difundir la alianza y las oportunidades que puede ofrecer en docencia, investigación e innovación.
- **Se impulsará la figura de coordinadores de EUniWell en las facultades**, así como la de embajadores y dinamizadores estudiantiles, con el objetivo de fomentar la participación activa y el sentido de pertenencia a la alianza.

LÍNEA 6. Proyección internacional y diplomacia académica. La proyección internacional de nuestra universidad es fundamental para fortalecer su reputación académica, atraer talento global y establecer colaboraciones estratégicas con instituciones extranjeras. La visibilidad en foros internacionales potenciará la imagen de la universidad, incrementará la competitividad institucional y favorecerá la construcción de un perfil global sólido y reconocible.

- **Potenciaremos el programa SPANISH+ como programa de atracción internacional,** con especial énfasis en los estudiantes de EUniWell, Asia, y EE. UU., articulando cursos de lengua española con temáticas culturales que contribuyan a internacionalizar los distintos campus.
- **Impulsaremos campañas internacionales de captación de talento,** especialmente en másteres y doctorado, aprovechando las colaboraciones a nivel internacional y asegurando un sistema de acompañamiento y seguimiento para incorporar a nuestros grupos de investigación a personal investigador de prestigio. Se facilitará la integración de los investigadores y sus familias en la vida universitaria mediante orientación y un contacto único que les apoye en el acceso a los servicios, como medida de acogida.
- **Fortaleceremos la presencia de la UMU en Bruselas, en foros europeos, y organismos internacionales** mediante la colaboración con la representación española y con redes regionales de Murcia para elevar la visibilidad de la UMU como institución influyente en las políticas de educación superior.
- **Consolidaremos relaciones institucionales con embajadas, consulados, cámaras de comercio e institutos culturales,** así como con el gobierno regional y los ayuntamientos, con ONG y entidades del tercer sector, reforzando la diplomacia académica y científica.

Conclusiones

La aplicación de este **Programa de Internacionalización** permitirá consolidar a la Universidad de Murcia como una institución plenamente integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior y Conocimiento, con una proyección internacional coherente, reconocible y alineada con los estándares europeos. La internacionalización dejará de concebirse como un conjunto de iniciativas aisladas para convertirse en una política transversal que impregna la docencia, la investigación, la gestión universitaria y la vida en los campus, apoyándose de forma estructural en la transformación digital y el uso responsable de la inteligencia artificial.

La movilidad internacional, más accesible, sostenible e inclusiva, se integrará en los itinerarios formativos, lo que mejorará la empleabilidad y la formación integral del estudiantado. La internacionalización del currículum y de la oferta académica reforzará la calidad docente mediante programas bilingües, microcredenciales y titulaciones conjuntas, mientras que la interoperabilidad digital y las aulas virtuales compartidas permitirán avanzar hacia modelos de docencia híbrida e interuniversitaria de calidad.

La formación del PDI y del PTGAS en la gestión de alianzas europeas y en el uso de infraestructuras digitales comunes fortalecerá la capacidad institucional de la UMU para participar activamente en proyectos y redes académicas internacionales de excelencia. En conjunto, la **plena integración de la alianza europea EUniWell y la digitalización como ejes estructurales** permitirán avanzar hacia un modelo de universidad europea más conectada, inclusiva y orientada al bienestar, reforzando el papel de la Universidad de Murcia como motor de desarrollo académico, social y territorial en un contexto global.

06.

INFRAESTRUCTURAS, GESTIÓN AMBIENTAL Y ACCIÓN CLIMÁTICA



INFRAESTRUCTURAS



Infraestructuras

Las infraestructuras universitarias constituyen un **elemento esencial para garantizar el buen funcionamiento de la universidad pública**. Los edificios, aulas, laboratorios, bibliotecas y espacios de convivencia no son únicamente estructuras físicas, sino también el soporte material que hace posible la docencia, la investigación y la vida universitaria. La calidad, el mantenimiento y la planificación de estos espacios condicionan directamente la capacidad de la universidad para ofrecer una formación de calidad, desarrollar investigación competitiva y garantizar entornos de trabajo y estudio dignos para el conjunto de la comunidad universitaria. Por ello, la **Estrategia de Infraestructuras debe abordarse desde una visión sostenida en el tiempo y orientada al interés general**.

La Universidad de Murcia arrastra desde hace años un **déficit acumulado de inversión en infraestructuras docentes e investigadoras** que ha afectado de manera desigual a sus distintos campus y facultades. Esta situación se traduce en edificios envejecidos, laboratorios con equipamiento insuficiente u obsoleto y espacios docentes que no siempre responden a las necesidades actuales de la docencia, la investigación y la vida universitaria. Abordar esta realidad con responsabilidad y realismo es una condición imprescindible para garantizar la calidad académica, la seguridad, el bienestar y la equidad entre centros y campus.

Por ello, esta Estrategia de Infraestructuras sitúa como prioridad la recuperación y **modernización de los espacios universitarios básicos, aulas, laboratorios y edificios, combinando una planificación rigurosa, una inversión sostenida y una visión de futuro** que permita, al mismo tiempo, avanzar hacia campus más resilientes, sostenibles, bien gestionados y abiertos a la sociedad. La innovación, la digitalización y la sostenibilidad no se plantean como fines en sí mismos, sino como herramientas al servicio de una universidad pública que funcione mejor, cuide a su comunidad y utilice de forma responsable los recursos públicos.



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Transformar el Plan de Espacios e Infraestructuras-UMU en un plan participativo, evaluable y transparente, en colaboración con las facultades, centros y unidades, para determinar las necesidades reales de espacios para cada actividad académica, así como el mantenimiento y las actuaciones a medio y largo plazo.

OBJETIVO 2. Integrar la eficiencia económica y la contratación estratégica en la gestión de infraestructuras. Incorporaremos criterios de coste del ciclo de vida, de contabilidad analítica y de sostenibilidad en la toma de decisiones. Impulsaremos la contratación verde, la compra agregada y la colaboración interuniversitaria.

OBJETIVO 3. Modernizar los sistemas digitales de gestión de infraestructuras y realizar auditorías periódicas para asegurar la calidad, la optimización, la durabilidad y la sostenibilidad. Los resultados de las auditorías se utilizarán para diseñar los procesos de mejora y priorizar usos e inversiones, y publicar los principales resultados como ejercicio de transparencia y rendición de cuentas.

OBJETIVO 4. Dotarnos de infraestructuras flexibles y adaptadas a nuevos modelos de docencia, investigación y vida universitaria, garantizando la eficiencia y la accesibilidad. Priorizaremos la flexibilidad y la polivalencia de los espacios para responder a cambios metodológicos, organizativos y tecnológicos, al mismo tiempo que aseguramos el cumplimiento de la accesibilidad integral en las diferentes actuaciones.

OBJETIVO 5. Incrementar la seguridad, la resiliencia y la continuidad operativa de los campus. Actualizaremos los planes de autoprotección, de prevención de riesgos y de seguridad integral en todos los edificios. Garantizaremos la continuidad de los servicios esenciales ante emergencias climáticas o técnicas.

OBJETIVO 6. Seguir enriqueciendo el Smart Campus UMU con nuevas herramientas y servicios para optimizar recursos mediante IoT, IA, gemelos digitales y el mantenimiento predictivo. Utilizaremos los datos generados como herramienta para la toma de decisiones estratégicas a corto y largo plazo, con el fin de optimizar la gestión y el uso de los recursos.

Infraestructuras

ESCUCHAR
AVANZAR
CONTIGO

OBJETIVO 7. Reducir la huella ambiental de los diferentes campus mediante energías renovables, la gestión circular y los espacios verdes. Incorporaremos indicadores medibles de descarbonización, eficiencia energética, consumo hídrico y biodiversidad que permitan evaluar el impacto real de las actuaciones. Alinearemos estas acciones con los compromisos climáticos nacionales y europeos y la Agenda 2030.

OBJETIVO 8. Desarrollar infraestructuras que mejoren el bienestar de la comunidad universitaria, fomentando la convivencia, la salud y la comodidad. Evaluaremos periódicamente el uso y la satisfacción del colectivo universitario respecto de estas actuaciones.

OBJETIVO 9. Implementar un plan integral de movilidad activa y sostenible que reduzca la dependencia del vehículo privado y mejore la conectividad, en coordinación con las administraciones locales y regionales.

OBJETIVO 10. Posicionar a la UMU como referente en campus sostenibles e inteligentes en redes nacionales e internacionales. Impulsaremos la participación en proyectos europeos y en redes universitarias de sostenibilidad e infraestructuras inteligentes. Utilizaremos los campus como laboratorios vivos (living labs) y como escaparate de buenas prácticas transferibles.



Líneas de acción

LÍNEA 1: Planificación estratégica colaborativa y mantenimiento integral de espacios e infraestructuras.

La Universidad de Murcia necesita disponer de una planificación rigurosa, compartida y evaluable de sus espacios e infraestructuras que permita corregir déficits acumulados, priorizar inversiones de manera transparente y garantizar un mantenimiento adecuado a medio y largo plazo. Esta línea de acción sitúa la planificación estratégica como condición previa para cualquier actuación relevante en infraestructuras, incorporando la participación activa de las facultades, los servicios técnicos y los colectivos universitarios. El **Plan de Espacios e Infraestructuras de la UMU (PEI-UMU)** se concibe como una herramienta clave para identificar necesidades reales, ordenar prioridades, con especial atención a los campus y edificios más envejecidos, y asegurar que las decisiones en materia de infraestructuras respondan a criterios técnicos, académicos, sociales y de sostenibilidad, evitando actuaciones aisladas o reactivas.

Gobernanza participativa y toma de decisiones consensuada

- Constituiremos un **grupo de trabajo del PEI-UMU**, con representación de todas las facultades, unidades, servicios técnicos y colectivos implicados.
- Impulsaremos una **recogida sistemática de información** sobre necesidades, usos y prioridades de los espacios a través de este grupo, garantizando la participación efectiva y la visión integral del conjunto de la Universidad.

EL PLAN DE ESPACIOS E INFRAESTRUCTURAS DE LA UMU (PEI-UMU) SE CONCIBE COMO UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA IDENTIFICAR NECESIDADES REALES, ORDENAR PRIORIDADES, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LOS CAMPUS Y EDIFICIOS MÁS ENVEJECIDOS

Diagnóstico integral y planificación estratégica de los espacios

- Elaboraremos un **diagnóstico global de las infraestructuras** de los campus que integre docencia, investigación, vida universitaria, accesibilidad, movilidad, seguridad, sostenibilidad y mantenimiento.
- Desarrollaremos **herramientas digitales de apoyo a la planificación** (mapa integral de campus, sistemas de información espacial y de gestión) que permitan cruzar datos sobre uso, ocupación, estado de conservación, accesibilidad, costes y necesidades futuras.
- Priorizaremos, de forma estratégica, **actuaciones a corto, medio y largo plazo**, alineadas con los planes de estudio, la organización académica y la evolución de la actividad investigadora.

Optimización de procesos y eficiencia en la gestión de infraestructuras

- Simplificaremos y mejoraremos los **procesos internos de planificación**, intervención y mantenimiento, reduciendo los tiempos de respuesta y las cargas administrativas sin menoscabo del cumplimiento normativo.
- Implementaremos progresivamente los **sistemas digitales de gestión** del mantenimiento, las auditorías técnicas periódicas y los planes anuales de revisión de edificios, instalaciones y equipamientos.
- Reforzaremos la transparencia mediante la publicación periódica de **resultados, indicadores y avances del PEI-UMU**.

Seguridad, accesibilidad y enfoque inclusivo de los campus

- Desarrollaremos un **Plan Integral de Accesibilidad Universal** que identifique y priorice actuaciones en todos los campus, aplicable tanto a obras nuevas como a rehabilitaciones y mejoras.
- Integraremos los **criterios verificables de perspectiva de género**, seguridad percibida y diseño inclusivo en la planificación, la contratación y la ejecución de infraestructuras.
- Implantaremos un **Plan Integral de Seguridad** en los campus que abarque iluminación, recorridos, protocolos y sistemas de protección.

Resiliencia climática, sostenibilidad y adaptación territorial

- Incorporaremos **criterios de resiliencia climática** en la planificación de infraestructuras, incluyendo la gestión del riesgo de inundaciones, el confort térmico y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Integraremos el **mantenimiento y la rehabilitación de edificios** con indicadores de sostenibilidad ambiental, de eficiencia energética y de reducción del impacto.
- Priorizaremos actuaciones singulares y estratégicas que contribuyan a la **adaptación climática y a la mejora ambiental de los campus**, en coherencia con el plan en su conjunto.

LÍNEA 2: Infraestructuras universitarias para aprender, investigar y vivir la universidad.

La calidad de la docencia, de la investigación y de la vida universitaria depende de manera directa del Estado y la adecuación de los espacios donde se desarrollan. Esta línea de acción sitúa como prioridad la recuperación, modernización y dotación adecuada de aulas, laboratorios docentes y de investigación, espacios comunes y servicios universitarios, y aborda de forma decidida las carencias existentes en los edificios y equipamientos. Especialmente en aquellas facultades que por su naturaleza presenten claros e importantes déficits en espacios u otras infraestructuras. El objetivo es garantizar infraestructuras funcionales, seguras y confortables que permitan desarrollar una docencia de calidad, una investigación competitiva, incluida la pequeña instrumentación de laboratorio, y una experiencia universitaria digna, accesible y alineada con las necesidades actuales del estudiantado, del PDI y del PTGAS.

Optimización y modernización de los espacios universitario

- **Mejoraremos la planificación, la gestión y el uso de los espacios docentes, de investigación y de vida universitaria**, fomentando la polivalencia, el uso compartido y la adaptación a nuevas necesidades, como realizar seminarios grupales u otras actividades que impliquen adaptación del aula o del espacio.
- Realizaremos **estudios integrales por facultades** que permitan priorizar las actuaciones de rehabilitación, modernización y adecuación funcional.

Espacios para la convivencia, el bienestar y la vida universitaria

- Implantaremos progresivamente, en todas las Facultades, **espacios destinados a la convivencia social del estudiantado**, dotados de salas polivalentes para el ocio, la lectura y las actividades culturales, así como de mobiliario de descanso, confort térmico y accesibilidad.
- Desarrollaremos **espacios para la actividad física y el bienestar**, incluyendo áreas terapéuticas con carácter formativo que servirán como prácticas supervisadas para el estudiantado de Fisioterapia, integrando aprendizaje y servicio a la comunidad universitaria.
- Mejoraremos y **dignificaremos los espacios destinados a la comida estudiantil**, garantizando condiciones adecuadas de comodidad, seguridad, higiene y equipamiento en todos los campus.
- Evaluaremos y **mejoraremos los espacios de las residencias universitarias**, fomentando entornos de convivencia social, cultural y comunitaria.

Alojamiento universitario y cohesión social

- Impulsaremos la **ampliación y la construcción de nuevas viviendas residenciales** universitarias que faciliten el acceso del estudiantado al alojamiento durante su etapa universitaria, mediante la captación de financiación del Plan Estatal de Vivienda 2026-2030 y de fondos europeos.
- Trabajaremos con la CARM y los ayuntamientos para poner a disposición **suelos dotacionales o patrimoniales** que permitan promover estas nuevas viviendas.
- En el corto plazo, crearemos una **oficina de intermediación para el alquiler universitario**, en colaboración con los ayuntamientos, a fin de facilitar el acceso al alojamiento para el estudiantado.
- El **Plan UMU de becas 2032** tendrá en cuenta **indicadores vinculados a la situación habitacional del estudiantado**, con el objetivo de reforzar la equidad y garantizar que las ayudas universitarias lleguen prioritariamente a quienes afrontan mayores dificultades para acceder a una vivienda o mantenerla durante su etapa académica.

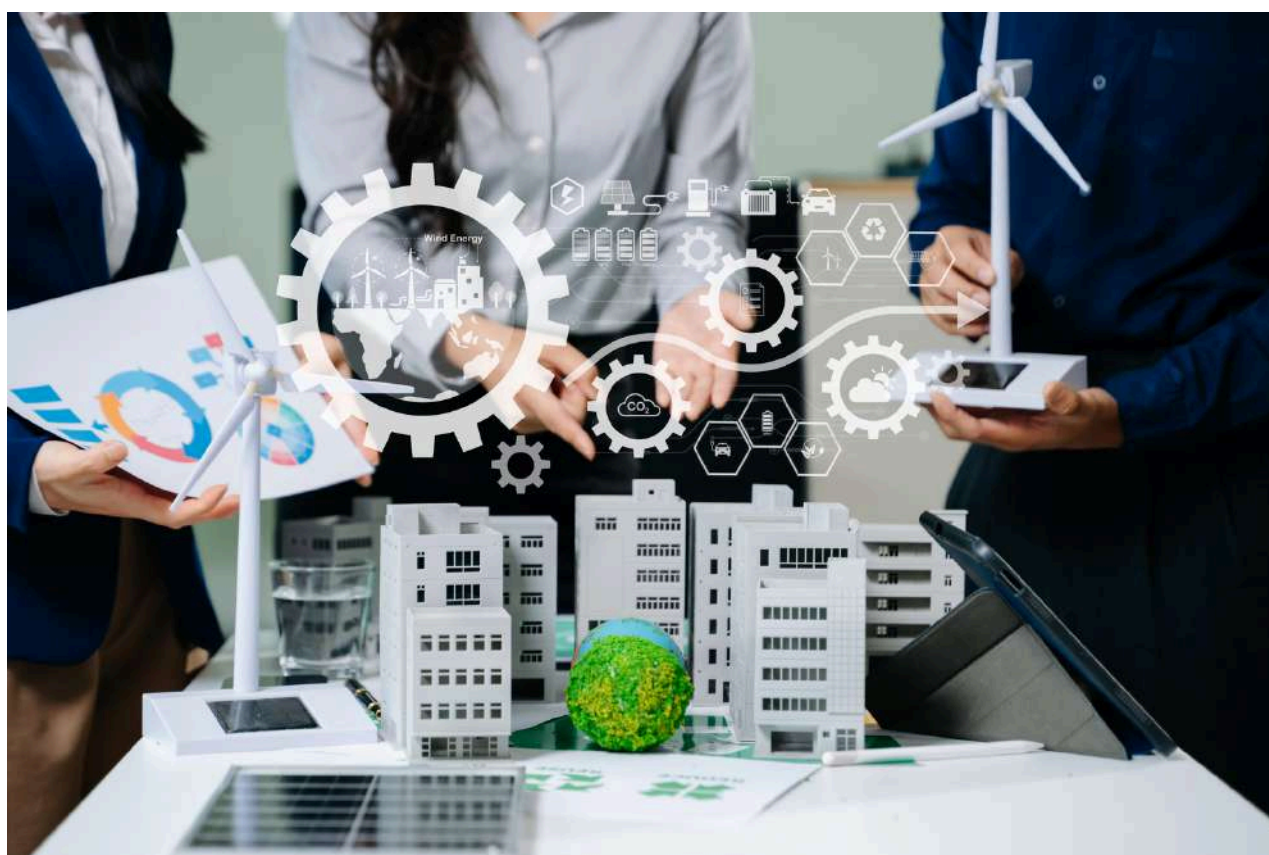
Infraestructuras para nuevos modelos de aprendizaje e innovación

- Adaptaremos las infraestructuras a **modelos docentes innovadores**, mediante la implantación de aulas inteligentes e híbridas, laboratorios digitales, entornos de simulación y prácticas virtuales.
- Impulsaremos las **tecnologías inmersivas, la realidad aumentada y virtual, y las herramientas de análisis y retroalimentación** para el desarrollo de competencias profesionales, especialmente en ciencias sociales, humanidades, artes y ámbitos aplicados.
- Crearemos y dotaremos de equipamiento el **maker space de la biblioteca, y espacios de coworking** para proyectos del estudiantado y del emprendimiento, y para la conexión con la sociedad y las empresas.



Calidad ambiental, salud, y confort en los campus

- Modernizaremos los **sistemas de climatización y servicios técnicos de los edificios**, garantizando eficiencia energética y confort térmico durante todo el año.
- Implantaremos **sistemas avanzados de control ambiental y calidad del aire interior**, incorporando normativas como la UNE 171380:2024 para la monitorización continua de CO₂ en aulas y espacios docentes.
- Mejoraremos **las infraestructuras exteriores y las vías internas** de los campus, reforzando la seguridad, la accesibilidad y la funcionalidad.



LÍNEA 3: Rehabilitación energética, confort y resiliencia climática de los campus.

Una parte significativa de los edificios de la Universidad de Murcia presenta **problemas estructurales asociados a su antigüedad**, a su diseño original y a la falta de inversiones sostenidas, lo que se traduce en deficiencias de confort térmico, elevados consumos energéticos y una mayor vulnerabilidad ante episodios de calor extremo. Esta línea de acción aborda la **rehabilitación energética y ambiental de los campus** como una necesidad funcional y social, orientada a mejorar la habitabilidad, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, a reducir los costes energéticos y a reforzar la resiliencia climática. Las actuaciones se centran en la mejora del aislamiento, la climatización eficiente, la renaturalización de los espacios y la creación de refugios climáticos, integrando criterios técnicos y ambientales desde una visión pragmática y progresiva. Estas actuaciones se desarrollan desde una perspectiva técnica y operativa, centrada en la rehabilitación física de los edificios y la mejora del confort y la eficiencia de los campus, y se coordinan con los objetivos, compromisos climáticos y marcos de gobernanza definidos en el **Plan de Sostenibilidad Ambiental de la Universidad de Murcia**.

PROGRAMA INTEGRAL DE AUDITORÍAS Y ESTUDIOS ENERGÉTICOS EN LOS EDIFICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA QUE PERMITA CONOCER CON PRECISIÓN SU COMPORTAMIENTO ENERGÉTICO Y PLANIFICAR ACTUACIONES DE MEJORA.

- **Impulsaremos infraestructuras de autogestión energética en los campus**, mediante la combinación de energías renovables y soluciones de autoconsumo, avanzando hacia un modelo energético más autónomo, eficiente y descarbonizado.
- Impulsaremos un **Programa Integral de Auditorías y Estudios Energéticos** en los edificios de la Universidad de Murcia que permita conocer con precisión su comportamiento energético y planificar actuaciones de mejora. Este programa servirá de base para reforzar el aislamiento térmico, renovar cerramientos y ventanas, modernizar los sistemas de climatización e implantar iluminación eficiente, al tiempo que facilitará la implantación progresiva de sistemas de autoconsumo de energía. Asimismo, garantiremos que los edificios de la UMU cuenten con su certificación energética correspondiente, orientando la toma de decisiones hacia un modelo de campus más eficiente, sostenible y resiliente.
- **Estableceremos un plan de rehabilitación energética progresiva**, con un calendario de intervenciones basado en criterios técnicos, climáticos y sociales, priorizando aquellas facultades con mayor consumo energético y menor rendimiento térmico.

- **Avanzaremos hacia una transformación arquitectónica orientada a edificios saludables**, mejorando la habitabilidad de los edificios existentes, especialmente aquellos con más de 40 años de antigüedad, que representan aproximadamente el 50 % del parque edificado de la UMU.
- **Evaluaremos periódicamente la “salud” de los edificios universitarios** mediante chequeos que integren sensorización ambiental y análisis técnico para detectar déficits de confort, eficiencia y habitabilidad.
- **Impulsaremos la renaturalización climática de los campus**, sustituyendo los pavimentos térmicos por materiales permeables y reflectantes en entornos docentes, implantando cubiertas verdes en aquellos edificios donde sea posible y reforzando la gestión sostenible del agua.
- **Diseñaremos espacios de refugio climático en los campus**, concebidos para ofrecer protección térmica, descanso y confort durante episodios de calor extremo, integrando soluciones basadas en la naturaleza y criterios de confort ambiental.
- **Desarrollaremos una planificación de plantación de arbolado autóctono**, orientada a reducir el efecto de isla de calor, mejorar el confort térmico y reforzar la biodiversidad en los campus.
- **Implantaremos sistemas de monitorización del bienestar ambiental** mediante la medición de temperatura, humedad y radiación solar en zonas clave de las facultades, lo que permitirá elaborar un mapa térmico interactivo accesible desde la web institucional.
- **Implicaremos a facultades, servicios técnicos y grupos de investigación**, especialmente en ámbitos como la eficiencia energética, la física y la informática, en el análisis de los datos ambientales y en su integración en actividades docentes y de investigación.
- **Involucraremos a los equipos de dirección de los centros y al Servicio de Infraestructuras** en la toma de decisiones sobre la transformación energética y ambiental de los edificios y campus, reforzando una gobernanza compartida y basada en evidencias.



LÍNEA 4: Digitalización y gestión inteligente para proteger y optimizar la inversión en infraestructuras.

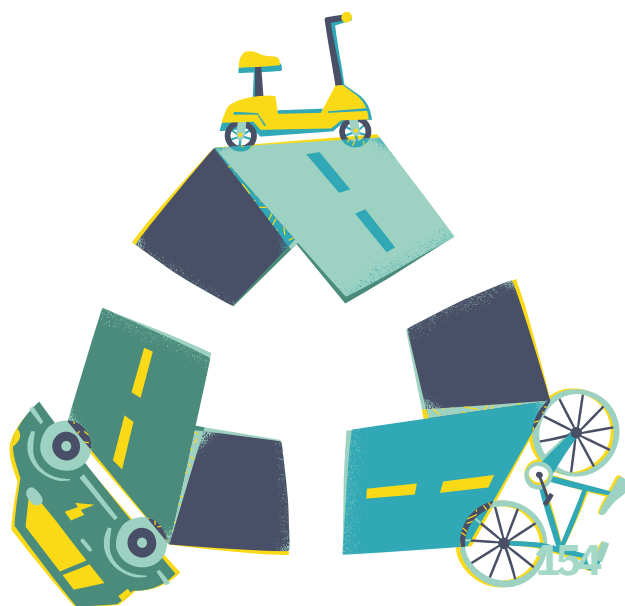
La digitalización aplicada a las infraestructuras universitarias no sustituye la inversión material, pero es una herramienta clave para gestionarla mejor, prolongar la vida útil de los edificios y evitar que se reproduzcan déficits estructurales en el futuro. Esta línea de acción impulsa **la implantación de sistemas digitales, la sensorización, plataformas de datos y modelos predictivos** que permitan una gestión más eficiente, transparente y basada en evidencia del mantenimiento, el consumo de recursos y el uso de los espacios. La gestión inteligente de las infraestructuras se concibe como un apoyo a la toma de decisiones estratégicas, al control del gasto y a la mejora continua del servicio, alineada con los marcos institucionales de gobernanza del dato y sin duplicar las líneas de política digital ya existentes. Los datos generados por estos sistemas alimentarán los mecanismos institucionales de seguimiento, evaluación, planificación y transparencia de la sostenibilidad ambiental, sin sustituir ni duplicar los marcos de indicadores y gobernanza definidos en la dimensión de Sostenibilidad.

- **Crearemos una plataforma institucional centralizada de datos de infraestructuras (InfraDataUMU)** que integre información en tiempo real sobre energía, agua, climatización, ocupación de espacios y estado de los edificios, garantizando la calidad de los datos, la interoperabilidad y el alineamiento con el marco institucional de gobernanza de datos.
- **Realizaremos una sensorización inteligente del campus** mediante el despliegue progresivo de dispositivos IoT en edificios y espacios exteriores para monitorizar parámetros clave (temperatura, humedad, consumo energético, calidad del aire y uso de los espacios), como base para una gestión predictiva y sostenible.
- **Implementaremos un cuadro de mando digital de infraestructuras y sostenibilidad**, accesible a los vicerrectorados, los decanatos y a la comunidad universitaria, que permita visualizar indicadores clave de eficiencia, consumo, confort y huella ambiental, reforzando la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Desarrollaremos gemelos digitales de los campus**, integrados con datos reales, que permitan simular escenarios de rehabilitación, eficiencia energética, adaptación climática, movilidad y planificación de espacios, y faciliten la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.



DISEÑAREMOS UNA **PLATAFORMA DE MOVILIDAD INTELIGENTE DEL CAMPUS**, QUE INTEGRE DATOS DE TRANSPORTE PÚBLICO, RED CICLISTA, ITINERARIOS PEATONALES Y APARCAMIENTOS SOLARES

- **Implantaremos de forma progresiva sistemas de mantenimiento predictivo basados en inteligencia artificial**, orientados a anticipar incidencias, reducir costes operativos y mejorar la seguridad, el confort y la continuidad del servicio en las infraestructuras universitarias.
- **Realizaremos una digitalización integral de los procesos de planificación, diseño y ejecución de obras y rehabilitaciones**, incorporando criterios de sostenibilidad, ciclo de vida, eficiencia energética y mantenimiento desde las fases iniciales del proyecto.
- **Diseñaremos una plataforma de movilidad inteligente del campus que integre datos de transporte público, de la red ciclista, de itinerarios peatonales y de aparcamientos solares, optimizando los** desplazamientos internos y fomentando una movilidad sostenible y accesible.
- Implementaremos un **sistema digital de gestión circular del agua y los residuos**, con trazabilidad completa desde la recogida hasta la reutilización, que permita evaluar impactos, optimizar recursos y apoyar el plan de economía circular de la UMU.
- **Impulsaremos la formación y capacitación digitales del personal técnico y de gestión de infraestructuras**, asegurando la adopción efectiva de las nuevas herramientas digitales, la analítica de datos y los sistemas basados en inteligencia artificial, con un enfoque práctico y orientado a la mejora del servicio.
- **Estableceremos un sistema de conexión activa con redes y proyectos europeos de campus inteligentes y sostenibles**, posicionando a la UMU como laboratorio vivo de innovación aplicada en infraestructuras universitarias.
- **Promoveremos la captación de financiación nacional y europea** para acelerar la digitalización y la sostenibilidad de las infraestructuras universitarias, alineando los proyectos con las prioridades estratégicas de la UMU y de la Unión Europea.



LÍNEA 5: Movilidad universitaria accesible, activa y conectada con el territorio.

La accesibilidad a los campus y la movilidad cotidiana de la comunidad universitaria constituyen un factor clave para la equidad, el bienestar y la calidad de vida, especialmente en aquellos campus con mayores dificultades de conexión. Esta línea de acción aborda la **mejora de las infraestructuras de movilidad** desde una perspectiva funcional y territorial, priorizando los desplazamientos seguros, accesibles y sostenibles dentro de los campus y en su conexión con el entorno urbano. Las actuaciones previstas buscan facilitar el acceso a los centros docentes y de investigación, reducir las desigualdades entre los campus y mejorar la integración de la Universidad de Murcia en su territorio, en coordinación con las administraciones competentes y sin solaparse con las políticas generales de movilidad sostenible desarrolladas en otros ejes. Estas actuaciones se orientan prioritariamente a la **mejora de las infraestructuras físicas y de la conectividad de los campus**, y se desarrollan de forma coordinada con las políticas de cambio de hábitos, reducción de emisiones y sensibilización recogidas en la dimensión dedicada a Gestión Ambiental y Acción Climática.

- **Diseñaremos y mejoraremos una red interna continua y accesible de movilidad activa**, reforzando los itinerarios peatonales y ciclistas dentro de los campus y entre edificios clave (facultades, bibliotecas, comedores y paradas de transporte público).
- Desarrollaremos **una infraestructura ciclista universitaria segura y de calidad**, inspirada en modelos europeos, que mejore la continuidad, la legibilidad y la seguridad de los carriles bici internos y de su conexión con el entorno urbano.
- Instalaremos **aparcamientos seguros y cubiertos para bicicletas y patinetes** en los edificios universitarios, priorizando su ubicación en zonas visibles, vigiladas o con medidas antirrobo, e incorporando puntos básicos de reparación y mantenimiento.
- Impulsaremos **actuaciones de mejora en los aparcamientos y viales** de los campus para reforzar la movilidad y la seguridad, complementándolas, cuando sea necesario, con convenios con los ayuntamientos que faciliten y abaraten el acceso al estacionamiento.
- Mejoraremos **la señalización, la iluminación y las condiciones de seguridad** de los recorridos, incorporando soluciones como la iluminación solar y señalización clara que favorezcan el uso de la movilidad activa durante todo el año.

- Reforzaremos **la conexión ciclista y peatonal entre los campus y la ciudad**, coordinando con el Ayuntamiento de Murcia la integración de la red universitaria con la infraestructura urbana existente y planificada.
- Impulsaremos **la mejora del transporte público** hacia el Campus de Ciencias de la Salud de El Palmar, el Campus de Lorca y el Campus de San Javier colaborando con los Ayuntamientos y los operadores de transporte para aumentar la frecuencia, la cobertura y la conectividad de las líneas, y dar respuesta a las dificultades actuales de acceso del estudiantado y del personal.
- Promoveremos **rutas directas de transporte público** desde puntos estratégicos, como el Campus de Espinardo, el centro urbano y las estaciones de tren y autobús, facilitando los desplazamientos diarios de estudiantes, PDI y PTGAS a los diferentes campus.
- Impulsaremos **la participación de los colectivos universitarios** en el diseño de soluciones de movilidad, implicando a todos los colectivos y asociaciones, facultades y servicios técnicos en la identificación de necesidades y en la formulación de propuestas de mejora.
- Integraremos a la **UMU en redes y alianzas europeas de movilidad sostenible universitaria**, como la red U-MOB LIFE, para acceder a herramientas de diagnóstico, formación técnica, guías metodológicas y buenas prácticas aplicables a los campus.
- Mejoraremos los **acuerdos institucionales para la bonificación del transporte público**, favoreciendo condiciones ventajosas para el estudiantado y el personal universitario y fomentaremos el uso de modos colectivos de desplazamiento.



LÍNEA 6: Espacios universitarios vivos, participativos y abiertos a la sostenibilidad y la cooperación.

Más allá de su función docente y administrativa, los campus de la Universidad de Murcia deben **consolidarse como espacios de convivencia, de aprendizaje práctico, de innovación aplicada y de conexión con la sociedad**. Esta línea de acción impulsa una concepción de las infraestructuras universitarias como espacios vivos, abiertos y participativos, que favorezcan la implicación de la comunidad universitaria, el uso social de los campus y su integración en proyectos de docencia, investigación y transferencia. Esta línea se centra en el uso físico y funcional de los espacios universitarios como soporte para actividades docentes, de investigación y de convivencia, sin duplicar los marcos de gobernanza, participación y política ambiental desarrollados en la dimensión dedicada a Gestión Ambiental y Acción Climática. Estas actuaciones complementan las inversiones estructurales en infraestructuras, refuerzan la dimensión social, cultural y territorial de la Universidad, y facilitan que los espacios universitarios contribuyan activamente al bienestar colectivo, la sostenibilidad y la cooperación con el entorno.

- **Vincularemos las actuaciones de mejora y transformación de espacios universitarios con proyectos de docencia e investigación**, favoreciendo su uso como soporte para prácticas académicas, trabajos de fin de grado y de máster, y líneas de investigación aplicada en sostenibilidad, arquitectura, ingeniería, ciencias sociales y ambientales.
- **Impulsaremos el uso de espacios rehabilitados y transformados como aulas-laboratorio presenciales**, donde el estudiantado pueda aprender de forma práctica y situada, reforzando la conexión entre infraestructuras, docencia e investigación complementando las líneas de digitalización ya existentes.
- **Diseñaremos y mejoraremos espacios exteriores universitarios orientados a la convivencia, el bienestar y la movilidad activa**, fomentando el uso social del campus como lugar de encuentro, descanso y vida comunitaria.
- **Crearemos comités de infraestructura sostenible y de espacios universitarios, con representación de estudiantes, PDI y PTGAS**, que participen en la definición de prioridades, el seguimiento de actuaciones y la evaluación de impactos.
- **Incorporaremos criterios de participación, transparencia y evaluación social** en la planificación y ejecución de las intervenciones en infraestructuras, garantizando su contribución al bienestar y a la cohesión de la comunidad universitaria.

Infraestructuras

- **Impulsaremos líneas de investigación sobre sostenibilidad y gobernanza de infraestructuras universitarias**, orientadas a la concurrencia a convocatorias competitivas, especialmente al Programa Marco Europeo Horizonte Europa.
- **Favoreceremos la integración de los campus en el territorio urbano**, promoviendo la cooperación intersectorial y la apertura de espacios universitarios a actividades de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento, con especial atención a la regeneración de entornos vulnerables.



- Estableceremos **convenios con entidades públicas y agentes del ecosistema regional**, como el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, para promover espacios de *coworking*, incubación y apoyo a empresas de base científica e innovadora vinculadas a la UMU.
- Desarrollaremos **un plan de mejora continua de los espacios ajardinados y zonas verdes del campus**, ampliando su superficie y su calidad ambiental, así como la infraestructura verde clave para el bienestar, la adaptación climática y la biodiversidad.



Conclusiones

La aplicación de este **Plan de Infraestructuras** permitirá **corregir de forma progresiva los déficits acumulados en edificios, aulas y laboratorios de la Universidad de Murcia**, mejorando de manera tangible las condiciones materiales en las que se desarrollan la docencia, la investigación y la vida universitaria. Se recuperarán espacios docentes y de investigación más funcionales, seguros y adecuadamente equipados, con especial atención a la modernización de los laboratorios de prácticas y a la dotación de pequeña instrumentación científica. La rehabilitación energética de los edificios contribuirá a un mayor confort térmico, a la mejora de la salud ambiental y a una reducción significativa del consumo energético y de los costes económicos y medioambientales asociados. La planificación estratégica y el mantenimiento integral permitirán una gestión más eficiente y transparente de las infraestructuras, evitando actuaciones reactivas y mejorando la sostenibilidad a largo plazo de las inversiones.

La **incorporación de sistemas digitales de gestión y mantenimiento predictivo reforzará la toma de decisiones basada en datos y protegerá el valor de los recursos públicos invertidos**. La mejora de la movilidad y la accesibilidad a los campus favorecerá la equidad territorial y el bienestar de la comunidad universitaria. En conjunto, este plan consolidará unos campus más dignos, resilientes y bien gestionados, capaces de sostener una universidad pública de calidad, comprometida con su entorno y preparada para afrontar los retos futuros.

GESTIÓN AMBIENTAL Y ACCIÓN CLIMÁTICA



Gestión Ambiental y Acción Climática

La **Estrategia de Gestión Ambiental y Acción Climática** es una apuesta decidida por el cambio de la cultura de la protección del medio ambiente que no se queda en palabras, sino que se acompaña de hechos. Promovemos un **Plan Integral de Gestión Ambiental-PIGA2032** con acciones transversales, disruptivas y transformadoras que conviertan nuestros campus en entornos climáticamente neutros, conectados con Europa y comprometidos con el Territorio. Los campus de la UMU serán “laboratorios vivos” para soluciones de sostenibilidad y la difusión de estos aprendizajes. Estos laboratorios implicarán a la comunidad universitaria y a agentes externos que puedan estar involucrados, con el fin de poner a prueba nuevas ideas, llevar la investigación a la práctica y encontrar nuevas formas de mejorar la sostenibilidad en la Universidad de Murcia.

Los **resultados serán compartidos con autoridades locales y regionales, colegios profesionales**, así como con el tejido empresarial, para desarrollar proyectos que enfrenten la emergencia climática, marcada por olas de calor extremas, escasez hídrica y pérdida de biodiversidad, a la que está sometida la Región de Murcia. Estos fenómenos no solo afectan al entorno natural, sino también a la salud pública, a la economía y a la calidad de vida de la comunidad universitaria, y generan un futuro incierto para la sociedad. La UMU tiene la oportunidad y la responsabilidad de liderar este cambio, no solo como institución académica, sino también como agente activo en la transición ecológica de la Región de Murcia.

Los compromisos que asumimos son **instrumentos de gobernabilidad**, diseñados para generar impacto real, medible y replicable que no solo promueven la reducción del impacto ambiental de la universidad, sino también activan su potencial **como agente de cambio, laboratorio vivo y espacio de formación para una ciudadanía comprometida** con una transición limpia, que garantice una salud global y sirva de modelo a la sociedad.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Integrar la sostenibilidad ambiental como un principio transversal y estructurante de la Universidad de Murcia, incorporándola de manera sistemática en la planificación estratégica, la gestión institucional, la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento. Este objetivo persigue que la sostenibilidad deje de entenderse como un ámbito sectorial para convertirse en un eje central de la toma de decisiones.

OBJETIVO 2. Reducir progresivamente la vulnerabilidad climática de los campus de la UMU, prestando especial atención a los efectos del calor extremo, la escasez hídrica y otros riesgos asociados al cambio climático. Este objetivo se materializará mediante la combinación de soluciones basadas en la naturaleza, actuaciones de renaturalización y restauración ecológica, y reformas en las infraestructuras universitarias orientadas a mejorar el confort térmico, la resiliencia y la eficiencia en el uso de los recursos. De este modo, los campus se consolidarán como entornos más saludables, seguros y adaptados a los escenarios climáticos futuros.

OBJETIVO 3. Fomentar un cambio estructural en los hábitos de movilidad de la comunidad universitaria, promoviendo desplazamientos activos, saludables y de baja emisión tanto hacia los campus como en su interior. Este objetivo contempla el impulso del transporte público, el uso compartido de vehículos, la movilidad ciclista y peatonal, así como la integración de criterios de accesibilidad, seguridad y salud. La UMU actuará como referente en movilidad sostenible, contribuyendo a la reducción de emisiones, a la mejora de la calidad del aire y al bienestar de las personas.

OBJETIVO 4. Conseguir una participación activa del estudiantado y del conjunto de la comunidad universitaria en el diseño, desarrollo y evaluación de las políticas de sostenibilidad. Para ello, se impulsarán estructuras formales de participación, mecanismos de liderazgo estudiantil y herramientas como los presupuestos participativos, que permitan canalizar propuestas e iniciativas desde las facultades y los servicios. Este objetivo refuerza la sostenibilidad como proceso colectivo y educativo, favoreciendo el aprendizaje práctico, la corresponsabilidad y el compromiso social.

OBJETIVO 5. Convertir los campus de la UMU en laboratorios vivos de sostenibilidad, donde se diseñen, se prueben y se evalúen soluciones innovadoras aplicadas a retos ambientales reales. Este enfoque permitirá integrar la investigación, la docencia y la gestión universitaria, facilitando la experimentación en condiciones reales y la transferencia de resultados al entorno social y productivo. Los campus se consolidarán como espacios de innovación abierta, de aprendizaje práctico y de generación de conocimiento útil para la transición ecológica.

OBJETIVO 6. Integrar a la UMU de forma activa en redes europeas e internacionales de sostenibilidad, Salud Global y campus sostenibles, así como en consorcios estratégicos de investigación, innovación y formación. Este objetivo permitirá aumentar la proyección internacional de la UMU, compartir buenas prácticas, acceder a conocimiento avanzado y posicionar a la universidad como actor relevante en la agenda europea de transición ecológica, contribuyendo al desarrollo de soluciones alineadas con los grandes retos globales.

OBJETIVO 7. Garantizar la viabilidad económica y la sostenibilidad financiera de la estrategia ambiental de la UMU mediante la incorporación de criterios de financiación verde, la optimización de recursos y la captación de fondos europeos, nacionales y regionales. Lograr este objetivo asegura que las acciones definidas sean realistas, escalables y sostenibles a lo largo del tiempo, reforzando la capacidad de la universidad para atraer inversión, desarrollar proyectos estratégicos y consolidar su papel como institución comprometida con una transición ecológica justa y eficaz.

Líneas de acción

LÍNEA 1: Gobernanza ambiental, financiación sostenible y liderazgo institucional.

Esta línea articula la sostenibilidad como principio rector de la Universidad de Murcia mediante una gobernanza transversal, una estructura técnica reforzada, una financiación estable y la participación activa de la comunidad universitaria. Incluye la integración normativa, la planificación estratégica, la evaluación continua, la dotación presupuestaria específica, la captación de fondos europeos, la contratación sostenible y el liderazgo estudiantil, garantizando la viabilidad operativa y el impacto del **Plan Integral de Gestión Ambiental-PIGA2032**.

AVANZAREMOS HACIA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN QUE ALINEEN DE FORMA COORDINADA LA GESTIÓN AMBIENTAL, LA CALIDAD INSTITUCIONAL Y LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL.

- Avanzaremos hacia la implantación de **sistemas integrados de gestión** que alineen de forma coordinada la gestión ambiental, la calidad institucional y la seguridad y salud laboral, con el objetivo de optimizar recursos, simplificar procedimientos administrativos y reforzar la mejora continua. Esta integración permitirá una gestión más eficiente y coherente de los riesgos ambientales, organizativos y laborales asociados a la actividad universitaria.
- Fomentaremos un **Observatorio de Sostenibilidad Ambiental (OSA_UMU)** con informes anuales para que el plan sea transparente y dinámico, con datos abiertos sobre sostenibilidad y campus inteligente.
- Desarrollaremos un **marco común de indicadores operativos de sostenibilidad**, alineado con los principales estándares nacionales e internacionales, que permita evaluar de forma periódica y comparable el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada línea de acción y facilite la toma de decisiones. El sistema de indicadores se nutrirá, entre otras fuentes, de los datos generados por las plataformas de gestión inteligente de infraestructuras y campus, garantizando coherencia, trazabilidad y rendición de cuentas.
- Transformaremos la actual Unidad de Campus Sostenible en **la Oficina de Planificación Ambiental**, que actuará de forma transversal para implementar el plan previsto.

- Estableceremos una **red de responsables de sostenibilidad en las facultades**, áreas y servicios, con funciones y formación específicas, y con la participación del PDI, del PTGAS y de los estudiantes. A este respecto, estableceremos la figura de delegado o delegada ambiental para fomentar el liderazgo de los estudiantes en educación ambiental y en voluntariado ecológico.
- Certificaremos y registraremos el ámbito de la sostenibilidad ambiental de la UMU en el **sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental (EMAS-Eco-Management and Audit Scheme)**.
- Incorporaremos los **principales marcos normativos nacionales e internacionales que definen la acción climática**, la transformación educativa y la adaptación institucional ante los retos del siglo XXI (**Agenda 2030, ODS, Climate-ADAPT, LOSU, GESU-CRUE**) y promoveremos que facultades y áreas de gestión incluyan al menos una línea de acción sostenible en su planificación anual.
- Desarrollaremos **los objetivos de sostenibilidad presentes en el posicionamiento de la Coordinadora de Representantes de Estudiantes de Universidades Públicas (CREUP)** respecto de las estrategias y planes de sostenibilidad de las universidades españolas. El posicionamiento de CREUP fortalece la gobernanza ambiental y convierte la universidad en un espacio de aprendizaje práctico sobre sostenibilidad.
- Estableceremos **una convocatoria anual para la realización de proyectos de sostenibilidad e intervenciones sostenibles**, con la participación de grupos de investigación y estudiantes, desarrollados en las distintas facultades.

LÍNEA 2: Los campus como laboratorios vivos de innovación ambiental.

El enfoque de campus como laboratorio vivo se articula como una metodología de innovación, aprendizaje y participación ambiental, complementaria a las actuaciones físicas y de adecuación de espacios desarrolladas en el Plan de Infraestructuras de la UMU. La Universidad de Murcia tiene la oportunidad de convertir sus campus en espacios experimentales abiertos, donde se diseñen, ensayen y evalúen soluciones sostenibles aplicadas. Este enfoque permite integrar la sostenibilidad en la vida académica, investigadora y comunitaria, implicando de forma transversal a las facultades, a los servicios técnicos, al estudiantado y a las estructuras de gobernanza. El campus se convierte así en un laboratorio vivo (*living lab*), donde la transferencia de resultados, la experimentación docente y la innovación ambiental se aprenden haciendo.

- En coordinación con las distintas facultades, realizaremos acciones de **renaturalización, restauración ecológica y conservación de la biodiversidad** mediante el incremento de la superficie de arbolado con especies autóctonas en todos los campus de la UMU.
- **Aumentaremos la superficie de especies melíferas y nutricias** para garantizar plantas con flor durante las épocas más desfavorables, así como medidas para incrementar los polinizadores y mariposas del campus.
- **Convocaremos actividades de ciencia ciudadana**, por ejemplo, Bioblitz anuales para el seguimiento de la biodiversidad del campus (mariposas, herpetos, aves e invertebrados acuáticos en los cuerpos de agua), con metodologías estandarizadas y replicables.
- Realizaremos **un inventario para la puesta en valor y la articulación de medidas de conservación de todas las especies animales y vegetales** que habitan en los campus de la UMU, con la colaboración de los diferentes grupos de investigación de las facultades de Biología y Veterinaria, así como para la valorización del patrimonio geológico del Campus de Espinardo, en colaboración con el departamento de Geología de la UMU.
- Organizaremos **intercambios de buenas prácticas**, visitas técnicas y seminarios conjuntos.
- Crearemos **una red de laboratorios vivos interuniversitarios**, en colaboración con universidades europeas que trabajen en sostenibilidad aplicada, con **especial énfasis en la alianza EUniWell**. Estos proyectos estarán centrados en áreas como la adaptación al cambio climático, la biodiversidad urbana y la eficiencia energética, y contarán con la participación de estudiantes.

LÍNEA 3: Adaptación climática, descarbonización y resiliencia energética.

Esta línea impulsa la transformación climática de la Universidad de Murcia mediante la adaptación al calor extremo, la rehabilitación energética, la descarbonización progresiva, la compra pública verde y la implementación de soluciones basadas en la naturaleza. Integra la neutralidad climática, la eficiencia en infraestructuras, el uso de materiales ecoeficientes, la agricultura del carbono y la atracción de inversión verde, alineando la acción universitaria con el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC 2023-2030), el Pacto Verde Europeo y la Agenda 2030. La concreción técnica de estas medidas en edificios, instalaciones y campus se desarrollará de forma coordinada a través del **Plan de Espacios e Infraestructuras de la Universidad de Murcia (PEI-UMU)**, que actuará como instrumento operativo para su implementación progresiva.

- Crearemos la **Mesa de Emergencia Climática de la UMU**, con representación de la comunidad universitaria y de los agentes externos implicados.
- **Consolidaremos y optimizaremos las inversiones realizadas en energía fotovoltaica, e impulsaremos la diversificación tecnológica en energías renovables**, evaluando e incorporando progresivamente soluciones complementarias a la energía solar fotovoltaica, como la solar térmica, la biomasa o la energía eólica de pequeña escala, en función de su viabilidad técnica, ambiental y económica en los distintos campus de la UMU.
- Implantaremos el **programa de descarbonización para situar a la UMU en el camino responsable** hacia la neutralidad climática que establece la Unión Europea para 2030. Ofreceremos certeza a inversores y empresas para impulsar la tecnología limpia y los proyectos de descarbonización.
- Asumiremos **las obligaciones de mejora de la eficiencia energética, modernización de infraestructuras y reducción de emisiones** contempladas en el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 (PNIEC), convirtiendo a la UMU en referente de la transición energética.
- Desarrollaremos un **plan para optimizar el confort térmico y reducir el consumo energético** en espacios docentes.



- Integraremos específicamente **la mejora de la calidad del aire** en los campus como un elemento clave de la adaptación climática y del bienestar de la comunidad universitaria, mediante actuaciones orientadas a la reducción de emisiones, la renaturalización de los espacios, la movilidad de baja emisión y la mejora del confort ambiental tanto en entornos interiores como exteriores.
- Aprovecharemos la oportunidad que ofrece el **PNIEC para liderar la sostenibilidad**, gracias a su capacidad para formar profesionales y generar conocimiento.
- Registraremos **la huella de carbono, la compensación y los proyectos de absorción de dióxido de carbono** según las indicaciones del Ministerio para la Transformación Ecológica y el Reto Demográfico.
- Crearemos un **proyecto piloto sobre Carbon Farming Campus**. Se contará con más terreno para establecer **huertos ecológicos** que actúen como sumideros de CO₂ mediante la agricultura del carbono. En estos suelos se aumentará el contenido de carbono mediante la aplicación de compost procedente de los desechos orgánicos generados en la UMU (residuos de jardinería y de los contenedores marrones que se instalarán en todos los edificios y cafeterías de la UMU). Estos huertos serán gestionados por estudiantes, quienes podrán obtener certificados digitales de participación denominados **FarmingCredits** (créditos CRAU) o participar mediante un modelo de prácticas extracurriculares.
- La Universidad de Murcia **incorporará criterios de sostenibilidad en todos sus procesos de adquisición mediante una política de compras verdes**. Esta acción priorizará productos y servicios de bajo impacto ambiental, como materiales reciclados, equipos de alta eficiencia energética, proveedores locales y certificados ecológicos. Se revisarán los pliegos de contratación, se elaborará un catálogo verde institucional y se formará al personal en consumo responsable, contribuyendo así a la reducción de la huella de carbono y al impulso de una economía circular en el entorno.
- Continuaremos implementando la **Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

LÍNEA 4: Alianzas estratégicas, innovación abierta y proyección internacional.

La transición ecológica universitaria requiere una gobernanza abierta, colaborativa y conectada. Este compromiso impulsa la creación y consolidación de alianzas estratégicas con instituciones públicas, redes universitarias, empresas, ONG y organismos internacionales para acelerar la transformación sostenible de la Universidad de Murcia. La colaboración se convierte en un motor de innovación aplicada, de proyección institucional y de aprendizaje compartido.

LIDERAREMOS LA CREACIÓN DE UNA RED INTERUNIVERSITARIA CON UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN DE MURCIA, COMUNIDAD VALENCIANA Y ANDALUCÍA ORIENTAL

- Lideraremos **la creación de una red interuniversitaria** con universidades de la Región de Murcia, Comunidad Valenciana y Andalucía Oriental para hacer frente a los retos medioambientales comunes, compartir recursos, experiencias y proyectos.
- Organizaremos **encuentros anuales, retos conjuntos y publicaciones colaborativas** para posicionar a la UMU como referente territorial en sostenibilidad universitaria.
- Participaremos en **redes como CRUE-Sostenibilidad, U-MOB LIFE, EAUC** (Reino Unido), ISCN (International Sustainable Campus Network) y Copernicus Alliance.
- Accederemos a **recursos, formación, proyectos compartidos y foros internacionales** sobre sostenibilidad universitaria.
- Estableceremos **acuerdos con el Ayuntamiento de Murcia, la Comunidad Autónoma** y entidades locales para desarrollar proyectos conjuntos en movilidad, adaptación climática, biodiversidad y educación ambiental.
- Participaremos en **mesas de trabajo y en estrategias regionales de sostenibilidad**, y promoveremos la apertura de los campus como espacios de innovación urbana y social.
- Firmaremos **convenios con empresas comprometidas con la sostenibilidad** para desarrollar proyectos piloto, prácticas, TFG/TFM y formación especializada.
- Estableceremos un **sello UMU de colaboración sostenible** con el tejido empresarial.

LÍNEA 5: Gestión integral del agua y economía circular.

La Universidad de Murcia se compromete a transformar la gestión de sus recursos hídricos y residuos mediante un enfoque integral, circular y colaborativo. Este eje aborda la escasez hídrica, la eficiencia en el uso del agua, la valorización de subproductos como la salmuera, y la minimización de residuos, integrando soluciones tecnológicas, naturales y sociales.

IMPLANTAREMOS UN **MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN AVANZADA DEL AGUA** QUE MAXIMICE LA REUTILIZACIÓN DEL AGUA TRATADA PROCEDENTE DE LA DEPURADORA DE LA UMU

Infraestructura hídrica resiliente

- Implantaremos un **modelo integral de gestión avanzada del agua** que maximice la reutilización del agua tratada procedente de la depuradora de la UMU para el riego de zonas verdes, la limpieza de espacios exteriores, las fuentes ornamentales y los sistemas de refrigeración pasiva, contribuyendo a la adaptación climática del campus y a la reducción del consumo de agua potable.
- Desarrollaremos **infraestructuras hídricas resilientes** frente a eventos climáticos extremos.
- Diseñar y poner en marcha **jardines experimentales con especies halófitas** que aprovechen salmueras tratadas, integrando **soluciones basadas en la naturaleza** y fomentando la colaboración con las facultades de Biología y Química.
- Impulsar **proyectos de investigación aplicada sobre la valorización de salmueras y la recuperación de minerales** en la estación depuradora de la UMU, promoviendo la participación de la comunidad universitaria.

Gestión circular de residuos

- Crearemos la **Mesa de Gestión Circular**, con representación de las facultades, los servicios técnicos, las asociaciones estudiantiles y el personal investigador.
- Potenciaremos y optimizaremos **la gestión avanzada y circular de residuos**, en cumplimiento normativo.
- Reforzaremos **la gestión avanzada y diferenciada de los flujos de residuos**, desarrollando protocolos específicos para la prevención, segregación, recogida y tratamiento de residuos peligrosos, residuos eléctricos y electrónicos, aceites usados, residuos de construcción y demolición, y desperdicio alimentario, garantizando el cumplimiento normativo y promoviendo su valorización dentro de un enfoque de economía circular.
- Seguiremos **apoyando la labor de reciclaje de equipos y dispositivos electrónicos** en RECICLATICA.
- Diseñaremos e implementaremos el **Plan Zero Plastic UMU**, fomentando la organización de eventos sin plásticos de un solo uso y promoviendo el empleo de envases de vidrio y materiales reutilizables.
- Integraremos **indicadores de agua y de residuos** en el sistema de seguimiento.

LÍNEA 6: Vertebración Territorial, Salud Global y docencia transformadora.

Esta línea posiciona a la Universidad de Murcia como agente vertebrador del territorio mediante la integración de la sostenibilidad ambiental y la Salud Global en la investigación, la docencia, la transferencia de conocimiento y la cooperación institucional. Incluye la formación universitaria, la ciencia ciudadana, la colaboración con las administraciones, la protección de ecosistemas estratégicos, como el Mar Menor, y la capacitación de profesionales comprometidos con la sostenibilidad.

Vertebración territorial ambiental

- Desarrollaremos una **planificación estructurada de comunicación y proyección social de la sostenibilidad ambiental**, en estrecha colaboración con el Plan de Comunicación Institucional, orientada a visibilizar de forma transparente y rigurosa las actuaciones desarrolladas por la UMU, fomentar la participación activa de la comunidad universitaria y reforzar el papel de la universidad como referente social en la transición ecológica y la Salud Global.
- Esta planificación integrará **acciones de comunicación universitaria, divulgación científica, campañas de sensibilización y colaboración** con agentes sociales e institucionales, con el fin de trasladar el conocimiento generado en la UMU a todo el territorio y contribuir a una ciudadanía más informada, crítica y comprometida con los retos ambientales y la conservación del medio ambiente.
- Continuaremos **colaborando con la Plataforma One-Health Spain** y nos **uniremos a la One Health Academia de la OMS** para ofrecer oportunidades de colaboración a las distintas facultades implicadas en la UMU.
- Promoveremos **proyectos y la captación de fondos para la innovación ambiental y la implementación de soluciones integrales** y basadas en la naturaleza para el Mar Menor, a través del Campus Mare Nostrum de la Región de Murcia.
- Impulsaremos **la transferencia del conocimiento ambiental y de la sostenibilidad** a todas las entidades locales de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia a través de los Centros Territoriales Universitarios.

Docencia comprometida con el planeta.

- Impulsaremos la **adhesión de la UMU a la Red internacional Higher Education Sustainability.**
- Favoreceremos **la reflexión académica y la incorporación progresiva del enfoque de Salud Global** en la oferta formativa de la UMU, promoviendo una visión integrada de la relación entre personas, animales y medio ambiente, en diálogo con las facultades y respetando la autonomía académica en la evolución de sus planes de estudio.
- Impulsaremos **la realización de TFGs/TFMs y tesis doctorales** que desarrollen **contenidos de salud global, sostenibilidad y ambientales.**
- Promoveremos **el reconocimiento de créditos académicos por competencias transversales** y profesionales derivados de **actividades de voluntariado ambiental en ONG.**
- Fomentaremos la **oferta de cursos específicos de sostenibilidad ambiental** (certificados mediante microcredenciales) para PTGAS, PDI y estudiantes, así como en los Centros Territoriales Universitarios de la UMU.
- Reforzaremos **la formación de profesionales en energías renovables, eficiencia energética y cambio climático** mediante la captación de fondos europeos y nacionales para la formación en energías limpias.



LÍNEA 7: Movilidad sostenible, saludable y de baja emisión.

Las emisiones de gases de efecto invernadero representan una de las principales causas de contaminación atmosférica en las ciudades europeas y, en concreto, el transporte representa casi una cuarta parte de dichas emisiones. La UMU actuará como motor de cambio en el desarrollo del **Plan de Movilidad Activa**, sirviendo de modelo para la sociedad. Las intervenciones sobre infraestructuras de movilidad, accesos y recorridos en los campus se desarrollarán en el marco del Plan de Espacios e Infraestructuras de la UMU (PEI-UMU), mientras que esta línea prioriza el cambio de hábitos, la reducción de emisiones y la sensibilización de la comunidad universitaria.

EL EQUIPO DE GOBIERNO SE COMPROMETE A PRIORIZAR EL USO DEL TRANSPORTE PÚBLICO

- **El equipo de gobierno se compromete a priorizar el uso del transporte público**, potenciando criterios de eficiencia y responsabilidad, disminuyendo y limitando el uso del coche oficial y adquiriendo el compromiso de que las nuevas adquisiciones de vehículos serán eléctricas.
- Evaluaremos **las acciones de desplazamiento y sus efectos sobre nuestro planeta**. Promoveremos reuniones virtuales síncronas para evitar desplazamientos innecesarios.
- Incentivaremos **la participación** de los distintos colectivos en actividades y programas relacionados con la **movilidad sostenible**.
- Desarrollaremos **alternativas asequibles, accesibles, saludables y limpias que fomenten el uso del transporte público** para disminuir la huella de carbono asociada a la movilidad, mediante acuerdo.
- Promoveremos la **gratuidad del tranvía para moverse entre las paradas ubicadas dentro del campus de Espinardo**.
- Desarrollaremos e **invertiremos en innovación y tecnologías verdes contempladas en la financiación del Pacto Verde Europeo** para disfrutar de un aire más limpio.
- Incentivaremos medidas para **fomentar el transporte compartido** en la comunidad universitaria mediante campañas de *car-pooling* universitario.
- Adoptaremos **medidas para disminuir la contaminación acústica** en el Campus de Espinardo causada por la movilidad.

Conclusiones

La implementación de la **Estrategia de Gestión Ambiental y Acción Climática** **permitirá consolidar a la Universidad de Murcia** como una institución comprometida de manera creíble y medible con **la transición ecológica, la salud global y el bienestar de su comunidad**. Los campus avanzarán hacia modelos más resilientes frente al cambio climático, reduciendo su vulnerabilidad ante el calor extremo, la escasez hídrica y otros riesgos ambientales, y mejorando de manera tangible el confort, la salud y la calidad de vida del estudiantado y del personal.

La integración de la sostenibilidad en la gobernanza universitaria garantizará que las decisiones estratégicas incorporen criterios ambientales, sociales y económicos, reforzando la transparencia y la rendición de cuentas. La universidad se consolidará como un **laboratorio vivo de innovación ambiental**, conectando docencia, investigación y gestión para generar soluciones transferibles al territorio. Se impulsará un cambio cultural en los hábitos de movilidad, consumo y participación, fortaleciendo el liderazgo estudiantil y la corresponsabilidad colectiva.

Asimismo, la UMU mejorará su posicionamiento en **redes nacionales e internacionales**, captará financiación verde y se proyectará como **referente regional y europeo** en sostenibilidad universitaria, contribuyendo activamente a una transición ecológica justa, basada en el conocimiento y con impacto social real.

07.

COHESIÓN TERRITORIAL, COGOBERNANZA Y GESTIÓN DE CIENCIAS DE LA SALUD



Cohesión Territorial, Cogobernanza y Gestión de Ciencias de la Salud



La Universidad de Murcia es una institución pública, generalista y comprometida con la formación integral de las personas, la generación de conocimiento, la innovación y el servicio a la sociedad. Su estructura académica diversa, **su modelo multicampus** y su presencia en distintos **municipios de la Región de Murcia** constituyen una fortaleza estratégica que le permite estar presente en diversas realidades sociales, económicas y territoriales.

La diversidad de campus puede convertirse en una verdadera fortaleza y se articula en la **Estrategia de Campus y Facultades como un ecosistema universitario cohesionado**. La **cohesión territorial y académica** implica garantizar que todas las personas que estudian y trabajan en la Universidad de Murcia se sientan parte de una misma comunidad universitaria, independientemente de la facultad, el campus o el municipio en el que desarrollen su actividad. Implica también asegurar la equidad en el acceso a recursos, servicios y oportunidades, evitando desigualdades y favoreciendo un desarrollo armónico en el conjunto de la institución. La diversidad de municipios en los que está presente la UMu también requiere una estrategia de coordinación que asegure que dicha presencia sea equilibrada en todos ellos, poniendo a disposición de los municipios y territorios las mismas o similares actuaciones.

Este proyecto se apoya en una serie de principios transversales que deben orientar la cogobernanza en la aplicación de las políticas universitarias: **cohesión, equidad, coordinación, bienestar, sostenibilidad y digitalización**. Estos principios se aplican de manera integrada a las facultades, a los campus y a la proyección territorial de la Universidad, configurando un modelo de universidad más humana, eficiente, accesible y comprometida con las personas y el entorno.

Campus y Facultades: un ecosistema universitario cohesionado

La Universidad de Murcia se articula como una institución **multicampus y generalista**, en la que cada campus y cada facultad aportan una identidad académica, científica, social y territorial propia que enriquece al conjunto de la Universidad. Esta diversidad no debe entenderse como un elemento de fragmentación, sino como una **fortaleza estratégica** que permite a la UMU responder de manera más eficaz a las necesidades formativas, investigadoras y sociales de su entorno. Cada campus, y cada una de las facultades que lo integran, presentan una idiosincrasia particular derivada de su historia, de las titulaciones que alberga, de su relación con el territorio y del perfil de su comunidad universitaria.

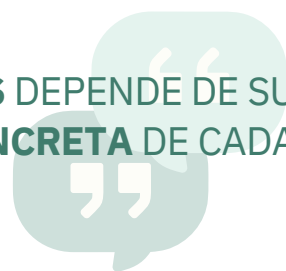
Reconocer, respetar y potenciar esa diversidad es una condición imprescindible para construir una universidad cohesionada, equitativa y con una identidad institucional sólida y compartida. Desde esta perspectiva, los campus y las facultades no pueden concebirse como unidades aisladas ni como compartimentos estancos, sino como elementos interdependientes de un ecosistema universitario integrado, coordinado y orientado a objetivos comunes.

La Universidad de Murcia debe garantizar que todas las personas que estudian y trabajan en ella disfruten de estándares homogéneos de calidad, servicios, bienestar y oportunidades, independientemente del campus o de la facultad en la que desarrollen su actividad. Al mismo tiempo, esta **visión global y cohesionada** debe ser compatible con la adopción de soluciones específicas y ajustadas a las necesidades reales de cada entorno académico, evitando modelos uniformes que no tengan en cuenta las diferencias estructurales, funcionales y humanas entre campus y facultades.

Además, la Universidad de Murcia cuenta con **diversas titulaciones de Ciencias de la Salud** repartidas en tres de los cinco campus, a saber: Ciencias de la Salud, Espinardo y Lorca, y la sede de la Facultad de Enfermería en Cartagena. Las prácticas de la mayoría de estas titulaciones de Ciencias de la Salud se realizan en centros sanitarios del Servicio Murciano de Salud. Al menos una parte del profesorado que imparte docencia en asignaturas de perfil clínico desarrolla tarea asistencial en centros sanitarios públicos o en la inspección de mataderos, como profesorado vinculado, asociado clínico o asociado. Esto requiere una intensa labor de coordinación y gestión con el Servicio Murciano de Salud, a fin de asegurar que la formación cumpla con nuestros estándares de calidad.

Las propuestas recogidas en las distintas dimensiones de este programa electoral establecen un **marco estratégico común** que se aplicará a la Universidad de Murcia en su conjunto. Sin embargo, Por ello, y como resultado del proceso de diálogo y reflexión mantenido con la comunidad universitaria, se ha identificado una serie de características, retos y necesidades específicas que consideramos necesario visibilizar y abordar de manera expresa en esta dimensión. Estas propuestas específicas no sustituyen a las generales, sino que las complementan y las refuerzan, evidenciando nuestro compromiso como un equipo de **gobierno que escucha, analiza la realidad con rigor y actúa con sensibilidad hacia la diversidad interna de nuestra propia estructura.**

LA EFICACIA DE **ESTAS POLÍTICAS TRANSVERSALES** DEPENDE DE SU **CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A LA REALIDAD CONCRETA** DE CADA CAMPUS Y DE CADA FACULTAD.



Este proceso de diálogo y reflexión no se concibe como una única fase cerrada, sino como un ejercicio permanente **de escucha activa y de construcción colectiva**. Durante la campaña electoral seguiremos manteniendo espacios de encuentro con el estudiantado, el PDI, el PTGAS y el personal investigador para enriquecer, matizar y mejorar estas propuestas. Asimismo, si la comunidad universitaria decide que seamos el equipo de gobierno de la Universidad de Murcia, **este compromiso con el diálogo abierto, la participación y la cogobernanza se traducirá en una estructura estable de trabajo conjunto, mediante la creación de coordinaciones de campus específicas** que permitan un seguimiento continuo de las necesidades de cada entorno universitario. Estas coordinaciones dotarán de solidez institucional a este compromiso, facilitarán la interlocución directa y constante con los centros y servicios y garantizarán que las decisiones estratégicas se adopten con conocimiento de la realidad, con transparencia y con una clara orientación a la mejora de la experiencia universitaria. Esta estructura de coordinación no excluye las reuniones periódicas que el equipo de gobierno mantendrá con los decanatos para garantizar la cogobernanza y la toma de decisiones colegiada sobre asuntos estratégicos que afecten a las facultades o a la Universidad en su conjunto.

Este apartado quiere reflejar el firme compromiso que tenemos como equipo con las distintas facultades de los campus. Los objetivos y acciones que se proponen derivan del **diálogo y la reflexión mantenidos con la comunidad universitaria como inicio del proceso**. Es obvio que esta primera reflexión requiere un análisis riguroso y detallado que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para planificar con precisión y éxito las estrategias a desarrollar en cada campus.

Concebimos la Universidad de Murcia como un ecosistema multicampus en el que el núcleo más complejo se sitúa en el **campus de Espinardo**, tanto por el número de facultades como por la cantidad de personas que desarrollan diariamente su actividad en él, rodeado de un enriquecedor sistema de campus especializados: **La Merced**, orientado a las ciencias jurídicas, las artes y las humanidades; **Ciencias de la Salud-El Palmar**, que constituye el núcleo central de la formación sanitaria; **Ciencias Sociosanitarias-Lorca**, que integra la formación sanitaria y sociosanitaria con una clara orientación al impacto social; y **San Javier**, centrado específicamente en la formación en ciencias del deporte. A partir de esta visión de conjunto, presentamos a continuación los **principales retos y compromisos que asumimos** para fortalecer cada campus, respetando su identidad, atendiendo a sus necesidades específicas y reforzando la cohesión del proyecto universitario común.

Campus de Espinardo

El Campus de Espinardo constituye el **principal núcleo académico, científico y formativo de la Universidad de Murcia**, tanto por el volumen de estudiantado y personal que concentra como por la diversidad de titulaciones de todas las ramas del conocimiento, las infraestructuras de investigación, los servicios universitarios y las estructuras de apoyo a la comunidad universitaria.

En él conviven las facultades de las ramas de Ciencias de la Salud, Ciencias Experimentales, Ingeniería y Arquitectura, Ciencias Sociales y Jurídicas, Educación, Artes y Humanidades. Además, el campus cuenta con un conjunto de edificios e infraestructuras, como el complejo **Pleiades-Vitalys**, el **ACTI**, la **UT**, el **Servicio de Correos**, el **SIU**, la **Biblioteca General**, el **Hospital Veterinario**, la **Granja Docente**, los edificios **C y D del Complejo de Espinardo**, el **Instituto Universitario de Investigación de Óptica y Nanofísica**, el **Instituto Universitario de Investigación en Envejecimiento**, el **Instituto Universitario en TIC orientadas**, el **Instituto Universitario de Investigación Multidisciplinar en Biomarcadores**, el **Instituto Universitario de Investigación en Ciencias Marinas**, y el **Instituto Universitario de Investigación en Agroalimentación**, entre otros, que lo convierten en un espacio privilegiado para el desarrollo de la interdisciplinariedad, la innovación docente, la investigación transversal y la transferencia de conocimiento hacia la sociedad.

También se ubican en el campus de Espinardo algunos Servicios de atención a la Comunidad Universitaria, como el servicio de Atención a la Diversidad y Voluntariado (**ADyV**), la Oficina de Atención Social (**OAS**), el Servicio de Actividades Deportivas (**SAD**), la piscina climatizada, el Centro Social Universitario (**CSU**), la Escuela de Educación Infantil de la UMU, y los Servicios Asistenciales (**SSAA**), que facilitan la vida de la comunidad universitaria y generan salud y bienestar. El Campus de Espinardo dispone, además, de una masa crítica de profesorado, institutos, grupos de investigación e infraestructuras científicas que sitúan a la Universidad de Murcia en una posición competitiva a nivel regional, nacional e internacional y que permiten abordar proyectos de gran alcance docente e investigador, con impacto social.

No obstante, esta concentración de actividad y de personas también genera **retos estructurales** que deben abordarse de manera decidida y planificada. Entre las principales debilidades identificadas se encuentran **la presión sobre infraestructuras y servicios comunes, la necesidad de renovación y ampliación de espacios docentes y de investigación**, la insuficiencia de personal técnico de apoyo en determinados centros y una **elevada complejidad en la gestión académica y administrativa**. A ello se suman problemas transversales detectados en varias titulaciones, como **el absentismo y la desmotivación** del estudiantado, **tasas de abandono y de suspensos** elevadas en algunos grados, la necesidad de **reformar metodologías docentes y planes de estudio**, y las dificultades para adaptar con agilidad la oferta académica a los cambios sociales, tecnológicos y profesionales, incluida la incorporación de la inteligencia artificial. Estos retos, comunes en parte a otras universidades públicas, adquieren en el campus de Espinardo una especial relevancia por la dimensión y la diversidad de este.

Independientemente de los objetivos estratégicos y de las líneas de acción descritas en las diferentes dimensiones de este programa, que se aplicarán de forma transversal a la Universidad de Murcia como un todo, este apartado recoge aquellos **aspectos particulares del Campus de Espinardo** que son el fruto del **proceso de diálogo** mantenido con miembros del colectivo universitario en estas facultades, áreas y unidades de apoyo, y que no pueden ser tomados como elementos aislados del proyecto global de la universidad, sino como una expresión clara de nuestro compromiso con la realidad cotidiana de cada campus, con su diversidad interna y con la necesidad de dar respuestas ajustadas, coherentes y equitativas que refuercen la cohesión institucional y mejoren la experiencia universitaria de quienes estudian y trabajan en la Universidad de Murcia.



1. Facultades de Ciencias de la Salud y afines

(Óptica y Optometría, Psicología y Logopedia, Veterinaria)

Retos y Compromisos Prioritarios

- Promoveremos **la transformación de los espacios docentes** para alinearlos con modelos de aprendizaje innovadores, integrando aulas inteligentes e híbridas, laboratorios digitales y entornos de simulación y prácticas virtuales. Del mismo modo, estas facultades formarán parte del Plan de Espacios e Infraestructuras de la UMU (PEI-UMU).
- Ampliaremos y consolidaremos convenios con instituciones públicas, colegios profesionales, entidades sociales y empresas para **garantizar prácticas clínicas de calidad**.
- Impulsaremos la **creación de títulos de máster y de formación continua en formato de microcredenciales** dirigidos a la mejora profesional y la especialización en las distintas disciplinas.
- Promoveremos la **evaluación y la mejora progresiva de las infraestructuras clínicas y del material y los aparatos de diagnóstico**, con especial atención al Hospital Clínico Veterinario, a la sala de necropsias, a la Granja Docente Veterinaria y a los espacios de prácticas especializadas.
- Impulsaremos la obtención de financiación para la construcción de una nueva planta **piloto de Ciencia y Tecnología de los Alimentos**.
- **Favoreceremos la incorporación de tecnologías docentes avanzadas** (como la simulación clínica, la realidad virtual inmersiva, las herramientas digitales y la IA) como complemento de la formación práctica presencial.



EN EL **CASO DE VETERINARIA**, ESTABLECEREMOS ACUERDOS CON LOS **MINISTERIOS Y LAS CONSEJERÍAS** COMPETENTES PARA LA VINCULACIÓN **DEL PROFESORADO DE LA FACULTAD QUE DESARROLLA TAREA ASISTENCIAL EN EL HOSPITAL CLÍNICO VETERINARIO**, Y PARA LA **CREACIÓN DE PROFESORADO ASOCIADO CLÍNICO EN EL MISMO**.

- Desarrollaremos planes de incorporación, estabilización, reconocimiento y carrera académica para **el profesorado vinculado al clínico y asociado clínico**. Trabajaremos para crear plazas de profesorado vinculado en los títulos en los que actualmente no existan y que tengan interés en incorporar esta figura docente-asistencial, a las que podrán acceder profesionales sanitarios del Servicio Murciano de Salud que así lo deseen, estableciendo una vinculación clara con la carrera académica. Trabajaremos para crear plazas de Asociado Clínico en los títulos en los que sea posible. Específicamente en el caso de Veterinaria, estableceremos acuerdos con los Ministerios y las Consejerías competentes para la **vinculación del profesorado de la facultad** que desarrolla tarea asistencial en el **Hospital Clínico Veterinario**, y para la creación de profesorado Asociado Clínico en el mismo.
- Además, se tendrá en cuenta la creación de **plazas de profesorado asociado 3+3** en cuantía suficiente para cubrir las prácticas en actividades profesionales tan específicas como los mataderos.
- Mejoraremos la **planificación de la actividad docente y el reconocimiento efectivo y equilibrado**, teniendo en cuenta, en este caso, la dedicación a las actividades asistenciales, adaptándolo específicamente a las trayectorias profesionales del PDI en estas facultades.



2. Facultades de Ciencias Experimentales e Informática

(Biología, Informática, Matemáticas, Química)

Retos y Compromisos Prioritarios

- Incluiremos a estas facultades en el Plan de Espacios e Infraestructuras UMU para determinar las actuaciones a realizar en los edificios que lo necesiten, y elaboraremos **planes plurianuales de renovación de infraestructuras y equipamiento científico**, con criterios de equidad, sostenibilidad y optimización de recursos mediante el uso compartido.
- Ayudaremos a las facultades a preparar la oferta de programas de **formación continua para el profesorado en metodologías docentes innovadoras** y en el uso responsable de la IA.
- Mejoraremos la **planificación de la actividad docente y el reconocimiento efectivo y equilibrado de la actividad de investigación**, de transferencia e innovación en la asignación de la dedicación docente mediante el programa EQUILIBRA-UMU, adaptándolo específicamente a las trayectorias profesionales del PDI en estas facultades.
- Estudiaremos las necesidades y **reforzaremos al personal de apoyo técnico y administrativo especializado** (PTGAS y servicios TIC) en los departamentos, revisando asimismo su carrera profesional.
- Promoveremos la formación del profesorado y del personal técnico en **riesgos laborales asociados al trabajo en los laboratorios** (docencia e investigación), y la **formación del estudiantado** en los riesgos asociados a las prácticas en los laboratorios.



3. Facultades de Ciencias Sociales y Jurídicas

(Comunicación y Documentación, Economía y Empresa, Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Trabajo Social)

Retos y Compromisos Prioritarios

- Estudiaremos las posibles opciones de **ampliación de los espacios docentes** en las facultades con necesidades derivadas del incremento del número de estudiantes, como, por ejemplo, en **Comunicación y Documentación**.
- Ayudaremos a las facultades en la **revisión y reforma de la oferta formativa**, incorporando itinerarios más flexibles, dobles grados, modalidades híbridas y grados duales cuando sea pertinente, aprovechando al máximo el potencial de las facultades y mejorando la demanda de los títulos.
- Reforzaremos los sistemas de **orientación académica y profesional** del estudiantado y fomentaremos la **mentorización** entre iguales para reducir el absentismo y el abandono.
- **Impulsaremos convenios** con empresas, administraciones públicas y entidades sociales para mejorar la oferta de **prácticas** y facilitar la **empleabilidad** de los egresados.
- **Dinamizaremos las solicitudes de proyectos** de investigación regionales, nacionales e internacionales, específicamente en estos ámbitos de conocimiento.
- Promoveremos el **reconocimiento institucional y académico** de la innovación docente y de la transferencia del conocimiento mediante el programa EQUILIBRA-UMU, aplicando adaptaciones específicas a las trayectorias profesionales del PDI en estas facultades.



4. Facultades de Educación, Artes y Humanidades

(Bellas Artes, Educación, Filosofía)

Retos y Compromisos Prioritarios

- Impulsaremos la **innovación docente** ofreciendo al profesorado **formación** en el uso de metodologías activas, prácticas docentes participativas y docencia colaborativa, entre otras, así como en la incorporación del uso crítico de herramientas digitales e IA.
- Fortaleceremos la **colaboración con instituciones educativas, culturales y sociales**, con el fin de promover prácticas alineadas con la realidad cultural y profesional del entorno, integrar el aprendizaje-servicio como herramienta formativa e impulsar la realización de proyectos con impacto social. Asimismo, ayudaremos a las facultades a potenciar la percepción social de las titulaciones que imparten, cuando sea necesario.
- **Mejoraremos progresivamente la infraestructura para la docencia práctica**, como los talleres, las aulas de práctica y los espacios creativos, con el fin de mantener la calidad de la docencia. Asimismo, se revisará la adaptación de los edificios a la nueva situación derivada de la emergencia climática.
- Ofreceremos **ayudas económicas a través del Plan UMU Becas 2032** para el estudiantado de BBAA, destinadas a la adquisición de material para el aprendizaje práctico, en caso de falta de recursos económicos.
- Integraremos **la transferencia cultural y educativa en el reconocimiento académico** mediante la aplicación del programa EQUILIBRA-UMU, realizando las adaptaciones necesarias para el reconocimiento adecuado de las trayectorias profesionales del PDI en estas facultades.

OFRECEREMOS AYUDAS
ECONÓMICAS A TRAVÉS DEL **PLAN
UMU BECAS 2032** PARA EL
ESTUDIANTADO DE BBAA,
DESTINADAS A LA ADQUISICIÓN DE
MATERIAL PARA EL APRENDIZAJE
PRÁCTICO.

Campus de La Merced

El Campus de La Merced representa **el núcleo académico y de investigación histórico y simbólico de la Universidad de Murcia** y uno de sus principales espacios de proyección social, cultural e institucional. Su localización en el centro urbano lo convierte en un campus profundamente integrado en la vida de la ciudad, con una visibilidad y una capacidad de impacto únicas, especialmente en los ámbitos de las **Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades, a través de las Facultades de Derecho y Letras**. Además de dichas facultades, el campus cuenta con la **biblioteca Antonio de Nebrija**, la **hemeroteca Clara Campoamor**, el **edificio Rector Loustau**, que albergan, entre otros, el SIU y el Registro General, el Instituto de Investigación en Bioderecho-CEBES, el Hemiciclo de la Facultad de Letras y el Paraninfo, escenario de claustros y de numerosas actividades tanto universitarias como sociales. Fuera del entorno nuclear del campus, las dos facultades también desarrollan su actividad docente e investigadora en dos edificios emblemáticos situados en el centro de la ciudad: **Edificio Rector Sabater** (Ronda de Levante) donde actualmente se imparte docencia de titulaciones de Derecho y Letras y la sede del COIE en este campus, y el **Edificio Saavedra Fajardo** donde se imparte docencia de los Grados en Criminología, Ciencias Políticas y Odontología, así como los cursos de la Escuela de Práctica Jurídica, del Aula Sénior, y se ubican el **Servicio de Ciencias y Técnicas Forenses (SECyTEF)** y el **Servicio de Idiomas de la Universidad de Murcia**.

Esta centralidad constituye una fortaleza estratégica, pero también plantea **retos específicos** derivados de la elevada presión sobre las infraestructuras, la intensa actividad docente y administrativa, la necesidad de modernizar espacios y servicios, y la adaptación de la oferta académica a un contexto social, tecnológico y profesional en rápida transformación. A ello se suman una percepción compartida de una **sobrecarga burocrática**, dificultades en **el apoyo a la investigación y a la transferencia**, y la **necesidad de mejorar la coordinación interna y la comunicación**.

Desde una visión de universidad cohesionada y transversal, y sin dejar de lado la aplicación, en este campus, de las políticas generales definidas para toda la UMU, recogemos a continuación **los objetivos estratégicos y las líneas de acción específicas para el Campus de La Merced**, fruto del diálogo con su comunidad universitaria

Retos y Compromisos Prioritario

- Apoyaremos a las facultades en la revisión y **actualización de la oferta académica**, incorporando itinerarios interdisciplinarios, la docencia bilingüe y la internacionalización, reforzando la competitividad y el atractivo académico, tanto a nivel nacional como internacional, del Campus de La Merced.
- Garantizaremos una **gestión racional, equitativa y eficiente de los espacios** docentes, bibliotecas y servicios comunes, que permita mejorar la calidad de la docencia y la investigación, así como las condiciones de trabajo, sin incrementar innecesariamente la presión sobre las infraestructuras. Revisaremos y **optimizaremos el uso del aulario del campus** utilizando criterios técnicos basados en la ocupación real.
- Definiremos un **modelo estable de biblioteca** para el campus de La Merced, alineado con la digitalización y con proyección de futuro. Mejoraremos el **acceso a recursos bibliográficos y documentales especializados** en Derecho y Letras.
- Mejoraremos **la gestión de las incidencias académicas y normativas**, estableciendo criterios de actuación claros y prestando apoyo constante al profesorado.
- Desarrollaremos un enfoque más **dialogado y realista de la atención a la diversidad**, ofreciendo formación y apoyo al profesorado sobre las estrategias a seguir en el aula y las adaptaciones docentes.



- Daremos un impulso a **la investigación en Ciencias Sociales, Jurídicas y Humanidades**, para lo cual prestaremos apoyo a la captación de financiación y a la visibilización y difusión de los resultados.
- Potenciaremos **la transferencia de conocimiento, la cultura y el aprendizaje-servicio**, especialmente a través de la Clínica Jurídica y de proyectos con impacto social, como la realización de talleres de redacción, argumentación y alfabetización jurídica.

**SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS, CONGRESOS, Y
CONTRATOS DE TRANSFERENCIA COMO EN EL RESTO DE LA
UNIVERSIDAD DE MURCIA.**



- Reforzaremos los efectivos y **la especialización del apoyo administrativo** (UGAD, UGI y servicios económicos), adaptándolos a las necesidades del campus. Además, llevaremos a cabo una simplificación de los procedimientos administrativos relacionados con la **gestión de proyectos, congresos, y contratos de transferencia** como en el resto de la Universidad de Murcia.
- Consolidaremos el campus como un **espacio de referencia en el ámbito cultural y social para la ciudadanía**. Ayudaremos a las facultades a establecer alianzas con ayuntamientos, colegios profesionales, sociedades, etc., para desarrollar proyectos culturales y sociales que ayuden a la ciudadanía a interpretar la actualidad a la luz del pasado y a comprender mejor los problemas actuales. Promoveremos actividades relacionadas con el uso ético y seguro de la IA y potenciaremos la realización de actividades y talleres culturales como herramienta para la reflexión social.

Campus de Ciencias de la Salud-El Palmar

El Campus de Ciencias de la Salud de la Universidad de Murcia constituye uno de los principales polos académicos, docentes, investigadores y asistenciales de la institución, y un referente regional en la formación de profesionales sanitarios, junto con los campus de Espinardo y de Ciencias Sociosanitarias-Lorca. En él se integran las **facultades de Medicina, Enfermería (incluida su sede en Cartagena), y Farmacia**, junto con infraestructuras clave como el nuevo **Aulario de Ciencias de la Salud**, el edificio **Departamental**, los **Laboratorios de Investigación Biomédica (LAIB)**, el **Centro de Experimentación Biomédica (CEIB)**, el **Centro Integral de Simulación Clínica (CISCUM)**, el **Pabellón Docente Virgen de la Arrixaca (PUVA)** y el **IMIB-Pascual Parrilla**, instituto mixto de investigación biomédica acreditado por el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) y reconocido como **centro de excelencia investigadora, conformado por un porcentaje muy elevado de profesorado e investigadores de la Universidad de Murcia**, lo que refuerza de manera decisiva la capacidad investigadora, formativa y de transferencia del campus en el ámbito de la biomedicina y la salud. Asimismo, se integran en esta estructura docente e investigadora los hospitales universitarios del Servicio Murciano de Salud: Virgen de la Arrixaca, Morales Meseguer y Reina Sofía, así como los centros sanitarios dependientes de estos.

El propósito fundamental del Campus de Ciencias de la Salud es **garantizar una formación sanitaria de máxima calidad**, basada en la excelencia docente, la innovación tecnológica, la investigación aplicada y la estrecha colaboración con el sistema sanitario. Este campus tiene una responsabilidad singular, ya que forma profesionales que, en muchos casos, se incorporan directamente al ejercicio sanitario sin necesitar formación postgraduada, o acceden a procesos de especialización altamente competitivos, lo que exige prácticas clínicas de calidad, infraestructuras adecuadas, profesorado altamente cualificado y un acompañamiento académico y emocional específico.

No obstante, el Campus de Ciencias de la Salud presenta **debilidades estructurales, organizativas y académicas relevantes** que condicionan su desarrollo y la experiencia de la comunidad universitaria. Entre las más destacadas se encuentran **los problemas de aparcamiento**, derivados de la elevada concentración de actividad asistencial, universitaria y de servicios, así como las **deficiencias en el transporte público y en la conectividad** intercampus y con la ciudad de Murcia. A ello se suma la ausencia de algunos servicios y actividades universitarias presentes en otros campus y la escasez de vivienda asequible en el entorno, lo que afecta de manera significativa al estudiantado y al personal en etapas iniciales de su carrera académica o profesional.

Desde el punto de vista académico, se detectan **tasas de absentismo relevantes en determinadas titulaciones y cursos**, asociadas a factores como la elevada carga académica, la rigidez de los horarios, las dificultades de desplazamiento, la preocupación por los procesos selectivos para acceder a la formación especializada y la compatibilización con las prácticas clínicas. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de revisar y actualizar la planificación de la docencia y de las metodologías docentes, incorporando enfoques más participativos, flexibles e innovadores, una mejor integración entre teoría y práctica, una visión holística y de preparación para el proceso selectivo encaminado a la especialización, el uso estratégico de formatos híbridos y recursos digitales, y una adaptación más acorde con los distintos perfiles del estudiantado.

En el ámbito académico y organizativo, además, persisten dificultades específicas en la carrera y promoción del profesorado, especialmente del **profesorado vinculado y del profesorado asociado clínico**, con itinerarios de estabilización poco claros y ágiles y una elevada carga asistencial que limita el desarrollo docente e investigador.

Asimismo, existen **necesidades importantes de renovación y ampliación** de infraestructuras docentes, espacios y dotación para la simulación clínica y la realidad extendida, laboratorios, sala de disección y áreas de estudio, así como carencias en espacios de convivencia, bienestar y apoyo emocional que ayuden a sobrellevar la alta exigencia formativa de las titulaciones sanitarias.

Abordar estos retos requiere una **planificación integral del Campus de Ciencias de la Salud**, coordinada por el equipo rectoral, con las facultades implicadas y el sistema sanitario regional, que permita consolidarlo como un campus cohesionado, accesible, innovador y orientado a la salud y el bienestar, capaz de responder con solvencia a las demandas presentes y futuras de la formación y la investigación en salud.



Retos y Compromisos Prioritarios

- Impulsaremos, junto a las administraciones competentes, un **Plan Integral de Movilidad del Campus** que refuerce el transporte público, la movilidad sostenible, mejore la conectividad intercampus, ordene, acondicione y optimice los espacios de estacionamiento y su uso, y explore soluciones de alojamiento universitario accesible en el entorno del campus.
- Promoveremos, junto con las facultades, una **planificación académica más ajustada a la realidad y a las necesidades del estudiantado**, y la renovación metodológica, que incorpore una docencia más participativa, flexible e innovadora, formatos híbridos y mejor integración entre teoría y práctica que pueda ser incorporada por el profesorado en su libertad de cátedra.
- Ayudaremos a las facultades a crear **una nueva oferta de titulaciones de máster y de formación continuada de alta demanda profesional**, y a que los valores éticos, humanísticos y de compromiso social propios del ejercicio profesional en salud se integren, de forma transversal, en la formación sanitaria.

CONSOLIDAREMOS Y AMPLIAREMOS LA SIMULACIÓN CLÍNICA, LA SALA DE DISECCIÓN, LA REALIDAD EXTENDIDA Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO HERRAMIENTAS DOCENTES

- Garantizaremos un **reparto equilibrado de la dedicación docente y un soporte adecuado para el profesorado**, facilitando condiciones que permitan compatibilizar la docencia de calidad con la investigación competitiva y la transferencia del conocimiento.
- Consolidaremos y ampliaremos **la simulación clínica, la sala de disección, la realidad extendida y la inteligencia artificial** como herramientas docentes, garantizando el acceso equitativo a estos recursos y la calidad de la formación. Con este fin, aseguraremos la existencia de profesorado suficiente en cada grupo de prácticas y la formación continua del profesorado en el manejo de estas herramientas docentes y en su aplicación para la formación del estudiantado. Posibilitaremos la creación de un repositorio de recursos de realidad extendida que puedan ser utilizados por los estudiantes para su formación autónoma.



- Promoveremos **un uso eficiente, equitativo y coordinado de las infraestructuras docentes**, los espacios de prácticas, la sala de disección y los recursos de simulación clínica y realidad extendida disponibles en el campus. El uso compartido permitirá maximizar su rendimiento, evitar duplicidades y garantizar el acceso del estudiantado, en condiciones de igualdad, a una formación práctica de alta calidad.
- Apoyaremos **el Centro Integral de Simulación Clínica (CISCUM)**, estructura interfacultativa del campus de Ciencias de la Salud, para que sea el pilar fundamental de la formación práctica de estudiantes de Grado y Máster, así como de formación continuada de profesionales sanitarios, fomentando la participación del profesorado de las facultades en redes nacionales y europeas, promoviendo la colaboración interdisciplinar para el diseño de nuevas herramientas de simulación clínica y de realidad extendida, y facilitando la participación del CISCUM en convocatorias europeas para la obtención de fondos de investigación que permitan mejorar la dotación en simuladores, realidad extendida e IA. Difundiremos las actividades, recursos y capacidades del CISCUM para visibilizar la importancia de estas herramientas formativas en formación de Grado, Máster y formación continua, y para la atracción de profesorado especializado.
- Reforzaremos **la dimensión internacional del campus** mediante la promoción de programas de movilidad, alianzas académicas y proyectos docentes compartidos con universidades y centros sanitarios extranjeros, aprovechando al máximo nuestra participación en la **Alianza Europea EUniWell**.
- Impulsaremos la firma del **concierto de prácticas sanitarias con el SMS** y la renovación del **convenio que regula el uso del PUVA**, a fin de mantener las instalaciones utilizadas por la UMU.
- Trabajaremos para **definir itinerarios claros de estabilización y promoción del profesorado**, mejoraremos el reconocimiento de la labor docente e investigadora del profesorado clínico y facilitaremos condiciones que permitan compatibilizar de forma realista las actividades asistenciales, docentes e investigadoras (EQUILIBRA-UMU). Asimismo, se analizarán las necesidades de profesorado asociado clínico para equilibrar las capacidades docentes específicas de los departamentos.

- Desarrollaremos un **plan de renovación y ampliación de infraestructuras** que priorice la calidad y la innovación docente, la sostenibilidad y la accesibilidad universal, adaptada a las titulaciones sanitarias.
- **Mejoraremos la habitabilidad y la convivencia en el campus**, incorporando mobiliario urbano y zonas de descanso, asfaltando y ordenando el aparcamiento, creando áreas verdes con arbolado que proporcione sombra, zonas para actividad física y de apoyo emocional, y sustituyendo el kiosco actual por una cafetería cerrada de construcción y funcional.
- Extenderemos las actividades desarrolladas por **servicios como el Hub Estudiantil-NEXUM** al Campus de CC. de la Salud y a la sede de Enfermería en Cartagena, con el fin de que el personal y el estudiantado puedan disfrutar de ellas en las mismas condiciones que en el Campus de Espinardo.
- Continuaremos nuestra colaboración e impulsaremos el **IMIB-Pascual Parrilla**, instituto mixto acreditado por el ISCIII y centro de excelencia investigadora, con una amplia participación de profesorado e investigadores de la UMU, como eje estratégico del campus para la captación de talento, la financiación competitiva, la traslación de resultados al paciente y la proyección internacional.



Campus de Ciencias Sociosanitarias-Lorca

El Campus de Ciencias Sociosanitarias-Lorca constituye una **pieza estratégica de la estructura territorial** de la Universidad de Murcia, al situarse en la ciudad de Lorca, referente comarcal del suroeste de la Región, tercer municipio más poblado de la Región (casi 99.000 habitantes) y enclave con una marcada identidad social, educativa y cultural. Su implantación permite a la Universidad reforzar su compromiso con la cohesión territorial, acercando la formación superior y el conocimiento a un entorno con necesidades específicas y un elevado potencial de transformación social.

El campus se articula en torno a la **Facultad de Ciencias Sociosanitarias, con una orientación académica claramente vinculada a los ámbitos sanitario y sociosanitario**, y con una vocación inequívoca de servicio público, de transferencia social del conocimiento y de aprendizaje conectado con el entorno. Su dimensión humana, la cercanía entre los distintos colectivos universitarios y la estrecha relación con instituciones, entidades sociales y servicios públicos favorecen el desarrollo de modelos docentes innovadores, experiencias de aprendizaje-servicio y proyectos con impacto directo en la ciudadanía.

En los últimos años, **el campus de Lorca ha reforzado notablemente su proyección internacional**, con una participación activa en redes universitarias europeas y, de manera muy destacada, **en la alianza EUniWell**. Esta implicación ha permitido posicionar al campus como un espacio especialmente adecuado para el desarrollo de iniciativas europeas vinculadas al bienestar, el envejecimiento, la inclusión social y la innovación sociosanitaria, destacando la preparación de un **máster conjunto internacional en Atención Sanitaria Orientada al Bienestar**, concebido como un proyecto tractor de su desarrollo académico y de su visibilidad europea, y un modelo de atención sanitaria que puede ser extrapolable a nivel Regional, estatal y europeo.



Desde el punto de vista estratégico, el campus de Lorca presenta fortalezas claras y diferenciadoras, como su ubicación en una ciudad de referencia comarcal, su dimensión humana y su capacidad para generar una relación directa con el territorio y agentes sociales, así como para impulsar el aprendizaje-servicio y la transferencia social del conocimiento. Asimismo, cuenta con **un notable potencial de crecimiento vinculado a su especialización temática y a su alto grado de internacionalización**. Al mismo tiempo, afronta debilidades estructurales que deben abordarse de forma decidida, entre ellas la dependencia histórica del Consorcio Campus de Lorca, una oferta académica todavía limitada, el déficit de infraestructuras complementarias de vida universitaria, la necesidad de reforzar la estabilidad de las plantillas y la visibilidad institucional del campus. La identificación explícita de estos elementos permite orientar una estrategia realista y ambiciosa, alineada con las políticas transversales de la Universidad de Murcia y adaptada a la idiosincrasia del campus y su facultad.

En coherencia con las políticas transversales definidas para la Universidad de Murcia como un todo, los objetivos generales establecidos para la dimensión de campus se aplican plenamente en Lorca. No obstante, **atendiendo a su singularidad, a continuación, se recogen los retos y compromisos prioritarios** que permitirán consolidar su identidad, reforzar su atractivo académico, potenciar su crecimiento y garantizar condiciones de equidad, calidad y bienestar para toda su comunidad universitaria.



Retos y Compromisos Prioritarios

- Impulsaremos **la plena integración institucional del campus de Lorca en la Universidad de Murcia**, finalizando el convenio con la Consejería competente y el Ayuntamiento de Lorca, y garantizando un marco estable de financiación, gobernanza y planificación estratégica compartida.
- Apoyaremos de forma prioritaria **el desarrollo de infraestructuras y servicios de vida universitaria**, en particular, la realización de actividades organizadas por el **Hub Estudiantil-NEXUM** en el campus de Lorca, la **creación de una residencia universitaria** en los terrenos cedidos por el Ayuntamiento, la creación de una cantina, así como la mejora progresiva de los espacios de estudio, convivencia, bienestar y accesibilidad del campus.
- **Realizaremos una planificación específica de infraestructuras, servicios y recursos humanos**. Prestaremos especial atención a la dotación de infraestructura para laboratorios de investigación interdisciplinar que permitan convertir también los espacios de práctica en laboratorios vivos (*living labs*) en las situaciones que así lo aconsejen.

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE INFRAESTRUCTURAS, SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS EN EL CAMPUS



- Ampliaremos el horario del **gimnasio** y ofreceremos actividades del programa **UMUSalud** específicas para el campus de Lorca, como rutas de **UMUAirelibre** por el término municipal, abiertas al personal y al estudiantado. Estableceremos convenios **con asociaciones y centros deportivos y piscinas cubiertas** que permitan completar la oferta de actividades físico-deportivas a un precio reducido para la comunidad universitaria del campus de Lorca.
- Reforzaremos la **oferta académica del campus** mediante el impulso de nuevos títulos de **grado y máster**, así como de **microcredenciales**, alineados con los ámbitos sanitarios y sociosanitarios, que contribuyan a dotar al campus de una **identidad propia y diferenciada** dentro de la Universidad de Murcia y lo conviertan en un polo de atracción para el estudiantado regional, nacional e internacional.
- Apoyaremos la puesta en marcha de un **máster conjunto internacional en Atención Sanitaria Orientada al Bienestar**, desarrollado con universidades socias de la alianza **EUniWell**, como proyecto tractor del campus, y promoveremos titulaciones conjuntas, docencia compartida, módulos internacionales e itinerarios formativos en otros idiomas.

- Impulsaremos decididamente **la internacionalización del campus**, favoreciendo la participación del profesorado y del estudiantado en programas de movilidad, proyectos europeos, aulas espejo, microcredenciales internacionales y experiencias formativas innovadoras vinculadas al bienestar, al envejecimiento, a la rehabilitación y a la inclusión social.
- Reforzaremos la **conexión del campus con el territorio**, diversificando y consolidando la colaboración con ayuntamientos, entidades sociales, asociaciones, centros educativos, servicios sociosanitarios, el Servicio Murciano de Salud, la Consejería con competencias en Universidades e Investigación y la Consejería de Educación en proyectos destinados a generar oportunidades formativas, de investigación, de innovación y de transferencia y de transformación e impulso social.
- Potenciaremos de manera transversal **el aprendizaje-servicio, las prácticas externas y los proyectos con impacto social**, integrándolos en todos los títulos del campus y facilitando la realización de TFG, TFM y prácticas vinculadas a retos reales del entorno.
- Favoreceremos **la participación del campus en proyectos europeos de innovación social e investigación aplicada**, conectando buenas prácticas internacionales con las necesidades específicas del territorio y posicionando a Lorca como espacio de pilotaje de iniciativas europeas en bienestar, envejecimiento y rehabilitación.
- Mejoraremos **la integración del campus en el ecosistema universitario de la UMU**, promoviendo la coordinación intercampus, la movilidad de la comunidad universitaria y la participación activa en proyectos y políticas transversales de la Universidad.
- Potenciaremos la **visibilidad institucional del campus de Lorca** en la estrategia de comunicación de la UMU, destacando su idiosincrasia y especialización, su capacidad de impacto social y su proyección europea, y desarrollando acciones específicas de **captación de estudiantado y profesorado**, especialmente con perfil internacional.
- Promoveremos el **incremento de plazas de prácticas** para estudiantes de Nutrición Humana y Dietética y de Terapia Ocupacional, ampliando convenios con centros de Nutrición, empresas, instituciones, y residencias, entre otros.
- Revisaremos el nuevo convenio del aparcamiento **para optimizar el uso gratuito del aparcamiento** situado debajo del complejo y promoveremos el uso del transporte público y el coche compartido.

Campus de San Javier-Ciencias del Deporte

El Campus de San Javier constituye un **enclave estratégico de la Universidad de Murcia por su ubicación territorial, su proyección hacia el litoral y su estrecha vinculación con el municipio y su entorno socioeconómico**. Este campus representa una oportunidad singular para reforzar la presencia universitaria en el sureste de la Región, acercando la docencia, la innovación y la transferencia de conocimiento a una realidad territorial con necesidades y potencialidades propias.

En coherencia con **el modelo multicampus de la Universidad de Murcia, en el Campus de San Javier se aplicarán las políticas transversales definidas** para el conjunto de la institución, garantizando los mismos estándares de calidad, equidad y bienestar. Al mismo tiempo, resulta imprescindible atender a su idiosincrasia específica, marcada por su escala, su relación directa con el municipio y su papel como espacio universitario con una fuerte capacidad de impacto local.

Por ello, sin perjuicio de la aplicación de los objetivos generales definidos en cada una de las dimensiones estratégicas del programa, comunes a todos los campus y facultades. A continuación, se recogen los **retos específicos del Campus de San Javier** y los compromisos concretos que asumimos para reforzar su integración en el ecosistema universitario, potenciar su singularidad y mejorar la experiencia académica y laboral de toda su comunidad universitaria.

Fuente: Universidad de Murcia



Retos y Compromisos Prioritarios

- Integraremos el Campus de San Javier en **la planificación académica y de infraestructuras de la Universidad de Murcia**, teniendo en cuenta las necesidades específicas de las titulaciones que se imparten en el campus y su posible evolución futura.
- Evaluaremos periódicamente y sistemáticamente **las necesidades de infraestructura y de recursos docentes**, incluyendo aulas teóricas, aulas de docencia práctica, espacios para metodologías activas, equipamiento audiovisual y digital, conectividad y recursos tecnológicos para la docencia presencial, híbrida y virtual.

MEJORAREMOS EL ACCESO A LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS ESENCIALES MEDIANTE MODELOS PRESENCIALES, HÍBRIDOS O DIGITALES ADAPTADOS A LA ESCALA DEL CAMPUS.

- Realizaremos una planificación para la mejora progresiva de los **espacios especializados** vinculados a las titulaciones del campus, tales como laboratorios docentes, salas de simulación, aulas técnicas o espacios de trabajo específico, cuando la naturaleza de los estudios lo requiera.
- Adecuaremos y mantendremos los **espacios de trabajo del profesorado y del PTGAS**, garantizando condiciones dignas, funcionales y alineadas con las exigencias de las actividades docente, académica y de gestión.
- Reforzaremos **las infraestructuras de apoyo a la investigación y la innovación**, cuando proceda, mediante espacios compartidos, equipamiento básico, acceso a recursos digitales y conexión con estructuras de investigación de otros campus.
- Mejoraremos **el acceso a los servicios universitarios esenciales** (administrativos, académicos, bibliotecarios y de apoyo al estudiantado) mediante modelos presenciales, híbridos o digitales adaptados a la escala del campus.



- Promoveremos **las alianzas institucionales** necesarias para conseguir la ampliación de las infraestructuras que el centro requiera para su crecimiento en docencia e investigación, e impulsaremos la **colaboración con el Ayuntamiento** y otras entidades del entorno para el uso compartido de infraestructuras, la construcción de una residencia estudiantil, la ampliación de espacios, el desarrollo de actividades académicas, culturales o formativas, y el apoyo a prácticas externas y a proyectos vinculados a las titulaciones.
- Impulsaremos **actividades académicas, formativas y de divulgación** vinculadas a las titulaciones del campus que refuercen su visibilidad, atractivo e integración en la vida universitaria y en el entorno social, y que faciliten la formación mediante el aprendizaje-servicio, las prácticas externas y la transferencia del conocimiento.
- Mantendremos **la colaboración con la facultad** para la dirección y el desarrollo de programas de actividad física y deporte en el Servicio de Actividades Deportivas, así como para llevar a cabo proyectos de investigación en actividad física y deporte.

CENTROS TERRITORIALES UNIVERSITARIOS



Centros Territoriales Universitarios

Proponemos una visión de la Universidad de Murcia como institución abierta y próxima a la sociedad, capaz de trabajar estrechamente con ayuntamientos, colectivos locales, centros educativos, asociaciones culturales y agentes sociales, convirtiendo **las Sedes Permanentes en Centros Territoriales UMU** como espacios vivos de innovación social, participación comunitaria y proyección académica, en los que la Universidad actúe como catalizadora de iniciativas que difundan la cultura y el patrimonio, los valores y la cohesión social, y mejoren la calidad de vida y el desarrollo sostenible de todo el territorio.

La **Estrategia de Centros Territoriales UMU** es un instrumento para acercar el conocimiento y la innovación, la cultura y la formación a toda la ciudadanía, independientemente de su lugar de residencia, ampliando no solo el impacto académico y cultural de la Institución, sino también la conexión entre la Universidad y el tejido social de cada localidad, consolidando una presencia activa y comprometida con las necesidades y aspiraciones de su entorno.

Además, la Universidad de Murcia tiene la oportunidad y la responsabilidad de promover espacios de encuentro que fomenten la participación, el diálogo y la igualdad de oportunidades. Los Centros Territoriales UMU deben **convertirse en nodos de cohesión que impulsen iniciativas en materia de formación continua, alfabetización digital, transferencia de conocimiento, bienestar comunitario y promoción cultural**. A través de ellas, la Universidad puede contribuir a reducir las brechas territoriales, fortalecer la inclusión social y consolidar un sentido de identidad compartida entre los distintos municipios de la Región.



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Fortalecer la presencia de la UMU en los municipios como agente de cohesión y desarrollo social: impulsar los Centros Territoriales UMU como espacios universitarios de referencia en los municipios para la formación, la cohesión y desarrollo social y la participación ciudadana, promoviendo actividades que respondan a las realidades y necesidades específicas de cada municipio y de la zona en la que se ubica.

OBJETIVO 2. Impulsar la cultura, la ciencia y el patrimonio en el territorio: desarrollar, desde los Centros Territoriales UMU, una oferta estable de actividades culturales, divulgativas y de valorización del patrimonio local que fomenten el sentido de identidad de las comunidades locales y conviertan a los Centros Territoriales UMU en herramientas vertebradoras de la Región.

OBJETIVO 3. Promover el bienestar y la inclusión social en los municipios: poner en marcha programas orientados al envejecimiento activo, la salud mental, la inclusión de colectivos vulnerables, la igualdad de género y la convivencia intercultural, y posicionar los Centros Territoriales UMU como motores de bienestar comunitario.

OBJETIVO 4. Facilitar la transferencia de conocimiento y la innovación social: promover, desde los Centros Territoriales UMU, proyectos que acerquen la investigación universitaria a la realidad territorial e impulsen soluciones innovadoras a los retos sociales, económicos, ambientales y demográficos de los municipios, convirtiendo los Centros Territoriales UMU en motores de impulso social.

OBJETIVO 5. Impulsar la sostenibilidad en el ámbito local: integrar en las actividades de los Centros Territoriales UMU proyectos alineados con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, promoviendo prácticas sostenibles, el voluntariado universitario, la educación ambiental y la participación comunitaria en los desafíos de cada municipio, y otorgar a los Centros Territoriales UMU un enfoque de cohesión social.

Líneas de acción

Los objetivos estratégicos marcados se desarrollarán en 4 líneas de acción que permitirán transformar los Centros Territoriales UMU en herramientas de nuestra Universidad y de los municipios para mejorar la vida de la ciudadanía.

LÍNEA 1. Fortalecimiento de las relaciones entre la Universidad de Murcia y los municipios. Llevaremos a cabo las actuaciones necesarias para que los municipios consideren a la Universidad de Murcia un aliado seguro para el desarrollo local y el fomento de la cohesión social.

CREAREMOS UNA **ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN TERRITORIAL:** INICIO DE LOS CONTACTOS ENTRE LOS **AYUNTAMIENTOS Y LA UNIVERSIDAD**, CON EL FIN DE **CREAR O REACTIVAR CENTROS TERRITORIALES UMU**

- Promoveremos alianzas **estratégicas con los ayuntamientos y el tejido social:** **estableceremos nuevos convenios con los ayuntamientos** y con agentes sociales de desarrollo local para definir los planes de trabajo anuales, los posibles proyectos conjuntos y los indicadores de impacto.
- Crearemos **mesas de diálogo territoriales:** participaremos en mesas de trabajo y de diálogo con los ayuntamientos para identificar las necesidades, oportunidades y retos sociales de cada municipio. Estableceremos estrategias de desarrollo local sostenible alineadas con las capacidades científicas y formativas de la Universidad de Murcia.
- Crearemos una **estructura de coordinación territorial:** estableceremos un mecanismo que inicie los contactos entre los ayuntamientos y la Universidad, con el fin de crear o reactivar Centros Territoriales UMU donde no existan o no tengan actividad. Implementaremos un sistema de recogida de datos para conocer las necesidades de cada municipio en los distintos campos en los que la Universidad puede programar actuaciones a través de cada Centro Territorial.

LÍNEA 2. Dinamización de los Centros Territoriales UMU como centros de vida universitaria en los municipios.

Llevaremos a cabo los cambios necesarios para que los Centros Territoriales UMU se conviertan realmente en una extensión de la Institución en cada municipio, y que sean vistos como elementos de formación, dinamización y cohesión social. Será fundamental, para el desarrollo de estos cambios, la estrecha relación con los agentes locales y la ciudadanía.

- **Potenciaremos la figura de la dirección:** mejoraremos el reconocimiento a las personas que dirijan un Centro Territorial mediante la reducción de la dedicación a otras actividades del profesorado. Estas reducciones estarán necesariamente ligadas al nivel de actividad.
- **Jornadas de bienvenida anuales:** organizaremos jornadas de puertas abiertas en cada Centro Territorial para mostrar la oferta académica, científica y cultural de la Universidad de Murcia, así como la programación de actividades.
- **Programación estable de actividades:** elaboraremos una oferta mínima de actividades por curso académico, que estarán relacionadas con los objetivos estratégicos, por lo que se centrarán en la difusión de la cultura, la ciencia y el patrimonio, la alfabetización digital, y la promoción del bienestar, la igualdad y la convivencia intercultural e intergeneracional. Esta oferta mínima, cuando sea necesario, se ajustará a la identidad de cada municipio, y se complementará con actuaciones específicas derivadas de necesidades del municipio, del tejido empresarial o de la ciudadanía.
- **Coordinación entre Centros Territoriales:** realizaremos una labor de coordinación que evite desequilibrios en el volumen de actividades entre Centros, y que permita optimizar los recursos, de manera que se puedan beneficiar varios municipios de las mismas actividades, a nivel comarcal, cuando esto sea posible. Con este fin, potenciaremos el formato de presentación virtual síncrona y, en colaboración con los ayuntamientos, la existencia de espacios adecuados para ello.



LÍNEA 3. Promoción de la innovación como fuente de riqueza y desarrollo local.

A través de los Centros Territoriales UMU, acercaremos la investigación y la innovación a los municipios como fuente de desarrollo económico y social, así como a los últimos avances en materias de interés general. Estas actuaciones se articularán, cuando sea pertinente, a través del UMU *Sandbox*, concebido como un instrumento que permita utilizar los Centros Territoriales UMU como espacios reales de pilotaje, validación y experimentación de soluciones innovadoras en colaboración con ayuntamientos, entidades sociales y el tejido productivo local.

- **Cooperación en materia de investigación:** promoveremos encuentros entre investigadores y actores clave del entorno, como las entidades locales, las pymes y las cooperativas, para desarrollar proyectos que contribuyan a mejorar la actividad del tejido empresarial de la zona, no solo desde el punto de vista de la generación de riqueza, sino también de la sostenibilidad medioambiental del territorio.
- **Laboratorios de innovación:** impulsaremos la creación de laboratorios de innovación locales que permitan abordar retos concretos del municipio, integrándolos, cuando proceda, en el marco del **UMU *Sandbox*** para facilitar el desarrollo de proyectos piloto con participación universitaria y evaluación de impacto real.
- **Proyectos de aprendizaje-servicio:** facilitaremos la realización de prácticas y proyectos de aprendizaje-servicio en los que el estudiantado resuelva retos reales y conecte a los estudiantes con las necesidades del entorno.
- **Realización de Trabajos de Fin de estudio:** incentivaremos la realización de TFG o TFM en temáticas de interés local, relacionadas con empresas o asociaciones locales, o con el propio ayuntamiento, que serán gestionados a través del Centro Territorial UMU del municipio.



LÍNEA 4. Impulso a la sostenibilidad y la cohesión social.

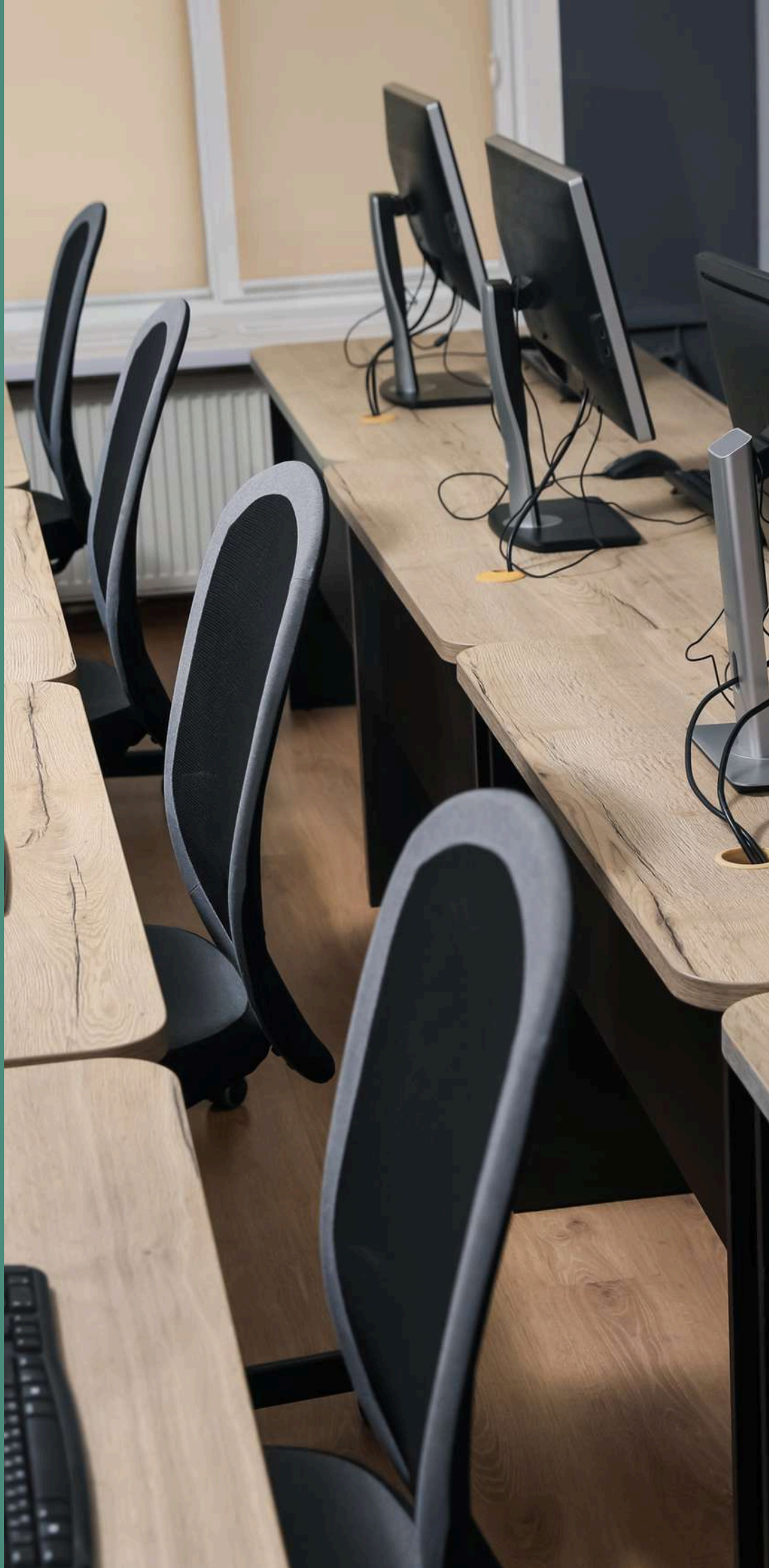
Los Centros Territoriales UMU son la imagen de la Universidad de Murcia en el municipio, y deben prestar colaboración a los agentes sociales y las instituciones locales en la eliminación de las desigualdades y en el fomento de la integración social y la inclusión.

PROGRAMAS INTERGENERACIONALES DE APRENDIZAJE Y CONVIVENCIA: ORGANIZAREMOS ACTIVIDADES EN LOS CENTROS TERRITORIALES DE LA UMU, DONDE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD COLABOREN CON PERSONAS MAYORES

- **Programa de voluntariado de Centros Territoriales UMU:** crearemos un programa específico de voluntariado que colabore con los Centros Territoriales UMU y participe en actividades de carácter social organizadas en colaboración con asociaciones, ONG y entidades del tercer sector del municipio.
- **Programas intergeneracionales de aprendizaje y convivencia:** organizaremos actividades en los Centros Territoriales de la UMU, donde estudiantes de la Universidad colaboren con personas mayores del municipio en talleres digitales, memoria histórica, lectura o acompañamiento social. Promoveremos encuentros entre el estudiantado universitario y jóvenes en riesgo de exclusión para fomentar referentes positivos.
- **Igualdad, inclusión y derechos sociales:** promoveremos foros sobre igualdad, diversidad, convivencia intercultural e intergeneracional, salud mental o migración. Colaboraremos con el ayuntamiento para organizar actuaciones de formación en materia de prevención de la violencia de género, de igualdad de oportunidades y de diversidad afectivo-sexual.



CENTROS ADSCRITOS: FACULTAD DE TURISMO, ISEN, ESCUELA
UNIVERSITARIA DE OSTEOPATÍA Y ENAE INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL



Centros Adscritos: Facultad de Turismo, ISEN, Escuela Universitaria de Osteopatía y ENAE International Business School

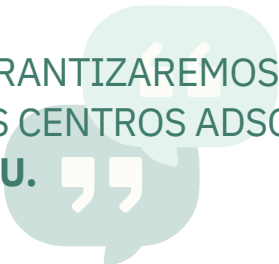
La Universidad de Murcia cuenta con **cuatro centros adscritos que imparten títulos oficiales de grado y máster**, los cuales deben someterse a los procedimientos de aseguramiento de la calidad que establece la UMU en sus SAIC, la legislación vigente en esta materia y la normativa académica de la UMU. Además, el estudiantado matriculado en estos títulos es estudiante oficial de la UMU y está sometido al régimen general del estudiantado en cuanto a los aspectos académicos, de evaluación y de servicios sociales, aunque también a las normas propias del centro.



Por todo ello, es necesario que veamos por **el buen desarrollo de los títulos, con el fin de poder mantener la acreditación necesaria**, pero, sobre todo, debemos garantizar que **el estudiantado reciba una formación con los mismos estándares de calidad que el resto de los títulos y facultades de la UMU**, que sean evaluados bajo las mismas normas que el resto del estudiantado de la UMU y que tengan acceso a los mismos servicios sociales.

Retos y Compromisos Prioritarios

- Ayudaremos a los centros propios implicados, **reforzando los mecanismos de seguimiento académico** de los planes de estudio, las guías docentes y los resultados de aprendizaje de los centros adscritos, y, en su caso, impulsando la coordinación con los centros propios que imparten los títulos.
- Garantizaremos el **acceso efectivo del estudiantado de los centros adscritos a los servicios universitarios de la UMU**.
- Revisaremos, junto con los centros propios implicados, la **aplicación homogénea de la normativa académica de la universidad** en todos los centros adscritos.
- Velaremos por que la **información académica y corporativa** destinada al estudiantado y difundida mediante página web u otros medios por los **centros adscritos sea correcta y esté actualizada**. Prestaremos especial atención a la información sobre el apoyo a la diversidad.



GARANTIZAREMOS EL **ACCESO EFECTIVO DEL ESTUDIANADO DE LOS CENTROS ADSCRITOS A LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS DE LA UMU.**

- **Facilitaremos la participación del estudiantado, representantes de los centros adscritos**, en los órganos de gobierno de la UMU: Claustro, consejos y comisiones universitarias.
- Impulsaremos **acciones informativas y formativas** sobre los mecanismos de **representación estudiantil**.
- Estableceremos **canales de comunicación permanentes** con los equipos directivos de los centros adscritos.
- Revisaremos el **grado de cumplimiento** de los convenios de adscripción.
- Definiremos **planes de mejora consensuados** con los centros propios implicados y con los centros adscritos cuando se identifiquen incidencias.

08.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Transformación Digital e Inteligencia Artificial

La educación superior atraviesa una profunda transformación, impulsada por cambios demográficos, sociales, tecnológicos y económicos que afectan directamente la misión, la organización y la sostenibilidad de las universidades públicas. En este contexto, la **transformación digital** y, especialmente en los últimos años, la **inteligencia artificial**, no son únicamente herramientas de apoyo, sino elementos estructurales que están redefiniendo la docencia, la investigación, la gestión universitaria y la relación de la universidad con la sociedad.

En los últimos años, la Universidad de Murcia ha impulsado un **proceso sostenido de transformación digital** que ha generado avances muy relevantes y tangibles para toda la comunidad universitaria, situando a la UMU como una institución innovadora y referente en el ámbito universitario español. Esta evolución ha ido mucho más allá del ecosistema de educación digital, abarcando la **modernización de la administración electrónica**, la **mejora significativa de la experiencia de usuario** mediante aplicaciones como **MiCampus y UMUApp**, y el fortalecimiento de las **herramientas digitales de apoyo a la gestión**, destacando especialmente la evolución de **GESTA hacia un Gestor de Expedientes transversal**, capaz de simplificar, automatizar y dar trazabilidad a numerosos procedimientos administrativos.

Para el estudiantado, estos avances han supuesto un cambio profundo en su relación con la universidad, permitiendo que un gran número de trámites que antes requerían presencialidad **puedan realizarse hoy de forma completamente digital**, en cualquier momento y desde cualquier lugar, mejorando la accesibilidad, la eficiencia y la conciliación. Iniciativas innovadoras como el **onboarding digital** han reforzado, además, la **internacionalización y el desarrollo de titulaciones en línea**, facilitando que estudiantes de fuera de la Región realicen procesos clave, como la matrícula, sin necesidad de desplazarse a los campus. A ello se suma el liderazgo de la UMU en el ámbito de las **credenciales digitales interoperables**, compatibles con los estándares europeos **EDC** (*European Digital Credentials for Learning*) y Europass, que aportan mayor transparencia, portabilidad y reconocimiento de las competencias adquiridas, con un impacto directo en la empleabilidad y la proyección profesional de nuestros estudiantes. Estos logros constituyen una base sólida que genera confianza e ilusión para seguir avanzando, demostrando que la transformación digital, bien orientada y centrada en las personas, es una palanca clave para reforzar la calidad, la competitividad y el papel de la Universidad de Murcia en el contexto actual de la educación superior.

LA MODERNIZACIÓN DE LA **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**, LA MEJORA SIGNIFICATIVA DE LA EXPERIENCIA DE USUARIO MEDIANTE APLICACIONES COMO **MICAMPUS Y UMUAPP**.

En este proceso, la Universidad de Murcia ha tenido claro que la transformación digital **no es un fin en sí misma ni una estrategia orientada prioritariamente a la reducción de costes**, sino una **apuesta decidida por mejorar la experiencia de las personas que conforman la comunidad universitaria**. El foco ha estado en ofrecer servicios más accesibles, sencillos, coherentes y de mayor calidad para el estudiantado, el PDI y el PTGAS, reduciendo barreras, tiempos de espera y complejidad innecesaria, y facilitando una relación más fluida, cercana y eficaz con la universidad. Esta orientación hacia las personas ha guiado las principales decisiones tecnológicas adoptadas y constituye la base sobre la que se quiere seguir avanzando.



El reto ahora no es solo mantener lo alcanzado, sino **evolucionar hacia un modelo más integrado, inteligente y centrado en las personas**, capaz de aprovechar las oportunidades que ofrecen la inteligencia artificial, los datos y las nuevas tecnologías educativas, sin perder de vista los valores de la universidad pública: equidad, accesibilidad, calidad académica, transparencia y servicio a la sociedad.

Pretendemos abordar la transformación digital desde una **visión humanista**, en la que la tecnología está al servicio del aprendizaje, la investigación y el bienestar de la comunidad universitaria. Esto implica avanzar hacia experiencias formativas más personalizadas y adaptativas, modernizar la gobernanza y la eficiencia de los procesos administrativos, reforzar la transferencia de conocimiento y la ciencia abierta y garantizar, en todo momento, un uso ético, seguro y responsable de los datos y de la inteligencia artificial, **con el objetivo último de ofrecer mejores servicios y experiencias a quienes estudian, trabajan e investigan en la UMU.**

En este marco, la Universidad de Murcia aspira a consolidar un modelo de **universidad inteligente, sostenible y conectada** que, manteniendo una posición de referencia en el ámbito de la transformación digital tanto en el sistema universitario español como en el contexto iberoamericano, lo haga desde la **solvencia técnica, la madurez organizativa y un firme compromiso con su entorno regional y europeo.** Este modelo no concibe la transformación digital como un fin en sí mismo, sino como una **palanca estratégica al servicio de la misión de la universidad pública:** mejorar la calidad de la docencia, impulsar una investigación con mayor impacto social, facilitar la transferencia de conocimiento, fortalecer la equidad y la inclusión, y ofrecer mejores servicios a la comunidad universitaria. De este modo, la digitalización se convierte en un factor clave para **reforzar el papel de la Universidad de Murcia como motor de desarrollo social, cultural y económico,** capaz de responder con responsabilidad, innovación y cercanía a los retos presentes y futuros de la sociedad.

A partir de esta visión, la **Estrategia UMU Digital 2032** presenta quince objetivos estratégicos y un conjunto de iniciativas concretas orientadas a que la transformación digital y el uso responsable de la inteligencia artificial mejoren de forma tangible la experiencia del estudiantado, del personal docente e investigador y del personal técnico, de gestión y de administración y servicios, refuercen la calidad de la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento, y contribuyan a una universidad más accesible, eficiente, inclusiva y conectada con las necesidades de la sociedad y de quienes estudian, investigan y trabajan en la UMU.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Mejora de la experiencia y eficiencia institucional. Impulsaremos la transformación digital para mejorar de manera integral la experiencia en docencia, investigación, transferencia y gestión, promoviendo una **cultura de innovación participativa**. La tecnología se concibe como un medio para simplificar procesos, aumentar la eficiencia y reforzar la excelencia universitaria.

OBJETIVO 2. Consolidación del ecosistema de educación digital. Evolucionaremos y ampliaremos el **ecosistema de educación digital de la UMU**, integrando nuevas herramientas coherentes e interoperables que mejoren la calidad docente. El objetivo es reducir las cargas administrativas del profesorado y PTGAS y enriquecer la experiencia de aprendizaje, alineado con el Modelo Docente UMU.

OBJETIVO 3. Docencia inclusiva, personalizada y adaptativa. Mejorar la experiencia del estudiantado mediante **entornos formativos accesibles, personalizados y adaptativos**. La inteligencia artificial se utilizará para reducir barreras, garantizar la accesibilidad universal y atender la diversidad de necesidades y preferencias individuales del estudiantado.

OBJETIVO 4. Desarrollar las competencias digitales de la comunidad universitaria. Facilitar que estudiantes, PDI y PTGAS mejoren de forma continua sus competencias digitales mediante formación alineada con los marcos europeos **DigComp y DigCompEdu**. Se promoverá un uso crítico, ético y responsable de la tecnología y de la inteligencia artificial.

OBJETIVO 5. Agilidad curricular y aprendizaje permanente. Aprovechar las tecnologías digitales para **responder con rapidez a las necesidades sociales y profesionales**, impulsando una oferta formativa flexible, modular y actualizable. Se combinarán titulaciones oficiales, microcredenciales y formación continua apoyadas en IA y analítica de datos.

OBJETIVO 6. Empleabilidad y recualificación profesional. Reforzar la empleabilidad del estudiantado y de los egresados mediante un **ecosistema digital integrado de orientación, formación y credenciales**. La tecnología permitirá conectar el aprendizaje, la acreditación y el desarrollo profesional de forma flexible y alineada con los estándares europeos.

OBJETIVO 7. Investigación abierta y de alto impacto. Impulsar una investigación más abierta, eficiente y de mayor impacto social mediante el uso estratégico de datos e inteligencia artificial. Se reforzará la ciencia abierta, la gestión avanzada de datos y el apoyo tecnológico a todo el ciclo investigador, fortaleciendo la gestión avanzada de los datos de investigación, el cumplimiento normativo y la alineación con iniciativas europeas y nacionales de referencia, como la **European Open Science Cloud (EOSC)** y los proyectos impulsados por **CRUE y RedIRIS**, en particular la plataforma **PLATICA**.

OBJETIVO 8. Administración electrónica moderna y segura. Garantizar una **administración electrónica integral** que simplifique los trámites digitales, mejore la experiencia de usuario y asegure el pleno cumplimiento normativo. Se promoverá la adaptación temprana a nuevas regulaciones y estándares europeos.

OBJETIVO 9. Ciberseguridad y resiliencia institucional. Consolidar la **ciberseguridad como pilar de confianza y de continuidad** de los servicios digitales. Se mantendrá y se ampliará el alto nivel de madurez alcanzado en la certificación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS), reforzando las infraestructuras, las políticas y las capacidades de prevención y respuesta ante incidentes.

OBJETIVO 10. Infraestructuras digitales robustas y sostenibles. Modernizar las infraestructuras digitales para garantizar el rendimiento, la escalabilidad y la resiliencia. Se avanzará hacia un **modelo híbrido** que combine recursos propios y de la nube, con criterios de eficiencia, sostenibilidad y soberanía de los datos.



OBJETIVO 11. Sostenibilidad del ecosistema de aplicaciones. Asegurar la evolución equilibrada del ecosistema de aplicaciones y servicios digitales, gestionando la obsolescencia y la deuda técnica. Se priorizará la **calidad del servicio y el uso eficiente de los recursos**, y se evaluarán modelos alternativos cuando sea necesario.

OBJETIVO 12. Gobernanza de datos e inteligencia artificial. Establecer un marco sólido de **gobernanza de datos e IA** que garantice la calidad, la interoperabilidad, la seguridad y el uso ético en alineación con las normativas europeas (EU AI Act) y las directrices de la Agencia Española de Supervisión de la IA (AESIA). Los datos se convertirán en un activo estratégico para una gestión universitaria más proactiva y basada en evidencias.

OBJETIVO 13. Soberanía digital. Incorporar el principio de soberanía digital en las decisiones tecnológicas, promoviendo el control sobre los datos, las infraestructuras y los sistemas críticos. Se evitará la dependencia de proveedores únicos y se fomentará la participación en **iniciativas europeas federadas**, como GAIA-X, Eduroam y similares, que promuevan la soberanía digital colaborativa.

OBJETIVO 14. Campus inteligente y sostenible. Avanzar hacia un campus inteligente que integre tecnología, sostenibilidad y calidad de vida. El uso de datos, **IoT y soluciones SmartCities** permitirá mejorar la eficiencia, la gestión de los espacios y la experiencia diaria de la comunidad universitaria.

OBJETIVO 15. Colaboración interuniversitaria. La Universidad de Murcia cuenta con una amplia experiencia liderando proyectos colaborativos de gran impacto nacional, como los desarrollados al amparo del **programa UniDigital**, financiado con fondos de recuperación y resiliencia. Impulsar proyectos colaborativos interuniversitarios como estrategia de innovación, eficiencia y retorno de la inversión pública. La cooperación permitirá compartir costes, reducir duplicidades y acelerar la transformación digital del sistema universitario.

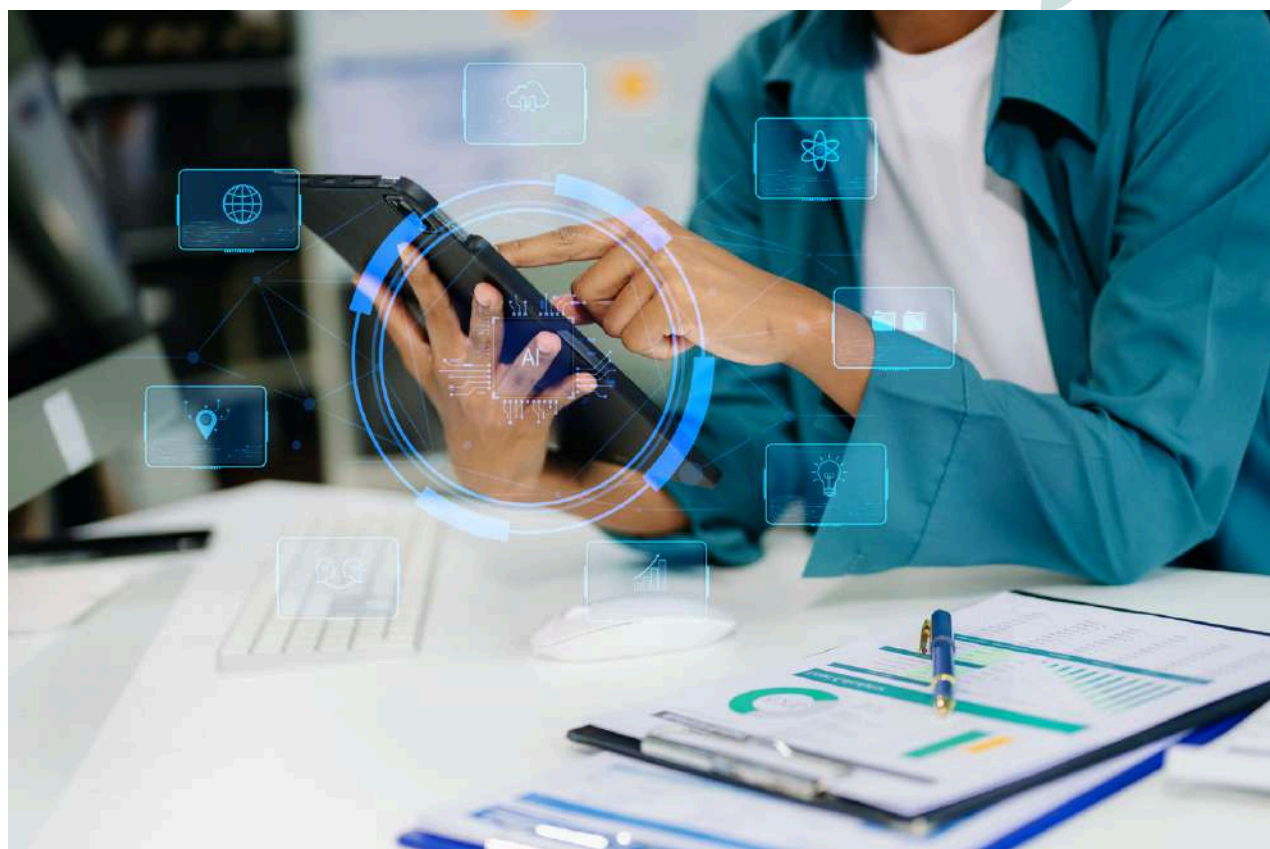
Líneas de acción

LÍNEA 1. Hoja de ruta para la transformación digital.

- Impulsaremos el diseño, la aprobación y el despliegue de la **Estrategia UMU Digital 2032**, alineada con el programa de rectorado y con los objetivos de la Década Digital Europea, que defina prioridades, fases, responsables e indicadores de seguimiento.
- Identificaremos **líneas estratégicas institucionales y de un portafolio de proyectos digitales**, alineadas con los planes de las facultades y servicios, con seguimiento y evaluación periódicos de sus resultados.
- Realizaremos un seguimiento sistemático de la estrategia mediante **evaluaciones periódicas, con indicadores de cumplimiento**, informes públicos de avance y medidas correctoras, apoyado por la **Oficina de Transformación Digital** y supervisado por los órganos de gobernanza.

DESPLIEGUE DE LA **ESTRATEGIA UMU DIGITAL 2032**, ALINEADA CON EL PROGRAMA DE RECTORADO Y CON LOS OBJETIVOS DE LA DÉCADA DIGITAL EUROPEA,

”



Gobernanza TIC, de datos e inteligencia artificial

Decidir mejor, con roles claros y responsabilidades compartidas.

- Consolidaremos nuestro **modelo de gobernanza TIC, alineado con la norma ISO/IEC 38500**, para clarificar roles, responsabilidades y circuitos de toma de decisiones entre estrategia, priorización y ejecución técnica.
- Desarrollaremos un marco institucional de gobernanza del dato, **alineado con la norma ISO/IEC 38505**, que trate los datos como un **activo estratégico, garantizando** calidad, interoperabilidad, y uso fiable para la gestión y la toma de decisiones.
- Implantaremos un modelo institucional de **gobernanza de la inteligencia artificial, que facilite su adopción coordinada y segura** en la docencia, la investigación y la gestión universitaria, garantizando un uso **ético**, alineado con el **AI Act**, las directrices de la **Agencia Española de Supervisión de la IA (AESIA)** y los estándares internacionales de referencia en el gobierno de la IA, como la reciente **norma ISO/IEC 42001**.
- Integraremos la gobernanza TIC con la **gestión de riesgos, el cumplimiento normativo (ENS, RGPD, NIS2)** y la planificación presupuestaria, evaluando de forma sistemática el impacto, los riesgos y el retorno de las decisiones tecnológicas.

Cultura organizativa e innovación digital

Acompañar el cambio para que la transformación sea real, compartida y centrada en las personas.

- Desarrollaremos el **programa UMU Digital Skills**, con itinerarios formativos y certificación en competencias digitales para PDI, PTGAS y estudiantado, alineados con DigComp y DigCompEdu.
- Impulsaremos una **cultura digital humanista** basada en la ética, la inclusión, la transparencia y el uso responsable de la tecnología, integrada de forma transversal en la docencia, la gestión y la investigación.
- Crearemos equipos y comunidades de innovación para **la prospección tecnológica**, el diseño participativo de soluciones y la compartición de buenas prácticas, con reconocimiento institucional.
- Realizaremos una **comunicación continua y comprensible** sobre los avances de la transformación digital, explicando objetivos, decisiones y beneficios concretos para la comunidad universitaria.

LÍNEA 2. Docencia digital y mejora de la experiencia de aprendizaje

Ecosistema de educación digital

Un entorno digital coherente, útil y centrado en enseñar y aprender mejor

- Fomentaremos la evolución del **ecosistema de educación digital de la UMU**, consolidando herramientas coherentes, interoperables y centradas en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- Incorporaremos **herramientas de creación de contenidos interactivos y de realidad extendida (VR, AR y mixta)** en aquellas asignaturas y titulaciones en las que aporten un valor pedagógico claro, evitando usos indiscriminados o puramente tecnológicos.
- Desarrollaremos proyectos piloto para su posterior escalado al profesorado interesado, así como a **asistentes y chatbots de apoyo a la docencia y la tutorización**, integrados en el aula virtual, siempre configurables y bajo el control del profesorado que desee usarlos, sin sustituir la tutorización académica.
- Realizaremos un despliegue progresivo de analíticas de aprendizaje, alineadas con el marco institucional de gobernanza de datos, para **apoyar al profesorado en la mejora de la docencia, detectar dificultades tempranas y favorecer el aprendizaje significativo** del estudiantado.
- Impulsaremos **entornos docentes híbridos** de calidad, con aulas equipadas, soporte técnico adecuado y soluciones de videotutoría y e-portfolio integradas.

Apoyo tecnológico a la innovación docente y al desarrollo profesional del profesorado

Apoyar y acompañar al personal docente en la innovación educativa.

- Crearemos el **Servicio de Apoyo a la Docencia Digital e Innovadora**, para acompañar al profesorado en el diseño pedagógico, instruccional y gráfico de experiencias de aprendizaje de calidad.
- Impulsaremos un desarrollo progresivo de un **equipo de diseño instruccional y dotación de herramientas de IA** que faciliten la creación y adaptación de recursos docentes, bajo supervisión docente.

- Ayudaremos al profesorado mediante la **consolidación de un programa de formación digital** alineado con **DigCompEdu**, con itinerarios diferenciados y su respectiva certificación digital.
- **Mejoraremos el Portal de Docencia Digital** actual, enriqueciéndolo con información sobre cómo aprovechar las herramientas digitales para la aplicación de metodologías activas, la evaluación del aprendizaje y las buenas prácticas pedagógicas, con ejemplos reales contextualizados en la UMU y con especial énfasis en el apartado de **evaluación en tiempos de IA**, abordando estrategias, enfoques y el diseño de actividades evaluables.
- Reforzaremos los **recursos educativos en abierto**, promoviendo la creación, reutilización y mejora de materiales docentes de calidad, accesibles y alineados con los estándares institucionales.

Inclusión, accesibilidad y aprendizaje adaptativo

Una docencia digital que atiende a la diversidad real del estudiantado.

- Incorporaremos de forma sistemática **criterios de accesibilidad universal y de diseño universal para el aprendizaje** (DUA) en todas las plataformas, herramientas y contenidos docentes digitales de la UMU.
- Usaremos la tecnología como herramienta para **reducir barreras, mejorar la equidad y garantizar una experiencia formativa inclusiva y de calidad** para todo el estudiantado.
- Elaboraremos **guías prácticas** y desarrollaremos funcionalidades en el aula virtual que faciliten la creación de contenidos accesibles y el diseño de itinerarios, ritmos y actividades adaptativos por parte del profesorado. El uso de **analíticas de aprendizaje** permitirá detectar dificultades tempranas, hacer seguimiento del progreso del estudiantado y mejorar el acompañamiento, contribuyendo a una docencia más inclusiva y personalizada.
- Exploraremos el uso de la **inteligencia artificial para apoyar la personalización del aprendizaje**, adaptando contenidos, actividades y ritmos a las necesidades y preferencias individuales, con criterios de transparencia, trazabilidad y supervisión docente.

LÍNEA 3. Apoyo digital a la empleabilidad y la recualificación profesional

Aprender, acreditar y progresar en un mundo cambiante

- Desarrollaremos servicios de orientación y empleabilidad basados en IA en **UMUApp y MiCampus**, con recomendaciones personalizadas y uso responsable de los datos.
- Realizaremos un despliegue institucional del portal **UMU Formación Abierta** como escaparate integrado de titulaciones propias, microcredenciales y formación continua.
- Desplegaremos la implantación de **UMU-CertiDigital**, para la emisión de credenciales digitales verificables, interoperables con estándares europeos EDC (European Digital Credentials for Learning) y Europass, que refuercen la empleabilidad y la internacionalización.

LÍNEA 4. Investigación digital y ciencia abierta.

Las acciones de esta línea se desarrollarán en estrecha colaboración con la Biblioteca Universitaria y otros servicios especializados, aprovechando su experiencia en ciencia abierta y en la gestión de datos de investigación. Esta cooperación permitirá reforzar el apoyo al personal investigador, garantizar el cumplimiento normativo y maximizar la calidad, la visibilidad y la reutilización de los resultados científicos.

Ciencia abierta como pilar estratégico de la investigación en la UMU

- Consolidaremos la **ciencia abierta** como eje estratégico de la política de I+D+i de la Universidad de Murcia, alineada con **Horizon Europe**, la **European Open Science Cloud (EOSC)**, la **Estrategia Nacional de Ciencia Abierta** y la **Ley de la Ciencia**.
- **Desarrollaremos mejoras en los servicios y herramientas digitales** de apoyo a la publicación, difusión y reutilización de resultados de investigación, reduciendo las cargas administrativas y las barreras técnicas.
- **Ayudaremos a la comunidad investigadora** a aplicar el principio *“tan abierto como sea posible, tan cerrado como sea necesario”*, garantizando el equilibrio entre la apertura, la protección de datos, la propiedad intelectual y la seguridad.
- **Integraremos la ciencia abierta** en los procesos de evaluación, visibilidad y retorno social de la investigación desarrollada en la UMU.

Gestión de datos de investigación y repositorios científicos

Los datos como activo estratégico, no como carga administrativa y en colaboración con nuestra biblioteca.

- Implantaremos un **modelo institucional de gestión de datos de investigación**, que cubra todo su ciclo de vida: planificación, generación, análisis, preservación y reutilización.
- Continuaremos brindando **apoyo técnico y metodológico al PDI para la elaboración y el mantenimiento de Planes de Gestión de Datos (PGD)** y repositorios institucionales de datos científicos, integrados en la gestión de los proyectos de investigación.
- Ayudaremos a la **aplicación sistemática y adaptada, por áreas de conocimiento, de los principios FAIR** (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) para maximizar la visibilidad, el impacto científico y la reproducibilidad de los resultados de investigación generados en la institución.
- Integraremos los repositorios de datos con nuestras herramientas institucionales de gestión de la investigación, evitando duplicidades y facilitando la rendición de cuentas.



Infraestructuras digitales para investigación, Big Data e IA

Capacidad tecnológica al servicio de la excelencia científica.

- Reforzaremos las **infraestructuras digitales de investigación para IA, Big Data y computación avanzada, integradas con redes y servicios nacionales e internacionales**, y acompañadas de soporte técnico especializado. Estas capacidades se complementarán con el desarrollo de laboratorios virtuales y entornos digitales colaborativos que faciliten la reproducibilidad, la colaboración interdisciplinar y el acceso remoto a recursos de investigación.
- Desarrollaremos el **servicio UMU-Investigación+**, un conjunto de servicios digitales de investigación aumentada mediante inteligencia artificial, orientados a incrementar la productividad científica del personal investigador, mediante asistentes avanzados que apoyen tareas como la búsqueda y clasificación inteligente de bibliografía, la gestión de alertas personalizadas, el análisis exploratorio de datos y el apoyo a la preparación de proyectos y publicaciones, siempre bajo supervisión humana y conforme a criterios éticos y normativos.
- Impulso del **uso de técnicas avanzadas de experimentación digital, incluyendo modelado computacional, simulación avanzada y gemelos digitales**, apoyadas por infraestructuras adecuadas de computación y datos, junto con servicios de apoyo y programas de formación especializada para el PDI y el PTGAS, que permitan a los grupos de investigación adoptar y explotar estas tecnologías de forma efectiva, explorar nuevos enfoques científicos, reducir costes experimentales y acelerar los ciclos de investigación en aquellos ámbitos donde su aplicación aporte un valor claro



Plataformas colaborativas, de gestión de la investigación y servicios avanzados de apoyo al investigador

Menos complejidad, más integración.

- Mejoraremos **el portal de investigación y nuestras herramientas de gestión de la investigación** como eje central de la gestión de la actividad investigadora, integrando proyectos, publicaciones, datos de investigación, transferencia y actividad de innovación.
- Impulsaremos la **iniciativa UMU Transferencia Digital**, para mejorar la visibilidad, accesibilidad y valorización de los resultados de investigación con potencial de transferencia. La plataforma integrará herramientas digitales avanzadas para difundir estos resultados hacia empresas, administraciones públicas y la sociedad, reforzando su impacto social y económico.
- Participación activa de la UMU en **plataformas colaborativas impulsadas por CRUE y RedIRIS**, orientadas a la ciencia abierta, la gestión de datos, y la interoperabilidad de los sistemas de investigación tales como los proyectos **PLATICA y HERCULES**.
- Impulso de iniciativas de **Ciencia Ciudadana**, apoyadas por plataformas digitales que favorezcan la participación social e incrementen el impacto de la investigación.
- **Formación y acompañamiento continuos al PDI y al personal de gestión de la investigación** en el uso de estas herramientas y servicios, con una **evaluación periódica del impacto** de estas plataformas en la eficiencia, la visibilidad y la competitividad de la investigación en la UMU.

IMPULSAREMOS LA INICIATIVA UMU TRANSFERENCIA DIGITAL, PARA MEJORAR LA VISIBILIDAD, ACCESIBILIDAD Y VALORIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN CON POTENCIAL DE TRANSFERENCIA.

LÍNEA 5. Administración electrónica y TIC como apoyo a la gestión universitaria.***Administración electrónica integral, simple y con garantías jurídicas***

Menos burocracia, trámites más sencillos y más seguridad jurídica.

- Implantaremos de forma progresiva una **administración electrónica integral, con procedimientos 100% digitales**, simples y con plena validez jurídica.
- Ampliaremos el piloto actual de **onboarding digital** a un mayor número de servicios, con el objetivo de facilitar la matrícula en estudios oficiales, títulos propios y programas de doctorado.
- Integraremos progresivamente los servicios digitales de la UMU con el **marco europeo eIDAS 2.0**, incorporando la identidad digital y wallets europeos para facilitar el acceso seguro, la firma y la acreditación de identidad. Esta integración garantizará la privacidad, el control de las personas usuarias y el pleno cumplimiento normativo, preparando a la comunidad universitaria para el nuevo ecosistema europeo de identidad digital.
- **Simplificaremos los procedimientos administrativos**, mejorando la experiencia de usuario mediante criterios de usabilidad, accesibilidad y claridad, y eliminando trámites innecesarios antes de su digitalización, bajo el liderazgo de la Unidad de Gestión de Procesos.
- **Realizaremos una digitalización integral y una automatización segura de la tramitación administrativa**, mediante la gestión completa de expedientes, la automatización de flujos y notificaciones, y la garantía de la plena validez jurídica y del cumplimiento normativo de los procedimientos electrónicos

TIC como palanca para reducir carga de trabajo y mejorar la gestión

La tecnología al servicio de la gestión universitaria.

- Implantaremos progresivamente **la automatización avanzada de procesos (RPA) y exploraremos de manera responsable el uso de Agentic AI** para eliminar tareas repetitivas en la gestión administrativa y reducir la carga de trabajo innecesaria.
- Desarrollaremos **MiCurrículum UMU, integrado en MiCampus, para centralizar automáticamente los méritos del PDI** y facilitar su reutilización en procesos de evaluación, acreditación y convocatorias, reduciendo duplicidades y el trabajo manual.
- Desarrollaremos **asistentes internos inteligentes para PTGAS y gestores académicos**, integrados en las herramientas institucionales, que faciliten el acceso ágil a la normativa, los procedimientos y los estados de tramitación.
- Facilitaremos que el personal se centre en tareas de mayor valor, reforzando la atención personalizada, la mejora continua de los procesos y el apoyo a la actividad académica.



“EVOLUCIONAREMOS Y CONSOLIDAREMOS SERVICIOS CLAVE COMO **UMUAPP Y MICAMPUS**, MEJORANDO SU INTEGRACIÓN, USABILIDAD Y VALOR PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Mejora de herramientas de gestión y apoyo informático a los servicios

Herramientas que funcionen y soporte que acompañe.

- **Revisaremos y mejoraremos de forma continua las aplicaciones de gestión**, priorizando su estabilidad, integración y facilidad de uso, y equilibrando la reducción de la obsolescencia y la deuda técnica con el desarrollo de nuevos servicios de valor añadido.
- Seguiremos **reforzando la excelencia del soporte informático**, a través del CAU, renovando la certificación ISO 20000 y manteniendo los exigentes estándares de calidad de ÁTICA.
- **Evolucionaremos y consolidaremos servicios clave** como UMUApp y MiCampus, mejorando su integración, usabilidad y valor para la comunidad universitaria, y apoyando la toma de decisiones mediante cuadros de mando y datos fiables.
- Impulsaremos **la participación activa de la comunidad universitaria**, reconociendo buenas prácticas de innovación digital y evaluando modelos alternativos a los desarrollos propios para garantizar soluciones sostenibles y eficientes.

LÍNEA 6. Infraestructuras digitales, entornos docentes y ciberseguridad.

Infraestructuras digitales, entornos docentes y Plan Plurianual de Inversiones TIC

Invertir con planificación para que la universidad funcione hoy y en el futuro.

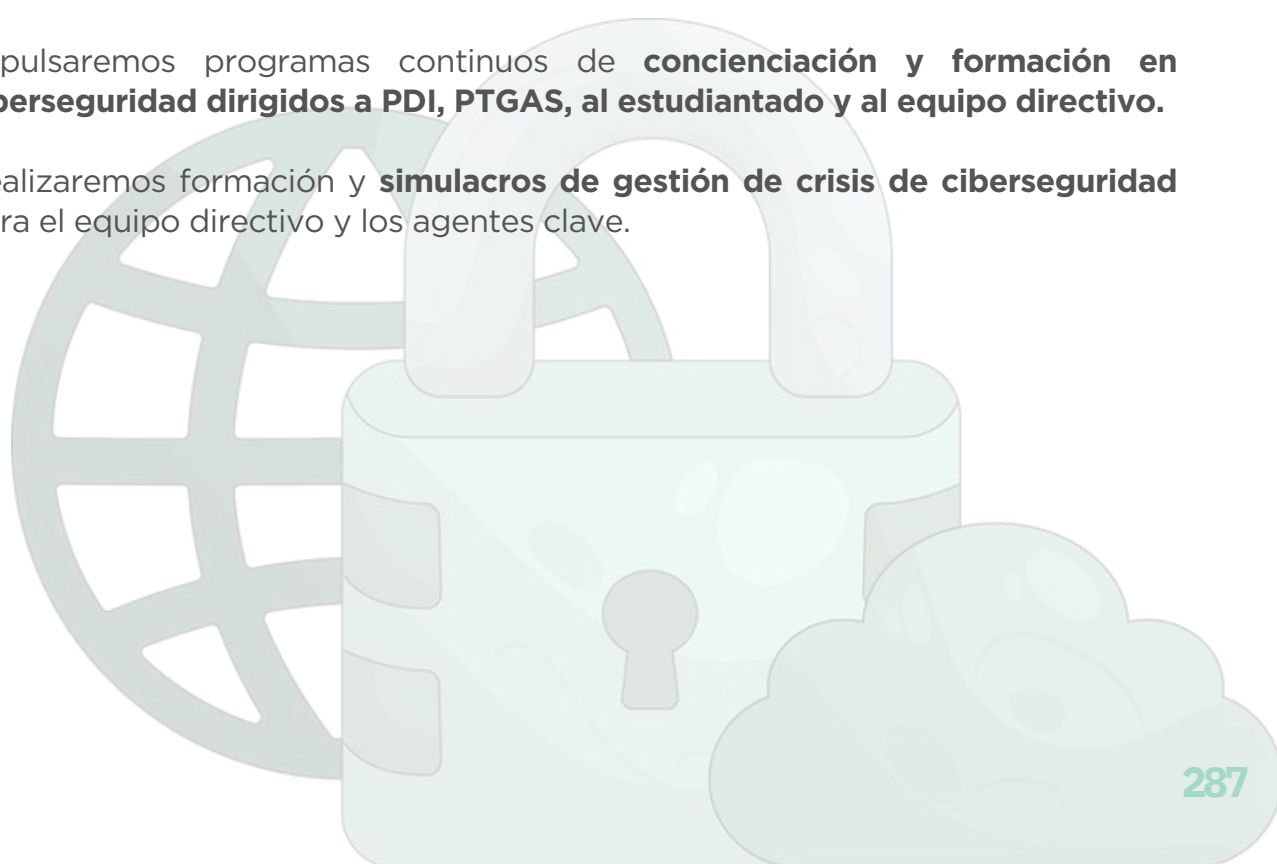
- **Definiremos y ejecutaremos un Plan Plurianual de Inversiones TIC**, alineado con la Estrategia UMU Digital 2032, para anticipar necesidades, evitar obsolescencias críticas y garantizar la sostenibilidad técnica y económica de las infraestructuras.
- **Renovaremos y reforzaremos la red corporativa**, priorizando la actualización del hardware y la mejora de su capacidad, fiabilidad y rendimiento, incluida la red WiFi, para dar soporte a nuevos escenarios de uso y servicios digitales.
- **Consolidaremos un modelo híbrido de infraestructuras y la migración al cloud**, definiendo con claridad qué servicios y datos deben permanecer en sistemas propios, migrar a la nube o adoptar soluciones mixtas, atendiendo a criterios de seguridad, soberanía de los datos y continuidad del servicio.
- **Integraremos los entornos docentes digitales y las tecnologías emergentes en la planificación TIC**, alineando el equipamiento de aulas con el modelo pedagógico institucional y explorando, mediante pilotos y colaboraciones, infraestructuras avanzadas para investigación y alta seguridad.



Ciberseguridad, resiliencia y continuidad del servicio

Proteger los datos, el trabajo y la confianza de la comunidad universitaria.

- Consolidaremos el alto nivel de madurez **en ciberseguridad**, manteniendo y renovando la **certificación en el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) conforme al Real Decreto 311/2022**.
- Actualizaremos de forma continua **las políticas, las normas técnicas y los procedimientos** del sistema de gestión de la seguridad de la información.
- Ampliaremos el SOC (Centro de Operaciones de Ciberseguridad) y **modernizaremos las infraestructuras y herramientas de ciberseguridad**, reforzando, mediante herramientas inteligentes basadas en IA, las capacidades de monitorización, detección temprana, respuesta y recuperación ante incidentes.
- Integraremos la seguridad y la privacidad desde el diseño en todos los proyectos digitales (*security and privacy by design*), teniendo en cuenta el factor humano en las fases de diseño e integración.
- Reforzaremos y revisaremos de forma continua **los planes de continuidad del servicio y de recuperación ante desastres**, garantizando la disponibilidad de los servicios críticos para la docencia, la investigación y la gestión.
- Coordinaremos activamente con organismos y redes especializados, como **INCIBE, CCN-CERT y RedIRIS**.
- Impulsaremos programas continuos de **concienciación y formación en ciberseguridad dirigidos a PDI, PTGAS, al estudiantado y al equipo directivo**.
- Realizaremos formación y **simulacros de gestión de crisis de ciberseguridad** para el equipo directivo y los agentes clave.



Conclusiones

La transformación digital en la educación superior no es un proyecto tecnológico aislado, sino un **proceso estructural al servicio de la misión universitaria**, que incide en la cultura organizativa, la calidad académica y la sostenibilidad de las universidades públicas. Los retos actuales exigen liderazgo, visión y una voluntad firme para integrar tecnología, datos y nuevas metodologías **con sentido y responsabilidad, poniendo siempre a las personas en el centro**.

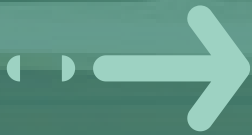
En este escenario, la clave no es incorporar tecnología por sí misma, sino **convertir la transformación digital en una auténtica palanca de valor institucional**: una herramienta para **mejorar la experiencia del estudiantado**, facilitar su empleabilidad y desarrollo profesional, **apoyar mejor al profesorado y al personal de administración y servicios**, impulsar una investigación más abierta, colaborativa y eficiente, y reforzar la capacidad de la universidad para responder a las necesidades de la sociedad.

Con los objetivos definidos y las líneas de acción planteadas, la Universidad de Murcia avanza hacia un modelo de universidad **más accesible, más cercana y más eficaz**, en el que la tecnología libera tiempo para lo importante, **mejora la calidad del servicio público universitario**, fortalece la transparencia y la confianza institucional, y refuerza el papel de la UMU como motor de conocimiento, cohesión social y desarrollo en su entorno regional, nacional y europeo.

La Estrategia UMU Digital 2032 consolidará un modelo de gobernanza tecnológica inteligente, resiliente **y profundamente centrado en las personas**, al servicio de la misión académica, investigadora y social de la Universidad de Murcia, fortaleciendo su capacidad para generar conocimiento, formar talento y contribuir de manera decisiva al desarrollo de su entorno en la nueva era del conocimiento y la inteligencia artificial.

09.

MODELO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



Modelo Económico y Sostenibilidad Financiera

Defender una Universidad de Murcia fuerte, sostenible y orientada al servicio de la sociedad exige un modelo económico de gestión, transparente y eficiente, capaz de operar con garantías en un entorno de creciente complejidad financiera, de presión normativa y de transformación tecnológica acelerada. En este contexto, el modelo económico de la UMU no puede limitarse al cumplimiento del equilibrio presupuestario, sino que debe garantizar la autonomía institucional necesaria para planificar a medio y largo plazo, atraer y retener talento, impulsar la innovación en la gestión y maximizar el impacto social y territorial de la institución.



En los próximos años, la UMU **deberá afrontar diversas debilidades estructurales**. Entre ellas, se encuentran la elevada dependencia de la financiación pública, la rigidez de determinados marcos regulatorios, el incremento sostenido de los costes energéticos y tecnológicos, y la limitada capacidad de crecimiento del gasto corriente. A estos factores internos **se suman amenazas externas** como la incertidumbre en los modelos de financiación autonómica, la competencia interuniversitaria por recursos y capital humano, la creciente exigencia de inversión en transformación digital, y la necesidad de acometer inversiones significativas en infraestructuras físicas y digitales.

No obstante, la UMU dispone de **fortalezas relevantes** que constituyen una base sólida para abordar este escenario. Su posición financiera solvente, el bajo nivel de endeudamiento, una estructura técnica y profesionalizada de gestión y una comunidad universitaria altamente cualificada proporcionan estabilidad y capacidad de adaptación. Estos activos permiten plantear un proceso de modernización económica orientado a la digitalización de procesos, a la automatización inteligente y a la mejora continuada de la eficiencia administrativa.

LA **PLANIFICACIÓN FINANCIERA PLURIANUAL**, LA EFICIENCIA EN EL GASTO, LA **GOBERNANZA APOYADA EN SISTEMAS DE ANÁLISIS DE DATOS Y LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN** NO DEBERÍAN SER OBJETIVOS RETÓRICOS SINO **INCORPORARSE DE FORMA ESTABLE AL FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN**

Este escenario ofrece, además, **oportunidades estratégicas** que pueden marcar la diferencia si se gestionan adecuadamente. La captación de fondos europeos, la diversificación de fuentes de ingreso, el refuerzo de la transferencia de conocimiento, el desarrollo de servicios avanzados y la implantación de tecnologías digitales para una gestión ágil y predictiva basada en datos deben convertirse en líneas de actuación prioritarias para asegurar la sostenibilidad económica y la capacidad transformadora de la UMU.

En consecuencia, la **Estrategia Económica UMU** debe alinearse con la **Estrategia UMU Digital 2032**. En este contexto, la planificación financiera plurianual, la eficiencia en el gasto, la gobernanza apoyada en sistemas de análisis de datos y la innovación en la gestión no deberían ser objetivos retóricos sino incorporarse de forma estable al funcionamiento económico de la institución.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Planificación financiera plurianual y responsable. Aseguraremos una **planificación económica estable y previsible** a medio y largo plazo, basada en la contabilidad analítica, en indicadores de eficiencia e impacto social, y en una visión integral de las necesidades de personal, infraestructuras, docencia, investigación y sostenibilidad, que permita anticipar escenarios y tomar decisiones informadas.

OBJETIVO 2. Diversificación y captación de recursos. Impulsaremos una mayor autonomía financiera mediante la diversificación de las fuentes de financiación, complementando una **financiación pública** suficiente con **recursos internacionales, privados y propios**. Esta diversificación permitirá que la universidad atraiga talento, forme a los mejores profesionales y contribuya de manera decisiva al progreso social y económico de su entorno, en coherencia con los estándares de referencia nacionales e internacionales.

OBJETIVO 3. Eficiencia administrativa y transformación de la gestión. Modernizaremos la gestión económico-administrativa mediante la **digitalización integral de los procesos**, la automatización inteligente de tareas, la simplificación normativa y la profesionalización de las estructuras administrativas, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, reducir cargas innecesarias y orientar los recursos humanos hacia funciones de mayor valor añadido.

OBJETIVO 4. Gobernanza económica transparente y participativa. Implantaremos una **gestión económica abierta, comprensible y participativa**, basada en datos abiertos, rendición de cuentas, evaluación continua y corresponsabilidad de la comunidad universitaria, fortaleciendo la confianza institucional y la toma de decisiones compartida.

OBJETIVO 5. Optimización del gasto y sostenibilidad institucional. Garantizaremos un uso **racional, eficiente y sostenible** de los recursos públicos, asegurando una asignación coherente del gasto y su alineación con las prioridades institucionales. Asimismo, integraremos la sostenibilidad económica con la ambiental y la social mediante políticas de eficiencia energética, compras responsables, mantenimiento preventivo y evaluación sistemática del impacto del gasto.

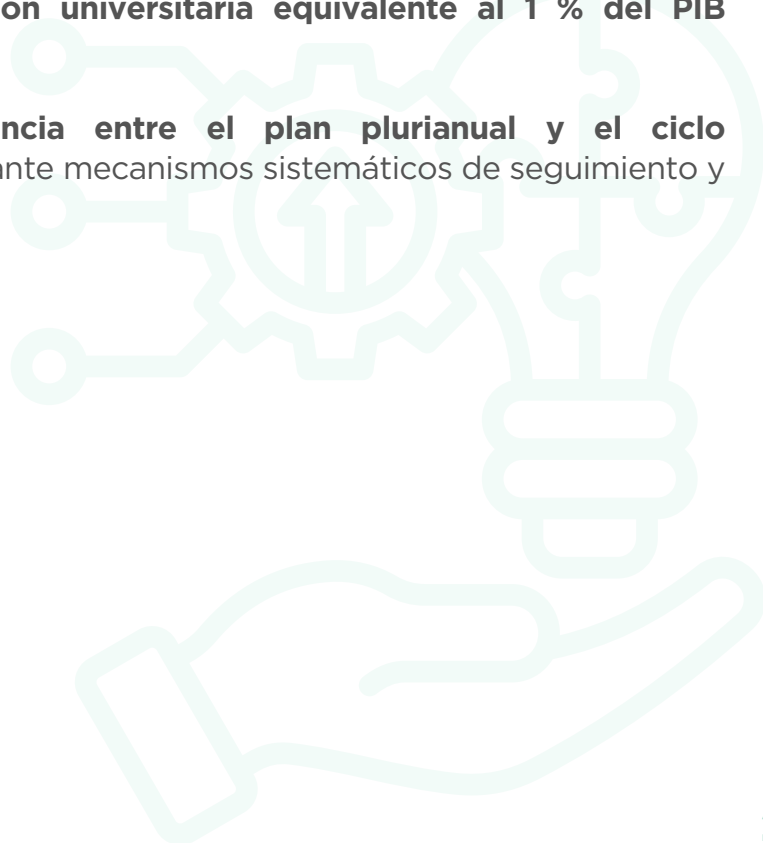
OBJETIVO 6. Fortalecer el vínculo territorial y social de la UMU. Consolidaremos la UMU como **motor del desarrollo regional y de la cohesión social**, reforzando alianzas con municipios, empresas, administraciones y el tercer sector. Asimismo, orientaremos parte de la actividad económica universitaria a las necesidades del territorio y al bienestar de la ciudadanía.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Planificación económica avanzada.

Esta línea de acción tiene como objetivo dotar a la UMU de una planificación económica sólida, anticipatoria y basada en datos, que permita alinear los recursos financieros con las prioridades estratégicas de la institución y responder con solvencia ante escenarios de incertidumbre.

- **Elaboraremos un Plan Económico Plurianual 2026-2032** que integre escenarios de evolución económica, previsiones de ingresos y gastos estructurales, inversiones, mantenimiento y el impacto en las necesidades de personal.
 - Dentro del marco financiero existente, **impulsaremos la aplicación del modelo de financiación autonómico 2025-2029**, orientando los recursos disponibles a mejorar en la mayor medida posible la calidad de la docencia, la investigación, los servicios universitarios, las infraestructuras y las condiciones del personal.
 - Trabajaremos, desde el inicio del mandato, **en la definición de un modelo de financiación futuro más justo, estable y previsible**, que permita la contratación de excelencia, la atracción y retención de talento, la modernización de infraestructuras y el desarrollo de carreras profesionales atractivas. Asimismo, iniciaremos los trabajos necesarios para avanzar hacia un **horizonte de financiación universitaria equivalente al 1 % del PIB regional**.
 - Garantizaremos **la coherencia entre el plan plurianual y el ciclo presupuestario anual**, mediante mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación.



- **Crearemos un Comité de Planificación Económica**, de carácter consultivo y no vinculante, que trabaje de forma coordinada con la **Oficina de Inteligencia Institucional (antigua Oficina de Dato Único)**. Estará integrado por miembros del equipo de gobierno, responsables académicos y de gestión, personal técnico especializado y representación institucional, garantizando un equilibrio adecuado entre el rigor técnico, la visión estratégica y la participación de la comunidad universitaria. Entre sus principales funciones se encontrarán:
 - **Monitorizar de forma continua** las necesidades económicas y financieras de la UMU, reforzando la capacidad de anticipación de riesgos y asegurando la coherencia entre los objetivos institucionales establecidos en el Plan Horizonte UMU 2032 y la asignación de recursos del ciclo presupuestario anual.
 - Elaborar un **Observatorio Económico Institucional** en forma de informe periódico, que analice el estado financiero de la Universidad, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto social de la actividad universitaria, utilizando un lenguaje accesible y herramientas visuales que faciliten su comprensión y difusión.

ELABORAREMOS **TESTS DE ESTRÉS PRESUPUESTARIO** QUE PERMITAN SIMULAR ESCENARIOS ADVERSOS Y ANTICIPAR EL IMPACTO DE EVENTUAL CONTINGENCIAS ECONÓMICAS, NORMATIVAS O FINANCIERAS.

- Completaremos e institucionalizaremos el **modelo de contabilidad analítica** para todos los servicios, centros y actividades, lo que permitirá conocer con precisión el coste real de la docencia, la investigación, la gestión y los servicios universitarios, como base para una asignación equitativa y eficiente de los recursos.
- Evolucionaremos los **cuadros de mando económico-financieros** y revisaremos indicadores por **facultades, titulaciones y ámbitos de conocimiento**, que faciliten una toma de decisiones ágil, informada y en consonancia con las prioridades institucionales. Estos instrumentos estarán al servicio tanto de los equipos de gobierno como de la transparencia hacia la comunidad universitaria.
- Elaboraremos **tests de estrés presupuestario** que permitan simular escenarios adversos y anticipar el impacto de posibles contingencias económicas, normativas o financieras. Estos ejercicios facilitarán una gestión más preventiva, resiliente y preparada ante situaciones de incertidumbre.

LÍNEA 2. Innovación y diversificación financiera.

La diversificación de las fuentes de financiación es un elemento clave para reforzar la autonomía financiera de la UMU y reducir su dependencia estructural de la financiación pública, manteniendo siempre la coherencia con su misión de servicio público.

Impulsaremos una estrategia integrada de innovación y diversificación financiera, alineada con el ecosistema institucional de investigación, innovación y transferencia, reforzando la captación de recursos mediante la valorización del conocimiento, el emprendimiento científico y la colaboración con el entorno productivo y social.

- Promoveremos una mayor autonomía financiera mediante un **Plan Integral de Captación de Fondos y Recursos Propios** que articule la financiación europea e internacional, la financiación estatal y autonómica, la financiación privada y el mecenazgo. El plan contará con una **Oficina de Captación de Fondos** y con un refuerzo de la asistencia técnica al personal de la UMU.
- La **Oficina de Captación de Fondos** también actuará como un radar estratégico para identificar, tramitar y asegurar aquellas líneas de financiación (como fondos de modernización, infraestructuras, digitalización, inclusión o cultura) que no encajan en los canales tradicionales de investigación. Su doble función será, por un lado, conectar estas convocatorias con las necesidades de mejora de la universidad y, por otro, asumir la compleja carga burocrática de la justificación económica final. De este modo, se garantiza el máximo aprovechamiento de los fondos externos.
- Analizaremos y potenciaremos **la rentabilidad social y económica de los servicios universitarios existentes** (asistenciales, lingüísticos, científico-técnicos y de apoyo especializado), mejorando su modelo de gestión, su visibilidad y su calidad percibida, manteniendo su vocación de servicio público. Asimismo, evaluaremos la viabilidad de crear nuevos servicios universitarios alineados con las capacidades académicas y científicas de la UMU y con las demandas sociales y del tejido productivo.
- **Impulsaremos de manera decidida el mecenazgo académico y cultural** como instrumento estratégico de apoyo a la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento. Reforzaremos la Red Alumni UMU como un espacio activo de colaboración con fundaciones, empresas y entidades socialmente comprometidas, fomentando relaciones estables y de largo plazo. Asimismo, desarrollaremos mecanismos transparentes de reconocimiento, seguimiento y evaluación del impacto del mecenazgo, garantizando su alineación con los valores y la misión de la universidad pública.

- Potenciaremos **la formación permanente y especializada** como eje estratégico del modelo económico de la UMU, incorporando de manera sistemática microcredenciales certificadas y formatos de aprendizaje flexibles. Esta oferta contribuirá a generar recursos propios estables y diversificados, al tiempo que reforzará la conexión de la universidad con las demandas sociales, profesionales y del tejido productivo. Asimismo, impulsaremos modelos de diseño y gestión ágiles, apoyados en herramientas digitales, que permitan una rápida adaptación de la oferta formativa a los cambios del mercado laboral y a las necesidades emergentes de recualificación.
- Fomentaremos **convenios estables de colaboración público-privada en ámbitos estratégicos como la innovación, la sostenibilidad, la cultura y la transferencia de conocimiento**, orientados a generar valor compartido y a reforzar el impacto social y económico de la UMU. Estos acuerdos se articularán bajo criterios de transparencia, evaluación de resultados y retorno social, garantizando en todo momento su coherencia con los valores, la misión y el carácter público de la Universidad de Murcia.



ESTABLECEREMOS **FONDOS ROTATORIOS ORIENTADOS AL IMPULSO DE LA INNOVACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**, VINCULADOS AL ECOSISTEMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN DE LA UMU

- Reforzaremos la **innovación y transferencia de conocimiento** desde un **enfoque profesionalizado y orientado al impacto**, impulsando la valorización de los resultados de investigación, la protección de la propiedad intelectual, la creación de *spin-offs* basadas en el conocimiento y la prestación de servicios tecnológicos avanzados. Estas actuaciones se desarrollarán en coordinación con la **Oficina de Transferencia de Conocimiento y el Nodo de Innovación y Transferencia** para facilitar la colaboración estable con empresas y administraciones públicas y promover el uso del marco vigente de incentivos y bonificaciones fiscales a la inversión en I+D+i como palanca para la financiación empresarial de proyectos universitarios con retorno económico, social y territorial.
- Estableceremos **fondos rotatorios orientados al impulso de la innovación y la transferencia de conocimiento**, vinculados al ecosistema institucional de innovación de la UMU, que apoyen la maduración de resultados de investigación, el emprendimiento científico y tecnológico, y el desarrollo de proyectos piloto con potencial de impacto social, económico y territorial.
- Estos fondos se articularán en coordinación con la **Oficina de Transferencia de Conocimiento, el Nodo de Innovación y Transferencia y el UMU Sandbox**, facilitando el avance de iniciativas en fases tempranas (pruebas de concepto, validación, prototipado y escalado), y estarán cofinanciados con recursos propios, europeos y, cuando proceda, con aportaciones público-privadas. Su gestión se basará en criterios transparentes de acceso, seguimiento y evaluación del impacto, garantizando su alineación con las prioridades estratégicas de la Universidad de Murcia y con la sostenibilidad a medio y largo plazo.

LÍNEA 3. Eficiencia administrativa y transformación digital.

La modernización de la gestión económico-administrativa es una **palanca estratégica** para mejorar la calidad del servicio público universitario, reforzar la experiencia de estudiantes y personal, y avanzar hacia una universidad más ágil, transparente y basada en datos, en coherencia con la Estrategia UMU Digital 2032.



- Plan de simplificación administrativa centrado en las personas. Desarrollaremos un **Plan General de Simplificación Administrativa**, orientado a eliminar duplicidades, reducir trámites innecesarios y mejorar de manera tangible la experiencia de usuario del estudiantado, del PDI y del PTGAS. La revisión de procedimientos se realizará antes de su digitalización y estará guiada por criterios de: claridad y accesibilidad, seguridad jurídica, eficiencia administrativa, y mejora de la experiencia de usuario. Este proceso se realizará en coordinación con la **Unidad de Gestión de Procesos y con la estrategia institucional de administración electrónica**.
- **Evaluación continua de procesos basada en datos**. Implantaremos un sistema permanente de evaluación y mejora de los procesos administrativos, basado en indicadores de rendimiento, análisis de tiempos de tramitación, detección de cuellos de botella y analítica de datos institucionales. Este sistema se integrará en el marco de la **gobernanza de datos y la transformación digital de la UMU**, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia y la mejora continua de la gestión.
- **Digitalización integral y gestión avanzada de expedientes**. Avanzaremos hacia la digitalización completa de los expedientes administrativos, incluidos los ámbitos económico, contractual, de subvenciones, de viajes y de compras. Esta transformación se apoyará en la evolución del Gestor de Expedientes institucional, permitiendo la tramitación 100 % electrónica, la interoperabilidad entre sistemas, la trazabilidad completa de los procedimientos y la plena validez jurídica de los expedientes.

- **Automatización inteligente y uso responsable de la IA.** Implementaremos soluciones de automatización robótica de procesos (RPA) y exploraremos el uso responsable de la inteligencia artificial para eliminar tareas repetitivas y de bajo valor añadido. El objetivo es liberar tiempo del personal para funciones de mayor valor añadido, reforzar la atención personalizada y mejorar los servicios.
- Integraremos la **inteligencia artificial y el análisis predictivo en la gestión presupuestaria y de recursos humanos**, facilitando una planificación más anticipatoria y basada en evidencias. Estas tecnologías permitirán simular escenarios, optimizar la asignación de recursos y mejorar la toma de decisiones.
- Gestión **económica integrada y basada en evidencias.** Desarrollaremos una plataforma única de gestión económica interoperable con los sistemas de contabilidad, contratación, investigación, recursos humanos y planificación presupuestaria. Esta integración permitirá disponer de información económica en tiempo real, mejorar la planificación financiera y apoyar la toma de decisiones a través de cuadros de mando institucionales.

REFORZAREMOS LA OFICINA DE CONTROL INTERNO MEDIANTE HERRAMIENTAS DIGITALES PARA EL SEGUIMIENTO DE PROCESOS, LA AUDITORÍA CONTINUA, LA DETECCIÓN TEMPRANA DE RIESGOS Y EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO.

- **Control interno digital y rendición de cuentas.** Reforzaremos la **Oficina de Control Interno** mediante herramientas digitales para el seguimiento de procesos, la auditoría continua, la detección temprana de riesgos y el cumplimiento normativo. Estas capacidades permitirán mejorar la transparencia institucional y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.
- **Capacitación y acompañamiento del cambio.** Impulsaremos programas de formación continua en gestión digital, eficiencia administrativa y control presupuestario, dirigidos al PTGAS y a los equipos directivos, alineados con los marcos institucionales de competencias digitales y con la estrategia UMU Digital. La transformación se acompañará de una visión humanista, participativa y centrada en las personas.
- **Simplificaremos las convocatorias internas de docencia, investigación, innovación e internacionalización**, unificando formatos, calendarios y criterios, y reduciendo las cargas de justificación. Todo ello se realizará respetando la legalidad vigente y apoyándose en plataformas digitales que faciliten la tramitación y el seguimiento.

LÍNEA 4. Optimización del gasto y sostenibilidad institucional.

Esta línea de acción busca asegurar un uso racional, eficiente y sostenible de los recursos públicos, alineando la política de gasto con las prioridades estratégicas de la UMU y con los principios de sostenibilidad económica, ambiental y social.

- Implementaremos un **programa integral de eficiencia energética, descarbonización progresiva** y transición verde en el conjunto de infraestructuras universitarias, alineado con el **Plan Integral de Gestión Ambiental de la UMU** y con los **objetivos del PNIEC 2021-2030 y del Pacto Verde Europeo**. Este programa incorporará sistemas avanzados de monitorización energética, sensores inteligentes y cuadros de mando basados en inteligencia artificial que permitan una gestión predictiva del consumo, la reducción de emisiones y la optimización de los costes estructurales.
- Impulsaremos **la concienciación y la corresponsabilidad de la comunidad universitaria** en torno a una gestión sostenible de los recursos y a la implementación de políticas institucionales de compras verdes. Se incorporarán de forma sistemática criterios ambientales, sociales y de economía circular en los procesos de contratación pública, revisando los pliegos de contratación, promoviendo productos y servicios de bajo impacto ambiental y formando al personal en consumo responsable.
- Potenciaremos **acuerdos marco y compras consorciadas interadministrativas con otras universidades y administraciones públicas, con el objetivo de reducir costes**, mejorar la eficiencia y aumentar la capacidad negociadora. Estas fórmulas permitirán optimizar recursos, evitar duplicidades y garantizar economías de escala.
- **Reforzaremos el mantenimiento preventivo de edificios, equipamientos y sistemas digitales**, priorizando la conservación del patrimonio universitario, la eficiencia energética y la resiliencia climática de las infraestructuras. La planificación preventiva, apoyada en herramientas digitales de seguimiento, permitirá reducir las incidencias, alargar la vida útil de los activos y minimizar los costes futuros.

- **Planificaremos de forma plurianual las necesidades de equipamiento docente, de investigación y tecnológico**, incorporando criterios de eficiencia energética, durabilidad y sostenibilidad ambiental. Esta planificación aportará estabilidad presupuestaria, mejorará la coordinación entre los servicios y favorecerá decisiones de inversión coherentes con los objetivos climáticos y de sostenibilidad institucional.
- **Consolidaremos una cultura de austeridad inteligente**, vinculando el uso responsable del gasto con la sostenibilidad ambiental, la eficiencia institucional y el impacto social de la universidad. Esta cultura se basará en la evaluación sistemática del gasto, la priorización estratégica y la transparencia en la asignación de recursos.
- **Facilitaremos la implementación de procesos online en tribunales, defensas y comisiones**, siempre que sean compatibles con la normativa vigente y con la calidad académica. Esta medida contribuirá a reducir costes económicos, a mejorar la conciliación y a disminuir la huella de carbono asociada a los desplazamientos y al uso de recursos.
- **Incorporaremos criterios de economía circular** en la gestión del gasto universitario, fomentando la reutilización de materiales, la reducción de residuos, la compra de equipamiento reciclable o reparable y la valorización de los subproductos generados en la actividad universitaria.



Conclusiones

La aplicación de este plan de acción permitirá consolidar un **modelo económico universitario más diversificado, resiliente y alineado con la misión de servicio público de la Universidad de Murcia**, reforzando su capacidad para planificar a medio y largo plazo con criterios de sostenibilidad financiera, impacto social y eficiencia en el uso de los recursos. Se espera una mejora significativa en la captación de financiación competitiva y de recursos propios, especialmente mediante la puesta en valor del conocimiento, la transferencia profesionalizada, la innovación aplicada y la colaboración estable con el tejido productivo e institucional.

Asimismo, el **fortalecimiento del ecosistema de innovación y transferencia** contribuirá a incrementar el número y la calidad de patentes, *spin-offs*, contratos de I+D+i y proyectos piloto con impacto económico, social y territorial. La integración de la planificación económica con la transformación digital y la gobernanza basada en datos permitirá **optimizar procesos, reducir cargas administrativas y mejorar la toma de decisiones**. Todo ello se traducirá en una mayor capacidad para atraer y retener talento, mejorar la calidad de la docencia, la investigación y los servicios universitarios, y reforzar el papel de la UMU como motor del desarrollo regional, de la innovación responsable y de la generación de valor para la sociedad.

10.

GOBERNANZA **ESTRATÉGICA E** INTELIGENCIA **INSTITUCIONAL**



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTELIGENCIA INSTITUCIONAL



Planificación estratégica e Inteligencia Institucional

La Universidad de Murcia desarrolla cada día una enorme **cantidad de actividades académicas, investigadoras y de gestión de alto valor**, impulsadas por el compromiso y el talento de su comunidad universitaria. Sin embargo, en un contexto marcado por cambios acelerados, demográficos, normativos, tecnológicos y sociales, existe el riesgo de que ese esfuerzo colectivo se fragmente, pierda visibilidad o no alcance todo su impacto potencial.

La **planificación estratégica** que proponemos no nace para imponer direcciones ni para homogeneizar realidades diversas, sino para **dar sentido, coherencia y proyección al trabajo que ya realizan el PDI, el PTGAS y el estudiantado**, facilitando que las iniciativas de centros, departamentos, servicios y grupos de investigación encuentren un encaje claro dentro de un proyecto institucional compartido. Planificar estratégicamente es, en este enfoque, una forma de empoderar a la comunidad universitaria, no de limitarla.

En un entorno tan cambiante como el actual, la planificación no puede ser rígida ni estática. Por ello, **apostamos por una estrategia ágil, dinámica y abierta, capaz de adaptarse de manera continua a nuevos retos** y oportunidades, de incorporar aprendizajes y de evolucionar a la misma velocidad que la educación superior. Frente a los planes cerrados que tardan años en revisarse, proponemos un modelo de planificación viva, revisable y transparente.

Esta planificación estratégica se concibe, además, **como un proceso participativo y accesible, apoyado en la transparencia y el uso inteligente de la información**. Para ello, la Universidad de Murcia contará con una capacidad institucional específica de análisis y prospectiva, denominada Oficina de Inteligencia Institucional que permita integrar información académica, investigadora, económica, internacional y organizativa, ofreciendo una visión transversal que apoye la toma de decisiones informadas en todos los ámbitos del gobierno universitario. Aspiramos a que toda la comunidad universitaria pueda conocer en tiempo real los objetivos estratégicos, el grado de avance de las iniciativas y los resultados alcanzados, así como proponer mejoras, nuevas acciones o adaptaciones que respondan a las realidades cambiantes de los distintos ámbitos de la universidad.

El objetivo último de este eje es **alinear, no contraponer, los legítimos intereses personales, académicos y organizativos con los intereses institucionales**, construyendo un marco común que permita trabajar con mayor claridad, reconocimiento y estabilidad. De este modo, la planificación estratégica se convierte en una herramienta al servicio de las personas, de la calidad universitaria y del compromiso de la Universidad de Murcia con la sociedad.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Construir una visión estratégica compartida que dé sentido y coherencia al proyecto de la Universidad. La Universidad de Murcia necesita un marco estratégico que permita comprender con claridad dónde estamos y hacia dónde avanzamos como institución y por qué. Este objetivo busca articular una visión compartida que conecte el trabajo diario del PDI, del PTGAS y del estudiantado con un proyecto institucional común, reforzando el sentido de pertenencia, la coherencia entre iniciativas y el valor del esfuerzo colectivo, respetando al mismo tiempo la diversidad de realidades, disciplinas y trayectorias que caracterizan a nuestra universidad y la hacen más fuerte.

OBJETIVO 2. Convertir la planificación estratégica en una herramienta de empoderamiento para la comunidad universitaria. La planificación estratégica no debe servir para imponer direcciones ni para limitar la iniciativa académica o profesional, sino para ayudar a que el trabajo que ya realiza la comunidad universitaria tenga mayor impacto, visibilidad y reconocimiento institucional. Este objetivo persigue que la estrategia facilite el encaje y la proyección de las iniciativas que surgen de centros, departamentos, servicios y grupos de investigación, reforzando la autonomía responsable y favoreciendo un alineamiento entendido como apoyo y acompañamiento, no como imposición.

OBJETIVO 3. Impulsar un modelo de planificación ágil, dinámica y adaptable a un entorno en constante cambio. En un contexto marcado por transformaciones rápidas y profundas, la planificación estratégica no puede ser rígida ni estática. Este objetivo apuesta por un modelo de estrategia viva, flexible y evolutiva, capaz de revisarse y ajustarse periódicamente, de incorporar aprendizajes y de adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos, evitando planes cerrados que pierden relevancia con el paso del tiempo y favoreciendo una universidad capaz de anticiparse y responder con agilidad.

OBJETIVO 4. Reforzar la transparencia y la participación como pilares del buen gobierno universitario. La planificación estratégica solo es efectiva si genera confianza. Este objetivo pretende consolidar un modelo de planificación abierto, comprensible y participativo, en el que la comunidad universitaria pueda conocer con claridad los objetivos institucionales, seguir el avance de las iniciativas estratégicas y contribuir activamente con propuestas, mejoras y adaptaciones. De este modo, la estrategia se convierte en un proceso compartido que refuerza la corresponsabilidad y el compromiso colectivo con el proyecto de la universidad, respetando la diversidad de trayectorias, disciplinas y contextos.

OBJETIVO 5. Facilitar que la comunidad universitaria pueda tomar mejores decisiones mediante información útil, compartida y comprensible. La planificación estratégica debe ayudar a tomar mejores decisiones en todos los niveles de la universidad, no solo en los órganos de gobierno. Este objetivo persigue reforzar el uso de información agregada, contextualizada y comprensible que permita a equipos directivos, responsables académicos, servicios, grupos de investigación y unidades organizativas entender mejor su realidad, tomar decisiones más fundamentadas y anticipar necesidades, utilizando los datos como apoyo a la mejora y a la coordinación institucional, y evitando enfoques burocráticos, comparativos o de control. Esta información será coordinada y sistematizada desde una capacidad institucional especializada que garantice rigor metodológico, visión transversal y coherencia en el análisis estratégico.

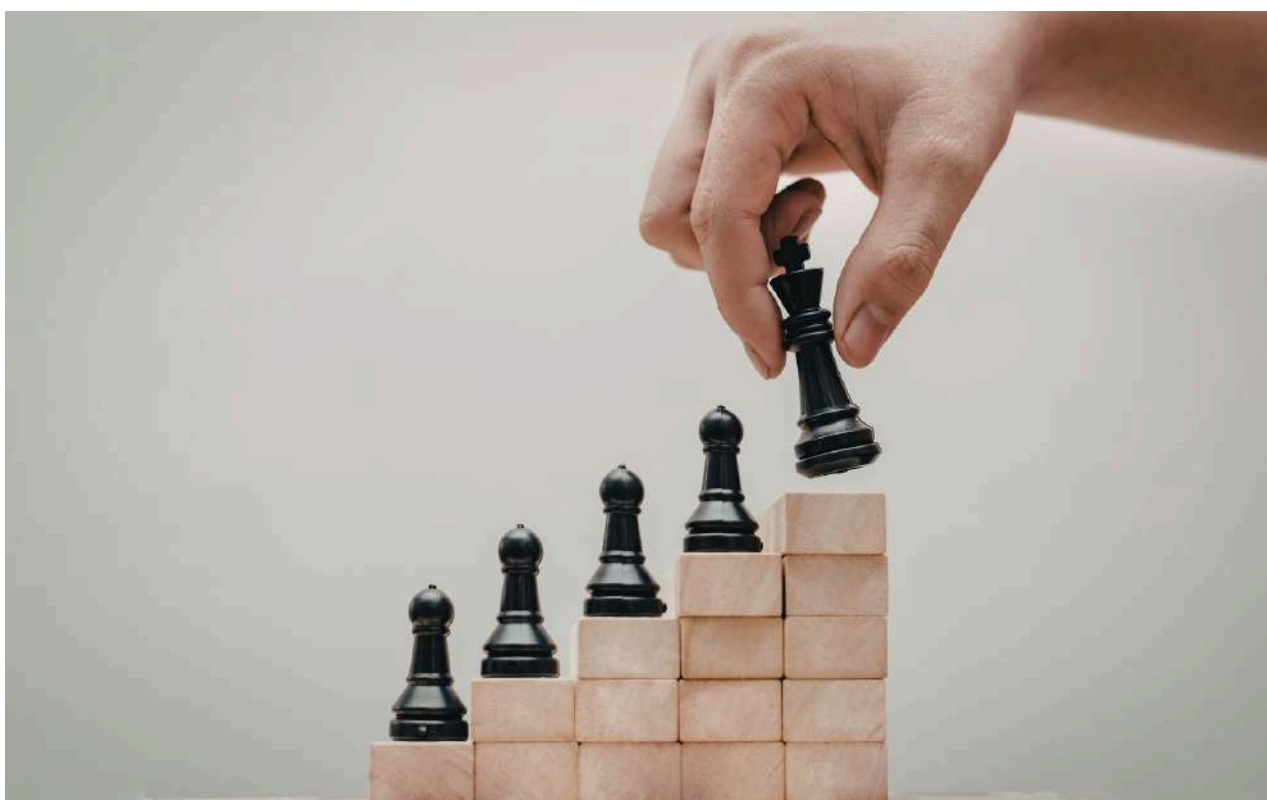
OBJETIVO 6. Aportar estabilidad, anticipación y coherencia en el uso de los recursos institucionales. La planificación estratégica debe contribuir a que la comunidad universitaria desarrolle su trabajo con menor incertidumbre y mayor seguridad. Este objetivo busca que la asignación y el uso de los recursos se apoyen en criterios conocidos, compartidos y coherentes con el proyecto institucional común, reduciendo la incertidumbre y la percepción de arbitrariedad, y favoreciendo que los proyectos académicos, de investigación y de gestión cuenten con mayor estabilidad, reconocimiento y proyección a medio y largo plazo.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Estrategia ágil UMU: un marco común para dar sentido al trabajo universitario.

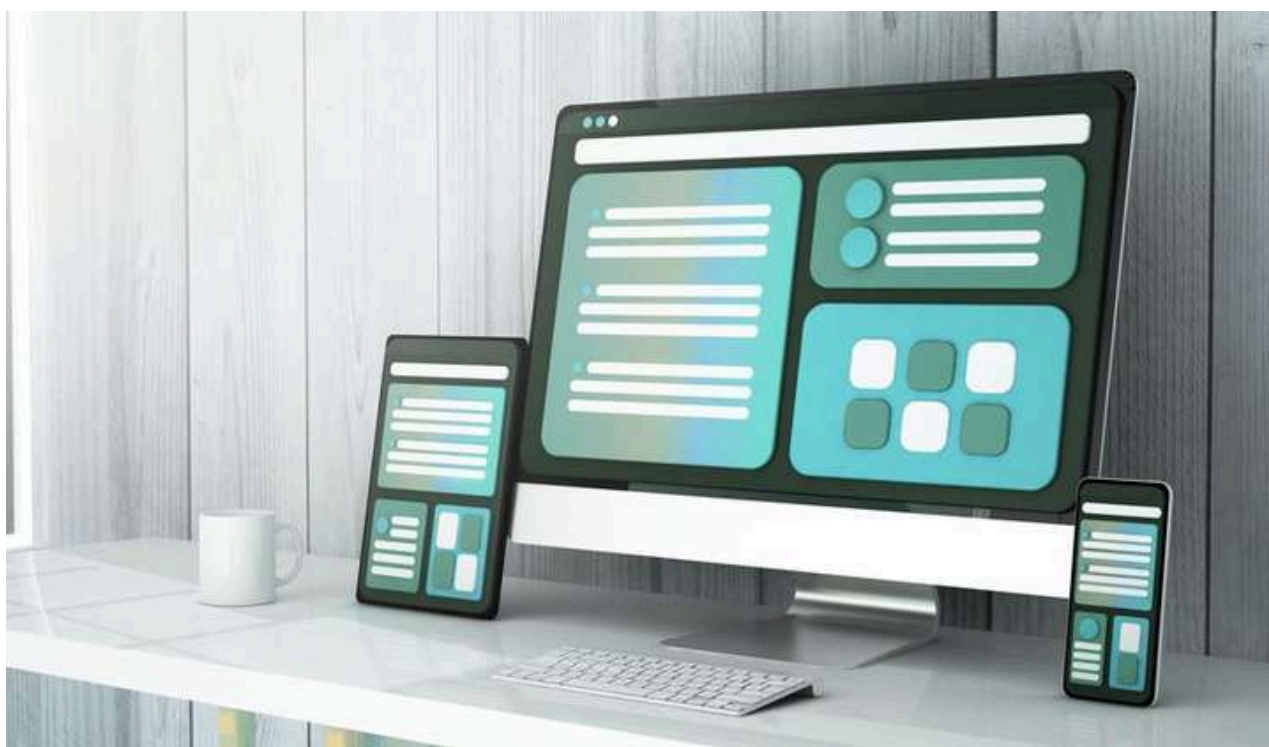
Esta estrategia se concibe como un marco común y vivo que da sentido al trabajo cotidiano de centros, departamentos, servicios y grupos de investigación, evitando esfuerzos aislados o descoordinados. Esta línea de acción busca articular una visión compartida, revisable y participativa que conecte los objetivos institucionales con las iniciativas que surgen de la propia comunidad universitaria y facilite su reconocimiento e impacto.

- Diseño y despliegue de un **Plan Estratégico ágil y adaptable** (Plan Estratégico Horizonte UMU 2032) para la Universidad de Murcia, concebido como un marco común revisado periódicamente que aporta coherencia a las iniciativas académicas, de investigación y de gestión que surgen de la propia comunidad universitaria.
- Definición de **grandes retos y de prioridades institucionales claras y comprensibles**, formuladas como referentes que orientan, sin imponer, proyectos y decisiones en centros, departamentos, servicios y grupos de investigación.
- Creación de un **Portal Estratégico de la UMU**, accesible a toda la comunidad universitaria, que permita conocer con claridad los objetivos estratégicos, las principales líneas de actuación y su evolución en el tiempo, **así como canalizar propuestas e iniciativas surgidas de la propia comunidad universitaria**.



CREACIÓN DE UN **PORTAL ESTRATÉGICO DE LA UMU**, ACCESIBLE A TODA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

- Uso de **herramientas visuales y de narrativas claras** para comunicar la estrategia y su evolución, facilitando que cualquier miembro de la comunidad universitaria la conozca, haga aportaciones y se sienta parte de ella.
- Establecimiento de **ciclos cortos de revisión estratégica**, que permitan ajustar objetivos y líneas de acción en función de los cambios del entorno, los aprendizajes acumulados y las nuevas oportunidades.
- Integración del Plan Estratégico con los planes de centros y servicios, **respetando su autonomía y diversidad**, y facilitando su desarrollo en un marco institucional compartido.
- **Habilitación de mecanismos sencillos y accesibles para que la comunidad universitaria pueda proponer iniciativas**, aportar ideas y visibilizar proyectos, integrándolos de forma natural en la reflexión estratégica y favoreciendo su reconocimiento y posible escalado.



LINEA 2. Inteligencia institucional para anticipar el futuro.

La inteligencia institucional aporta la capacidad de interpretar mejor el entorno, anticipar cambios y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Esta línea de acción impulsa estructuras y herramientas de análisis y prospectiva que combinan datos internos y externos, ofreciendo una visión integrada de la evolución de la UMU y de sus retos, para apoyar una planificación más estratégica, coherente y alineada con los escenarios futuros.

- Creación de una **Oficina de Inteligencia Institucional y Desarrollo Estratégico** (antigua Oficina de Dato Único), como capacidad transversal al servicio del Rectorado, de los centros y de los distintos vicerrectorados, responsable de integrar información académica, investigadora, económica, internacional y organizativa, ofreciendo análisis rigurosos que apoyen la toma de decisiones estratégicas en todos los ámbitos de la universidad.
- **Desarrollo de capacidades de análisis del entorno y de prospectiva estratégica** (*scenario planning*), incorporando el estudio de las tendencias del sistema universitario, así como de cambios normativos, demográficos, tecnológicos y sociales, y la exploración de escenarios alternativos que permitan a la UMU prepararse mejor ante distintos escenarios futuros.
- Desarrollo de **Observatorios Temáticos Estratégicos** (docencia y estudiantado, profesorado, investigación y transferencia, internacionalización, sostenibilidad económica, gestión ambiental, etc), que permitan monitorizar tendencias, oportunidades y riesgos específicos en cada ámbito, aportando información útil para la toma de decisiones de los equipos responsables.
- **Uso progresivo de información agregada y contextualizada**, combinando datos internos y externos, para mejorar la comprensión de la realidad institucional y reforzar la capacidad de anticipación y adaptación ante un contexto cambiante.
- **Elaboración y difusión de informes estratégicos breves y comprensibles**, orientados a ofrecer una visión sintética del estado y la evolución de la universidad, a apoyar la reflexión estratégica y a facilitar una comprensión compartida del rumbo institucional.
- **Desarrollo de paneles estratégicos de información** orientados a facilitar la toma de decisiones en materia de oferta académica, planificación de plantilla, internacionalización, transferencia y sostenibilidad económica, siempre con un enfoque agregado y orientado a la mejora institucional.
- **Integración natural de la planificación estratégica con los sistemas de calidad y mejora existentes**, simplificando procesos, evitando duplicidades innecesarias y favoreciendo una visión coherente y continua del progreso institucional.

Conclusiones

La puesta en marcha de este eje de planificación estratégica permitirá que la Universidad de Murcia funcione **con mayor claridad, coherencia y confianza** interna, en un contexto cada vez más cambiante. La comunidad universitaria dispondrá de un marco estratégico comprensible y compartido que ayude a comprender mejor hacia dónde avanza la institución y cómo encaja en ese proyecto el trabajo realizado por las facultades, departamentos, áreas de gestión, institutos y grupos de investigación.

La planificación dejará de percibirse como un ejercicio formal o distante para convertirse en una **herramienta útil y cotidiana** que facilite la toma de decisiones en todos los niveles, reduzca la incertidumbre y aporte una mayor capacidad de anticipación a los proyectos académicos, de investigación y de gestión. La existencia de una **Oficina de Inteligencia Institucional** permitirá anticipar escenarios, identificar oportunidades y fundamentar las decisiones estratégicas con mayor rigor, fortaleciendo la capacidad de la UMU para posicionarse con solvencia en un entorno competitivo y cambiante. La existencia de una estrategia viva, transparente y abierta permitirá ajustar prioridades con agilidad y evitar trabajos descoordinados o duplicados.

Como resultado, la UMU será una universidad **más alineada sin necesidad de ser uniforme**, capaz de respetar la diversidad de sus realidades internas y, al mismo tiempo, avanzar con un rumbo común. El trabajo de la comunidad universitaria **ganará en visibilidad, reconocimiento e impacto institucional**, reforzando el sentimiento de pertenencia, el prestigio de la institución y la confianza en el proyecto colectivo.

Este modelo de planificación estratégica contribuirá, en definitiva, a una Universidad de Murcia **con mayor capacidad de anticipación, más participativa y mejor preparada para el futuro**, en la que las decisiones se entienden, los esfuerzos cuentan y la estrategia se percibe como un apoyo real para desarrollar con sentido y estabilidad la misión de la universidad pública, y refuerza la capacidad de la UMU para cumplir con solidez y coherencia su misión académica y su compromiso con la sociedad.

SECRETARÍA GENERAL



Secretaría General

Una universidad pública solo es legítima si se rige por los principios de **integridad, transparencia y participación democrática**.

La Universidad de Murcia aspira a ser un modelo de **buen gobierno universitario**, basado en la planificación estratégica, la rendición de cuentas y la responsabilidad social. La ética institucional, la integridad y la cultura de la evidencia orientarán la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

La Secretaría General interviene en los siguientes ejes funcionales de la Universidad:

- Gobernanza y órganos colegiados: preparación de agendas, actas, custodia de documentos, certificación de resoluciones, secretaría de los órganos de gobierno.
- Administración, servicios y procesos internos: asegurar que las unidades administrativas funcionen de manera coordinada, segura y eficiente: correspondencia, calidad, digitalización y archivo documental.
- Transparencia, integridad, cumplimiento normativo: protección de datos, elecciones, buen gobierno, rendición de cuentas, auditoría.
- Relaciones externas e internacionalización: alianzas, representación institucional, cooperación internacional, captación de fondos, comunicación institucional.
- Estrategia y apoyo al órgano rector: colaboración con el rectorado para el seguimiento de la estrategia institucional y la supervisión de los riesgos y de la integridad institucional.
- Documentación y procesos de archivo digital: gestión electrónica, administración digital, archivo histórico, registro.
- Servicios a la comunidad universitaria: elecciones universitarias y atención general.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Consolidar un modelo de gobernanza ética, colaborativa, participativa, prospectiva y eficiente. Promoveremos una cultura institucional basada en la transparencia, la integridad y la corresponsabilidad, que sitúe a las personas y al conocimiento en el centro de la toma de decisiones. Asimismo, se dará un enfoque prospectivo estratégico a la toma de decisiones, a la planificación de normas y al diseño de procedimientos, en aras de garantizar su eficacia e innovación desde la racionalidad, mediante la incorporación del análisis de su impacto en la comunidad universitaria.

OBJETIVO 2. Reforzar la Secretaría General como eje de la seguridad jurídica y de la coordinación institucional. Desarrollaremos su papel como garante del marco normativo y como unidad de referencia para la aplicación, interpretación y difusión de la normativa universitaria.

OBJETIVO 3. Fomentar y lograr una mayor apertura de la Secretaría General hacia todos los órganos, estructuras y, en general, hacia toda la comunidad que compone la Universidad de Murcia, convirtiéndola en un órgano de escucha y de actuación, presente en la toma de decisiones que posibiliten que nuestra universidad sea más competitiva, más eficiente, ágil e igualitaria.

OBJETIVO 4. Impulsar la transparencia y la rendición de cuentas. Aseguremos la accesibilidad pública de los procesos, acuerdos y resultados institucionales, fortaleciendo la confianza de la comunidad universitaria y de la sociedad.

OBJETIVO 5. Modernizar y simplificar la estructura normativa y los procedimientos de gestión. Garantizaremos la adaptación del marco normativo de la Universidad de Murcia a la LOSU y a los Estatutos, así como al resto de la normativa aplicable, actualizando los procedimientos de toma de decisiones, eliminando duplicidades y simplificando los procesos administrativos mediante la digitalización y la interoperabilidad.

OBJETIVO 6. Desarrollar un modelo de gobierno de datos y de apoyo a la planificación estratégica. Trabajaremos alineados con la Oficina de Inteligencia Institucional como una estructura estable de análisis y prospectiva que aporte información veraz, indicadores y evaluación de resultados para la mejora continua de las políticas universitarias.

OBJETIVO 7. Plan de Igualdad y Diversidad. Actualizaremos las políticas de igualdad de oportunidades y de accesibilidad, reforzando la formación y la sensibilización en perspectiva de género e inclusión alineadas con la Unidad de Igualdad de Género, Inclusión y Diversidad.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Adecuación integral del marco normativo y de los procedimientos. La entrada en vigor de los nuevos Estatutos exige una revisión profunda y ordenada del marco normativo de la Universidad de Murcia. Esta línea de acción garantiza la coherencia, la seguridad jurídica, y la simplificación de los procedimientos, asegurando su plena adaptación al sistema jurídico vigente, a la LOSU, a los Estatutos y a los principios de buena regulación y de administración digital.

- **Revisaremos de forma sistemática toda la normativa universitaria** para garantizar su plena alineación con el ordenamiento jurídico vigente y, en concreto con la LOSU y los nuevos Estatutos de la Universidad de Murcia.
- **Identificaremos, derogaremos o refundiremos normas obsoletas**, solapadas, contradictorias o que dificulten el normal funcionamiento de los procesos.
- Elaboraremos **nuevos reglamentos estatutariamente exigidos** (órganos, procesos electorales, funcionamiento, evaluación, transparencia).
- **Simplificaremos el procedimiento y la adaptación** a la administración electrónica y a la interoperabilidad interna.



LÍNEA 2. Fortalecimiento de la Secretaría General. La Secretaría General debe consolidarse como pieza clave del nuevo modelo de gobernanza universitaria. Esta línea impulsa su papel como garante de la legalidad, órgano de coordinación institucional y servicio de apoyo normativo y procedimental para toda la comunidad universitaria, reforzando su capacidad de asesoramiento preventivo y su vocación de oficina abierta.

- Potenciaremos la Secretaría como **Oficina Abierta** para toda la Comunidad Universitaria.
- Fortaleceremos la estructura orgánica mediante la creación de una **Unidad Técnica de Apoyo Normativo y Asesoramiento Jurídico** para facultades, departamentos y servicios.
- **Reforzaremos la Sección de Institucionales** como canal de visualización, de cooperación, de formación de alianzas y de captación de fondos de financiación externa.

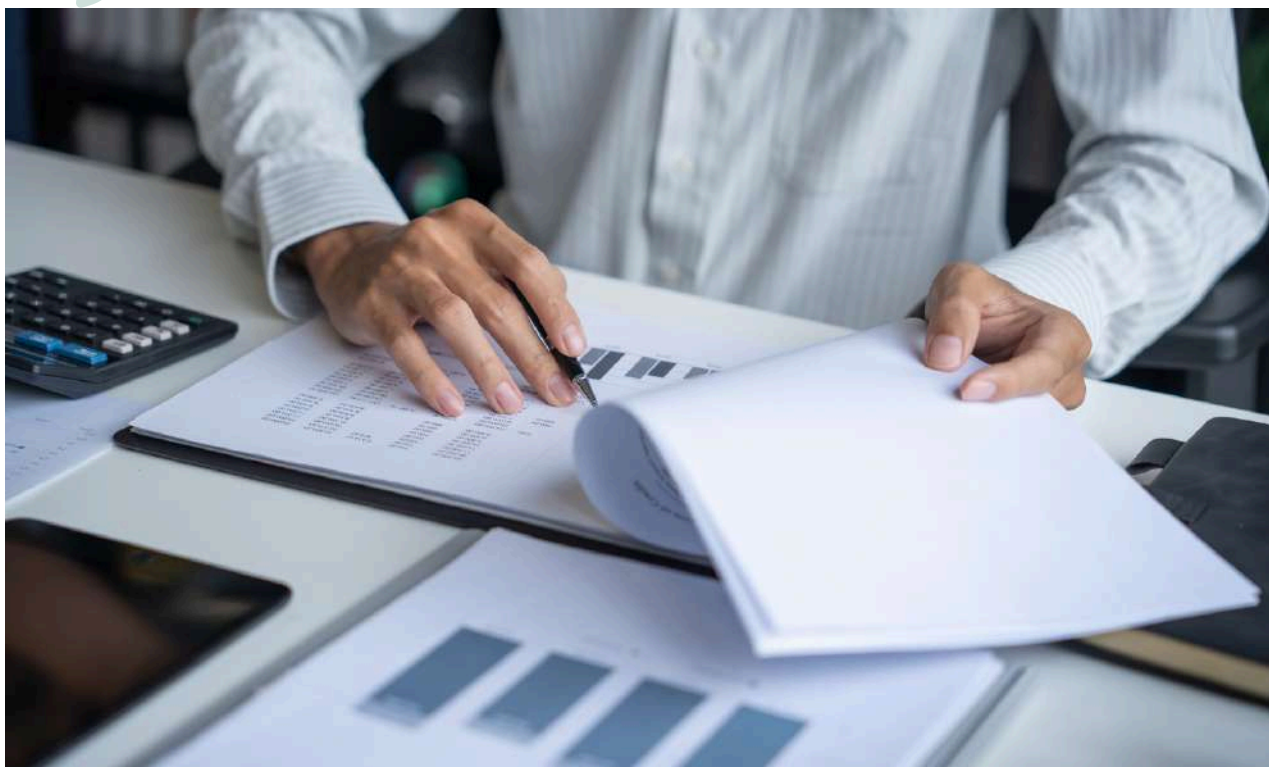


- Consolidaremos y reforzaremos la **autonomía técnica y visibilidad de la Asesoría Jurídica**, garantizando su función de asesoramiento preventivo.
- Crearemos una **Carta de Servicios de la Secretaría General**, que establezca compromisos públicos de calidad y tiempos de respuesta.
- Implantaremos un canal de comunicación regular mediante **boletines informativos** sobre todas las novedades normativas aplicables o de interés para la universidad.
- Impulsaremos un **programa de formación en dirección estratégica de universidades**, dirigido a los órganos de gobierno y a los equipos directivos de las estructuras universitarias, orientado a mejorar el conocimiento sobre el gobierno institucional, el liderazgo de personas, la sostenibilidad, la gestión de intangibles y el impacto de la inteligencia artificial en la gobernanza universitaria.

LÍNEA 3. Transparencia, y rendición de cuentas. La legitimidad del nuevo marco estatutario se sustenta en la transparencia, la evaluación y el acceso a la información. Esta línea de acción impulsa un sistema de rendición de cuentas proactivo, basado en datos fiables, indicadores verificables y procesos accesibles, que permita mejorar la toma de decisiones y fortalecer la confianza interna y social

- **Implantaremos un sistema de transparencia activa:** la publicación estructurada de acuerdos, agendas, normativas y resultados.
- Impulsaremos una **mayor difusión de las sesiones del Consejo de Gobierno y del Claustro.**
- Modernización del **portal de transparencia de la UMU en Cifras.**
- Integraremos **el gobierno del dato como soporte para la planificación estratégica, la evaluación y la toma de decisiones**, junto con la Oficina de Inteligencia Institucional.
- Publicaremos periódicamente **informes sobre el cumplimiento estratégico y la gestión**, accesibles para la comunidad universitaria y el Consejo Social.

PUBLICAREMOS PERIÓDICAMENTE **INFORMES SOBRE EL CUMPLIMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN**, ACCESIBLES PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y EL CONSEJO SOCIAL.



LÍNEA 4. Administración electrónica y digitalización institucional. La Universidad de Murcia impulsará una digitalización institucional integral, orientada a la eficiencia, la seguridad jurídica y la mejora de la toma de decisiones. Esta línea de acción consolida un modelo de gobierno del dato interoperable, seguro y éticamente responsable, que sirva de soporte a la planificación estratégica, la rendición de cuentas, la transparencia y la calidad de los servicios universitarios.

- Desarrollaremos y adaptaremos el **marco normativo y colaboraremos en el impulso de la administración digital**, facilitando la integración de herramientas como el archivo electrónico, la evolución de la sede electrónica y la integración con los sistemas de la AGE.
- **Implantaremos un sistema de votación electrónica seguro y auditable** para los procesos electorales universitarios.
- Transformaremos **nuestra Oficina del Dato Único en una Oficina de Inteligencia Institucional**, encargada de gestionar los indicadores estratégicos, los cuadros de mando y las evaluaciones de impacto.
- Aplicaremos **tecnologías de inteligencia artificial para el análisis predictivo de procesos administrativos** y para el apoyo a la toma de decisiones.



LÍNEA 5. Responsabilidad social universitaria y compromiso con la sociedad. La Universidad de Murcia concibe la responsabilidad social universitaria como un eje estratégico de su gobernanza y de su relación con la sociedad. Esta línea de acción integra de forma sistemática criterios sociales, laborales, medioambientales y éticos en la gestión institucional, refuerza la rendición de cuentas no financiera y consolida el papel de la universidad como agente de desarrollo sostenible, de cohesión social y de confianza pública.

- Implementaremos los **estándares europeos ESRS** en la información no financiera.
- Crearemos el **Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria**, vinculado a los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU.
- Certificaremos que la UMU trabaje para continuar con el **Sello Europeo de Excelencia en Gobernanza**.
- Programas de **formación** en gestión sostenible y rendición de cuentas.

Esta línea de acción se desarrolla más ampliamente en el apartado siguiente: Ética, Igualdad, Transparencia y Responsabilidad Social.



LÍNEA 6. Igualdad, diversidad e inclusión institucional reflejan un enfoque adaptado a las realidades contemporáneas.

La igualdad sustantiva, la inclusión real y el reconocimiento de la diversidad constituyen principios estructurales del nuevo modelo universitario. Esta línea de acción integra de forma transversal la perspectiva de género, la accesibilidad y la diversidad en la normativa, la planificación estratégica y la gestión universitaria, garantizando entornos seguros, corresponsables y libres de discriminación.

- Elaboraremos el **III Plan de Igualdad** con un enfoque de igualdad sustantiva e interseccional.
- Transversalizaremos la **perspectiva de género y diversidad** en la normativa, la planificación estratégica y los procesos de selección, promoción y liderazgo.
- Reforzaremos las **estructuras institucionales de igualdad** y crearemos sistemas de indicadores, de seguimiento y de memoria anual.
- Impulsaremos **actuaciones frente a la discriminación, el acoso y la violencia de género** mediante protocolos eficaces, formación obligatoria y acompañamiento especializado.
- Promoveremos la **accesibilidad universal**, la conciliación y el bienestar emocional de toda la comunidad universitaria.
- Garantizaremos la perspectiva de género en toda la normativa universitaria, especialmente en los **procesos de selección, promoción, liderazgo y conciliación**.
- Implementaremos la perspectiva de género en la transferencia del conocimiento a la sociedad y en el emprendimiento, a través de medidas que favorezcan el proceso de creación y consolidación de empresas de base tecnológica sin sesgos de género (por ejemplo, unirnos al programa Innovatia 8.3).

Esta línea de acción se desarrolla más ampliamente en el apartado siguiente: Igualdad de Género, Inclusión y Diversidad.

LÍNEA 7. Ética, integridad y buen gobierno. La ética institucional, la integridad académica y la transparencia son pilares esenciales del buen gobierno universitario. Esta línea de acción articula un marco ético integral y operativo que orienta la toma de decisiones, refuerza la confianza de la comunidad universitaria y de la sociedad, y posiciona a la Universidad de Murcia como referente de gobernanza responsable y ejemplar.

- Aprobaremos y desplegaremos un **nuevo Código Ético y de Buen Gobierno**, unificado, operativo y dinámico.
- Reforzaremos la **integridad científica y académica** mediante sistemas de evaluación ética ágiles, la formación obligatoria y la promoción y aplicación de una cultura de honestidad.
- Desarrollaremos un **modelo de liderazgo ético** basado en la ejemplaridad, la coherencia y la rendición de cuentas.
- Implementaremos **auditorías éticas**, indicadores de desempeño y un **portal avanzado de transparencia**.
- Integraremos la ética en el gobierno de los datos, en el uso responsable de la inteligencia artificial y en la toma de decisiones estratégicas.

Esta línea de acción se desarrolla más ampliamente en el apartado siguiente: Ética, Igualdad, Transparencia y Responsabilidad Social.

IGUALDAD DE GÉNERO, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD



Igualdad de Género, Inclusión y Diversidad

La igualdad real entre mujeres y hombres, la inclusión de todas las personas en procesos y acciones relevantes y el reconocimiento de la diversidad constituyen pilares esenciales de la universidad pública. **La UMU impulsará políticas transversales que garanticen oportunidades equitativas, eliminen barreras estructurales y aseguren un entorno seguro, corresponsable y libre de discriminación.** Integraremos la perspectiva de género, la accesibilidad universal y la diversidad en todas las políticas de docencia, investigación, gestión, internacionalización y vida universitaria, reforzando los mecanismos institucionales ya existentes y alineándonos con las mejores prácticas de los sistemas universitarios españoles, europeos y globales

La Universidad de Murcia impulsará **una cultura institucional “paraguas” de igualdad sustantiva, diversidad e inclusión, entendida como un enfoque transversal** que impregna la gestión, la docencia, la investigación, las relaciones laborales y la convivencia universitaria. Esta cultura se basará en la dignidad humana, el respeto y la corresponsabilidad, prestando especial atención a las experiencias de marginación, exclusión o desigualdad como indicadores prioritarios para la mejora continua de las políticas universitarias.



Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Garantizar la igualdad sustantiva de género en toda la comunidad universitaria, promoviendo el liderazgo femenino, reduciendo las brechas y asegurando procesos justos y transparentes.

OBJETIVO 2. Impulsar una UMU plenamente inclusiva, donde las diferencias personales, sociales, culturales, económicas o funcionales no limiten la participación ni el éxito académico o profesional.

OBJETIVO 3. Fortalecer la prevención y la actuación frente a la discriminación, el acoso y la violencia de género, mediante protocolos ágiles, acompañamiento especializado y compromiso institucional inequívoco.

OBJETIVO 4. Crear una cultura universitaria basada en el respeto, la diversidad y la corresponsabilidad, que garantice el bienestar emocional y la participación de todos los colectivos en la vida universitaria.

OBJETIVO 5. Asegurar la transversalidad real de la igualdad y la diversidad en la planificación estratégica, la elaboración normativa, la actividad docente e investigadora y la gestión del talento.

OBJETIVO 6. Incrementar la colaboración internacional mediante programas de igualdad de género y diversidad, en particular con el resto de los miembros de EuniWell, así como con organizaciones e iniciativas en los ámbitos español, europeo y global.

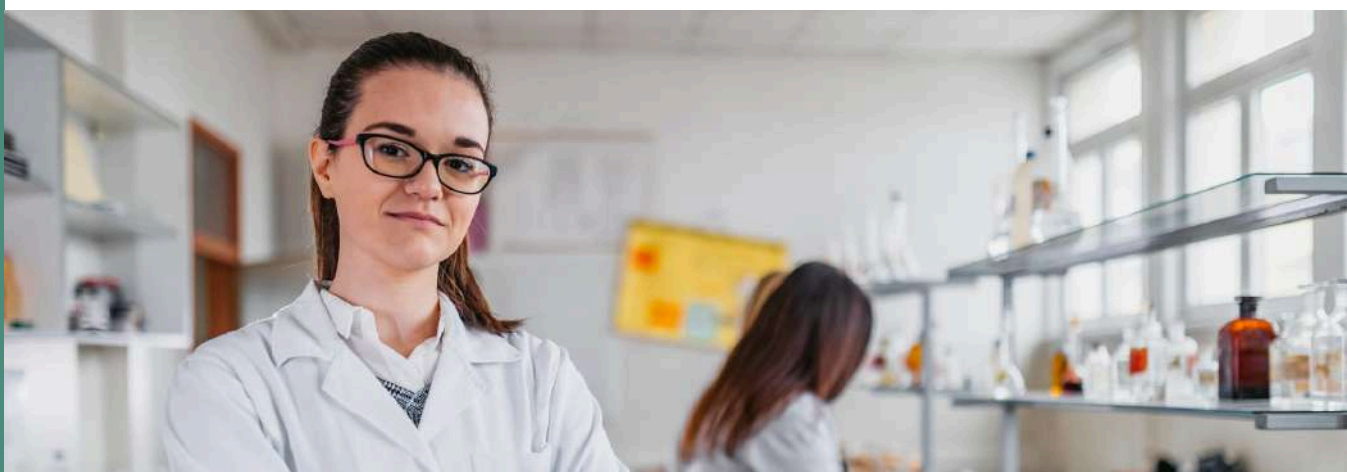
OBJETIVO 7. Posicionar a la UMU como referente en igualdad, derechos humanos y justicia social desde una perspectiva interdisciplinar, humanista e interseccional.



Líneas de acción

LÍNEA 1. Elaboración e implementación del III Plan de Igualdad y refuerzo de las estructuras institucionales.

- Desplegaremos un **sistema de gobernanza de igualdad** que fortalezca las unidades, comisiones y responsables de igualdad en centros y departamentos, asegurando recursos estables y un seguimiento continuo.
- Implementaremos **indicadores de impacto**, evaluaciones periódicas y mecanismos de coordinación transversal para que la igualdad esté presente en todas las decisiones estratégicas.
- Incorporar al III Plan de Igualdad el enfoque de **igualdad sustantiva e interseccional**, asegurando que las experiencias de discriminación y exclusión detectadas en la comunidad universitaria orienten las prioridades, las medidas y los recursos del plan.



LÍNEA 2. Promoción del liderazgo femenino y reducción de las brechas de género en la carrera académica y profesional.

- Impulsaremos **programas de mentoría, formación y acompañamiento** para mujeres en etapas clave de su trayectoria, especialmente en áreas infrarrepresentadas.
- Revisaremos los **procesos de selección, promoción y evaluación** para garantizar la imparcialidad, reducir sesgos y promover la presencia equilibrada de mujeres en órganos de gobierno, investigación y gestión, con el objetivo de alcanzar el estándar internacional vigente de paridad de género, poniendo todos los medios posibles para lograrla.

LÍNEA 3. Cultura institucional igualitaria e inclusiva, y formación y sensibilización en igualdad, diversidad e inclusión.

- Buscaremos desarrollar una **cultura institucional transversal de igualdad de género y diversidad** que impregne de manera coherente todos los ámbitos de la vida universitaria: gestión, docencia, investigación, relaciones laborales y convivencia. Esta “cultura paraguas” se basará en **la dignidad y los derechos humanos**, el respeto y la inclusión como pilares fundamentales, y promoverá entornos organizativos sanos y seguros. Se prestará especial atención a las experiencias de marginación y exclusión como indicadores clave para identificar déficits culturales y áreas prioritarias de mejora, reduciendo así comportamientos dañinos y normalizando prácticas respetuosas e inclusivas.
- **Integraremos la perspectiva de género y la educación inclusiva** en los planes de estudio, las guías docentes y las estrategias de innovación educativa. Ofreceremos formación específica para PDI, PTGAS y estudiantado sobre igualdad, diversidad cultural, accesibilidad, corresponsabilidad y prevención del acoso, fomentando una cultura de respeto y convivencia democrática.
- Potenciaremos **la presencia y la voz de todos los colectivos en los órganos universitarios**, fomentando la representación diversa y programas de participación estudiantil con un enfoque inclusivo. Promoveremos campañas, proyectos culturales y acciones de sensibilización que visibilicen la diversidad y fomenten el orgullo de pertenencia a una UMU abierta y plural.



PROMOVEREMOS CAMPAÑAS, PROYECTOS CULTURALES Y ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN QUE VISIBILICEN LA DIVERSIDAD Y FOMENTEN EL ORGULLO DE PERTENENCIA A UNA UMU ABIERTA Y PLURAL.

LÍNEA 4. Universidad libre de discriminación, acoso y violencia de género.

- A través de la **Unidad de Igualdad de Género**, aplicaremos protocolos eficaces de prevención, detección y respuesta a estos fenómenos, con tiempos garantizados, comisiones especializadas y acompañamiento psicológico y jurídico.
- Intensificaremos las **campañas de sensibilización, la formación obligatoria y las herramientas de denuncia seguras y accesibles**.
- Diseñaremos e implementaremos una **encuesta institucional periódica, anónima y rigurosa, dirigida al estudiantado, al PDI y al PTGAS, para identificar, medir y caracterizar situaciones de discriminación, acoso y violencia de género**, con datos desagregados por género y por otros ejes de desigualdad. Los resultados se integrarán en el sistema de indicadores institucionales y en la evaluación de protocolos y políticas de igualdad.
- Abordaremos la discriminación no solo como hechos aislados, sino también como **contextos estructurales que facilitan el acoso y la violencia**, incorporando esta perspectiva en la prevención, la formación y la actuación institucional.
- Trabajaremos en un **programa de masculinidades transformadoras** (Campeones por la Igualdad-UMU), basándonos en buenas prácticas internacionales en la materia, incluyendo la colaboración con miembros de EUniWell y con clínicas jurídicas y organizaciones en los ámbitos español, europeo y global.



LÍNEA 5. Inclusión plena y accesibilidad universal.

- Junto con la Unidad de Atención a la Diversidad y Voluntariado (AdyV), diseñaremos planes específicos para **garantizar el acceso, la participación y el éxito académico de estudiantes y PDI/PTGAS con diversidad funcional, dificultades socioeconómicas o necesidades de apoyo.**
- Mejoraremos **la accesibilidad física, digital y comunicativa**, ampliando los servicios de apoyo y adaptaciones y promoviendo una universidad libre de barreras.
- Promoveremos un **modelo de innovación social universitaria** que facilite la colaboración estructurada entre la UMU y entidades del tercer sector para desarrollar soluciones científicas a problemas sociales complejos.

LÍNEA 6. Equidad en la vida académica: conciliación, corresponsabilidad y bienestar.

- Implementaremos **medidas de conciliación equilibradas para el estudiantado, el PDI y el PTGAS**, que incluyan flexibilidad académica y laboral, acompañamiento en cuidados y apoyo específico en situaciones de dependencia.
- Fomentaremos **el bienestar emocional mediante programas preventivos, servicios de atención psicológica reforzados y** formación en gestión emocional y convivencia.



LÍNEA 7. Datos, investigación y observatorio de igualdad e inclusión.

- Consolidaremos, con el apoyo de la Oficina de Inteligencia Institucional, un **sistema de datos desagregados y un observatorio institucional** que analice brechas, identifique sesgos y genere informes periódicos para mejorar las políticas públicas universitarias.
- Asesoraremos para que las **líneas de investigación incluyan la perspectiva de género**, así como proyectos de innovación social e inclusión, reforzando la transferencia y el impacto social.
- Diseñaremos una **propuesta estratégica para las áreas de ciencias jurídicas, sociales y de humanidades**, orientada a identificar oportunidades de investigación y de transferencia de conocimiento en materia de igualdad de género y, de manera más general, en temáticas de las ciencias sociales y jurídicas.
- Fomentaremos **una mayor sensibilidad hacia las humanidades, el enfoque interdisciplinar y el análisis crítico del Derecho desde la perspectiva de género y otras perspectivas transversales** (como el lente interseccional que analiza diversidades como la orientación sexual, la condición socioeconómica, la discapacidad o la etnicidad), o la perspectiva de desarrollo sostenible. Se favorecerá la colaboración entre facultades, instituciones públicas y sociedad civil, construyendo sobre iniciativas ya existentes, por ejemplo, la Clínica Jurídica, la Clínica de Igualdad de Género de EUniWell, o la Cátedra Jean Monnet, y buscando posicionar a la UMU como referente en igualdad, derechos humanos y justicia social.



Conclusiones

Con la implementación de estas políticas y líneas de acción, la Universidad de Murcia avanzará de manera decidida hacia un modelo universitario basado en la igualdad sustantiva, la inclusión real y el reconocimiento de la diversidad como valores estructurales. Se espera una **reducción progresiva y sostenida de las brechas de género y de otras desigualdades**, así como un incremento significativo de la presencia de mujeres y de colectivos infrarrepresentados en posiciones de liderazgo académico, de investigación y de gestión. La aplicación de protocolos eficaces, acompañada de formación obligatoria, campañas de sensibilización y herramientas de detección y seguimiento, permitirá disminuir los casos de discriminación, acoso y violencia de género, reforzando la confianza de la comunidad universitaria en los mecanismos institucionales de protección y respuesta.

La implementación de sistemas de datos desagregados, encuestas periódicas y un observatorio institucional facilitará la obtención de información fiable y comparable para orientar la toma de decisiones, evaluar el impacto de las políticas y garantizar la rendición de cuentas. Asimismo, la transversalización de la perspectiva de género y de inclusión en la vida universitaria, la docencia, la investigación y la innovación consolidará la igualdad como criterio de convivencia y de calidad académica y científica. En conjunto, estas **actuaciones contribuirán a fortalecer una cultura universitaria basada en el respeto, la corresponsabilidad y el bienestar**, posicionando a la Universidad de Murcia como una institución de referencia en igualdad, inclusión y compromiso social dentro del sistema universitario español y europeo.

ÉTICA, INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



Ética, Integridad, Transparencia y Responsabilidad Social

La **ética pública, la integridad académica y la transparencia institucional** constituyen la base sobre la que se construye la **confianza de la sociedad en su universidad**. Este marco o triángulo conceptual es, en la actualidad, un activo estratégico fundamental, donde la integridad opera como núcleo del conocimiento válido, la transparencia como mecanismo de legitimidad y la ética pública como compromiso con el bien común.

En un contexto en el que las **universidades afrontan retos complejos como la desinformación y la posverdad** (que erosionan la credibilidad del saber experto), la burocracia creciente (que compromete la agilidad y la eficiencia), las decisiones estratégicas sensibles (sobre financiación o modelos educativos), los dilemas éticos en investigación (desde conflictos de interés hasta cuestiones bioéticas), las nuevas responsabilidades derivadas de la inteligencia artificial (en materia de privacidad, sesgo algorítmico y uso responsable), y las exigencias de rendición de cuentas, la **UMU debe consolidar un marco ético robusto, actualizado y plenamente operativo**. Este marco debe evolucionar de una ética de restricción (meros límites y prohibiciones) a un sistema integral de ventaja competitiva y de referencia social.



Esta dimensión propone un modelo de gobernanza ejemplar basado en:

- Un **código ético renovado**, que sea dinámico, sectorial para distintas disciplinas y respaldado por un sistema sancionador garantista.
- Un **portal de transparencia avanzado**, que supere el nivel reactivo de información para ofrecer datos abiertos, interacción y rendición de cuentas predictiva.
- Una **cultura de honestidad académica sistémica**, con programas formativos obligatorios, herramientas de detección y un sistema de reconocimiento curricular positivo.
- El **liderazgo ético como forma de gestión, mediante la selección y evaluación por méritos** (trayectoria, coherencia y compromiso demostrado con los valores éticos) y resultados éticos (no solo mediante indicadores cuantitativos, como publicaciones, financiación captada, etc., sino con indicadores cualitativos, como transparencia en sus decisiones, promoción de la integridad en sus equipos, capacidad para actuar como modelo de conducta, etc.)

Todo ello orientado a garantizar procesos transparentes, decisiones responsables y una convivencia universitaria basada en el respeto, la confianza y la participación.

La implementación de este modelo requiere una estructura operativa concreta basada en:

- Un Comité de Ética Institucional (ECI) independiente.
- Procesos de auditoría ética periódica.
- Sistema de indicadores de desempeño (de proceso, resultado e impacto).

Todo ello permitirá medir y comunicar el avance, posicionando a la UMU como un referente de confianza alineado con los desafíos del siglo XXI.

Objetivos estratégicos

OBJETIVO 1. Actualizar y desplegar un marco ético integral que unifique la ética docente, la integridad investigadora, el buen gobierno y la conducta profesional. Este marco no debe ser un conjunto de normas estáticas, sino un sistema vivo y práctico, integrado en cada proceso universitario. La robustez del marco se demuestra cuando es capaz de anticipar dilemas y guiar la acción en situaciones nuevas, como las que plantea la inteligencia artificial o la presión por obtener resultados rápidos. Una actualización constante es lo que permite que los principios fundacionales (ética, integridad y transparencia) se mantengan adaptados a los retos actuales.

OBJETIVO 2. Garantizar la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas mediante datos abiertos, informes periódicos y procesos accesibles. Esto implica desarrollar un portal de transparencia avanzado que actúe como canal natural para documentar y justificar decisiones, transformando la rendición de cuentas en un reflejo de coherencia real y combatiendo la desinformación.

OBJETIVO 3. Fortalecer los sistemas de integridad científica y académica, las evaluaciones éticas ágiles y la cultura de honestidad. Este fortalecimiento construye la barrera interna más efectiva contra la degradación del conocimiento, una cultura que debe edificarse día a día en cada aula y laboratorio, como parte de una gobernanza ejemplar y de una rutina verificable.

OBJETIVO 4. Blindar los derechos de la comunidad universitaria mediante una defensoría sólida, la mediación y protocolos de protección. Este objetivo es fundamental para cultivar activamente la confianza interna, demostrando que el marco ético integral se traduce en protocolos claros que protegen a las “personas” frente a conflictos y dilemas.

OBJETIVO 5. Implantar un gobierno del dato seguro, interoperable y de calidad que respalde decisiones responsables. Este objetivo no es solo tecnológico, sino también profundamente ético y estratégico. Se trata de construir la infraestructura técnica de confianza que materialice el compromiso con la transparencia y la integridad. Un gobierno del dato eficaz garantiza que toda la información institucional (desde los resultados de investigación hasta los indicadores de gestión) sea recogida, almacenada, compartida y analizada de forma segura, coherente y fiable. No es un anexo técnico, sino el pilar de un modelo ético.

OBJETIVO 6. Promover un liderazgo institucional basado en la ejemplaridad, la escucha activa y la participación real. Esto asegura que el marco no sea una mera declaración, sino un liderazgo que practique la coherencia real entre lo que se dice, lo que se decide y lo que se hace. En definitiva, resulta esencial para convertir el modelo de gobernanza en una realidad institucional.

Líneas de acción

LÍNEA 1. Aprobación y despliegue de un nuevo Código Ético y de Buen Gobierno.

Aprobaremos un nuevo **Código Ético y de Buen Gobierno**, actualizando el vigente e incorporando **buenas prácticas de honestidad académica, integridad científica, ética profesional y conducta institucional**. Este código será la piedra angular del marco ético integral y actualizado, unificando en un único texto las normas de ética docente, integridad investigadora y buen gobierno. Servirá como el documento práctico y vivo que proporcione respuestas concretas a los dilemas y retos complejos, desde el uso responsable de tecnologías emergentes hasta la garantía de la transparencia en la evaluación.

Este código **incluirá normas claras** sobre el **uso responsable de las tecnologías**, la transparencia en la evaluación, la **gestión de conflictos de interés**, el trato respetuoso y la protección de datos, estableciendo así los protocolos necesarios para la convivencia y la excelencia institucional.



ESTE CÓDIGO SERÁ **LA PIEDRA ANGULAR** DEL MARCO ÉTICO INTEGRAL Y ACTUALIZADO, UNIFICANDO EN UN **ÚNICO TEXTO LAS NORMAS DE ÉTICA DOCENTE, INTEGRIDAD INVESTIGADORA Y BUEN GOBIERNO**.

Para asegurar su operatividad plena y que no sea una mera declaración, el despliegue irá acompañado de la implementación de:

- Un **sistema de seguimiento** que verifique su cumplimiento.
- Un **canal ético y confidencial** que actúe como mecanismo seguro para la rendición de cuentas y la protección de los derechos.
- Un **plan anual de formación y difusión**. Este plan estará dirigido a toda la comunidad universitaria (estudiantado, PDI y PTGAS) con el objetivo de cultivar una cultura de honestidad académica profunda y generalizada, transformando los principios en una rutina verificable y en la base de un liderazgo institucional ejemplar.

LÍNEA 2. Reforzamiento integral de la Integridad Científica.

Desarrollaremos un **Sistema UMU de Integridad Científica** que garantice prácticas de **investigación responsables, transparentes, reproducibles y alineadas con los estándares europeos**. Este sistema será un pilar central para fortalecer la integridad académica y dotar de solidez a la cultura de honestidad que debemos promover. No se limitará a ser un conjunto de directrices, sino que se integrará plenamente en el marco ético operativo y vivo de la Universidad, proporcionando las herramientas concretas para cumplir con la exigencia de rendición de cuentas en el ámbito científico.



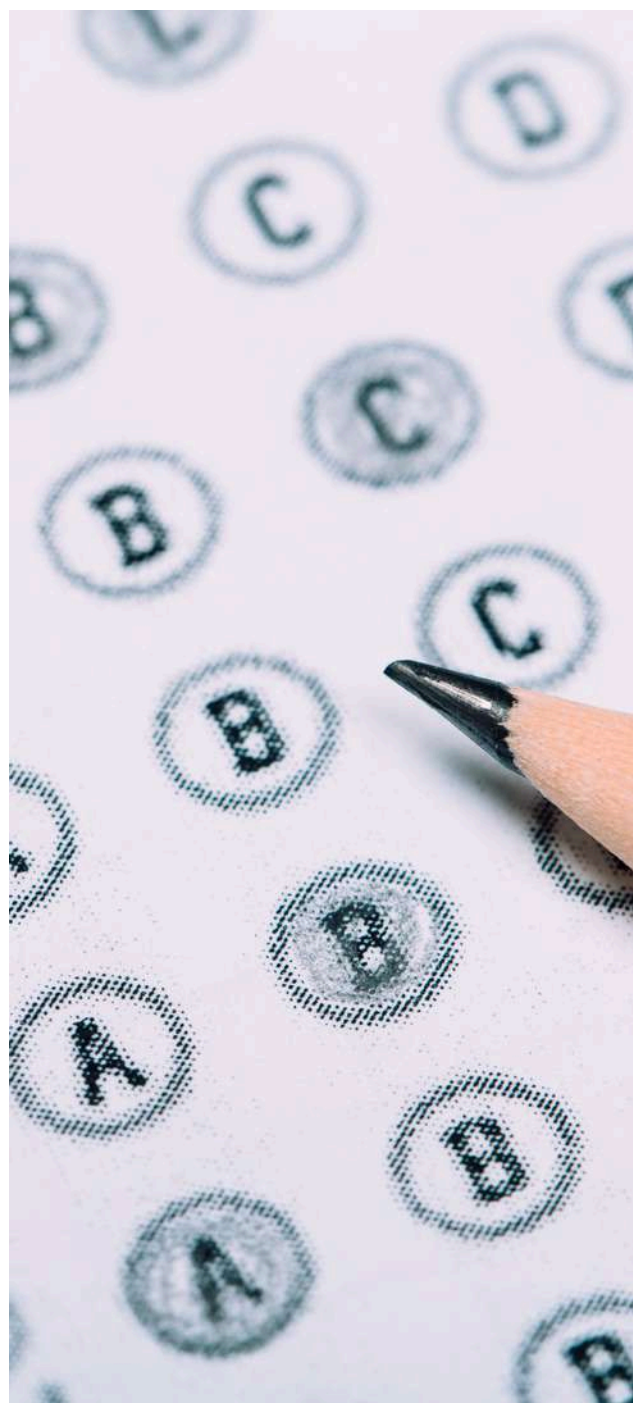
El Sistema UMU de Integridad Científica abarcará todas las etapas del ciclo investigador y todos los ámbitos científicos de la Universidad, integrando de manera coherente:

- **Políticas claras que establecen protocolos específicos** para prevenir y gestionar dilemas éticos en la investigación, desde la concepción del proyecto hasta la publicación de los resultados.
- **Estructuras sólidas que proveerán la gobernanza ejemplar necesaria**, con comités y responsables dedicados que brinden soporte y supervisión.
- **Procesos formativos obligatorios para el PDI investigador**, clave para internalizar los principios y construir una barrera proactiva frente a las malas prácticas.
- Mecanismos de **seguimiento que ofrecen la transparencia y la trazabilidad requeridas**, permiten una evaluación ética ágil y una mejora continua del sistema, y aseguran que la investigación en nuestra Universidad sea un ejemplo de credibilidad y confianza.

LÍNEA 3. Integridad académica y honestidad en la docencia y evaluación.

Desarrollaremos un Sistema UMU de Integridad Científica que garantice prácticas de investigación responsables, transparentes, reproducibles y alineadas con los estándares europeos. Este sistema será un pilar central para fortalecer la integridad académica y dotar de solidez a la cultura de honestidad que debemos promover. No se limitará a ser un conjunto de directrices, sino que se integrará plenamente en el marco ético operativo y vivo de la Universidad, proporcionando las herramientas concretas para cumplir con la exigencia de rendición de cuentas en el ámbito científico.

- Crearemos un marco de integridad académica de UMU, **con guías sobre honestidad en los trabajos, evaluación transparente, prevención del plagio y procesos disciplinarios claros y garantistas.** Este marco dará operatividad concreta y práctica a la cultura de honestidad académica, traduciendo el compromiso ético en protocolos claros aplicables al día a día docente.
- Para internalizar estos principios y que dejen de ser normas estáticas, **incorporaremos formación obligatoria para estudiantes y profesorado, herramientas de apoyo para la detección de fraude y la revisión de los procedimientos de evaluación,** para asegurar la equidad y el rigor. Esta triple acción (formación, tecnología y revisión) constituye el sistema de seguimiento y apoyo que garantiza la efectividad del marco.
- Finalmente, para avanzar hacia un modelo basado en la prevención y la promoción de la autoría responsable, **estableceremos metodologías alternativas que garanticen la autenticidad, como portafolios, evaluación continua estructurada y proyectos aplicados.** Estas metodologías promoverán un cambio estructural en la cultura académica, fomentando la autenticidad y la responsabilidad en el proceso de aprendizaje y evaluación, alineando la práctica docente con el liderazgo ético y la transparencia que deben caracterizar a la institución.



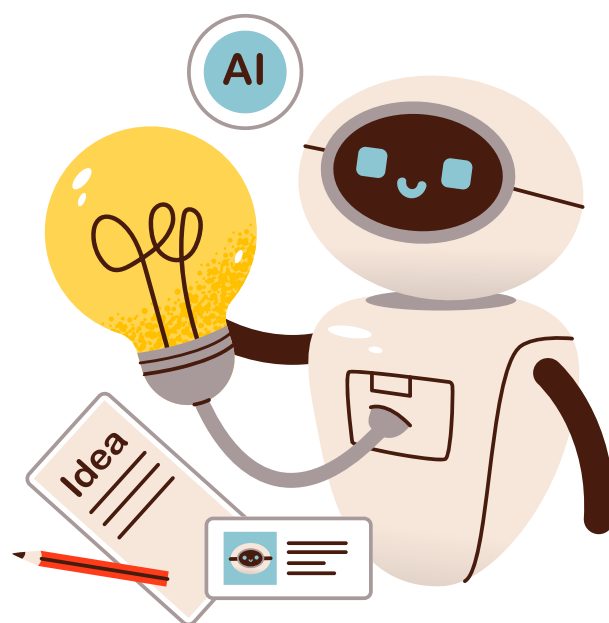
LÍNEA 4. Ética en el uso de la inteligencia artificial y tecnologías emergentes.

- En cooperación con el **vicerectorado responsable de la Transformación Digital**, aprobaremos **guías para el uso ético, transparente y responsable de la IA**, con recomendaciones diferenciadas para el estudiantado, el PDI y el PTGAS. Estas guías constituirán los protocolos necesarios para abordar las nuevas responsabilidades derivadas de esta tecnología, asegurando que su aplicación en todos los ámbitos universitarios esté plenamente alineada con nuestro marco ético integral.
- Para dar **plena operatividad a estos principios, trabajaremos con el Observatorio de IA** que supervise activamente aspectos críticos como los sesgos algorítmicos, la privacidad de los datos y el uso seguro de los sistemas; implementaremos programas de formación sectoriales; y garantizaremos la supervisión humana en todos los procesos docentes y administrativos apoyados por IA.
- Finalmente, para garantizar la transparencia y el acceso, **desarrollaremos un Portal de IA con recursos**, ejemplos de buenas prácticas y documentación accesible. Este portal actuará como una herramienta clave de apoyo y difusión, fomentando una cultura de uso responsable y contribuyendo a la rendición de cuentas sobre cómo la UMU implementa y gestiona estas tecnologías.

LÍNEA 5. Liderazgo ético y modelo de gobernanza basado en la ejemplaridad.

Promoveremos una cultura de liderazgo ético, centrada en la escucha activa, la empatía, la coherencia y el respeto.

- Estableceremos **espacios de diálogo continuo** con centros, departamentos y el estudiantado; reuniones periódicas de seguimiento individualizado con responsables académicos para alinear las decisiones con los valores éticos; y programas para mejorar el clima emocional institucional y fortalecer la confianza interna.
- Impulsaremos, además, un **sistema de participación real**, a través de canales y estructuras institucionales permanentes, que permita a la comunidad proponer iniciativas y revisar decisiones estratégicas, garantizando que la transparencia y la rendición de cuentas sean un proceso bidireccional y vivo.



LÍNEA 6. Transparencia institucional avanzada y rendición de cuentas real.

Nuestra estrategia profundiza en el vigente sistema de transparencia y se consolidará como la infraestructura fundamental e integral para la rendición de cuentas real, con:

- Publicación **anual del estado de la UMU**, como evaluación honesta que dé cuenta del cumplimiento del plan estratégico.
- Informes de **cumplimiento del plan estratégico** que vinculen los objetivos declarados con resultados tangibles de forma comprensible.
- **Ejecución presupuestaria detallada y accesible**, como base de una gestión íntegra y del reflejo de las prioridades reales de la institución.
- **Datos abiertos sobre decisiones, indicadores e inversión**, que permiten el escrutinio externo y la reutilización de la información para una evaluación independiente.
- **Agendas públicas de Rectorado y equipo de gobierno**, dando transparencia al tiempo y las prioridades de la dirección, garantizando coherencia entre la acción y los principios.
- Para dar plena operatividad y accesibilidad universal a este compromiso, no partimos de cero, sino que transformaremos y consolidaremos el Portal de Transparencia existente, elevándolo a un nuevo estándar de claridad y utilidad social. Nuestra perspectiva es convertirlo en el canal unificado y principal, no solo de datos, sino también de diálogo y rendición de cuentas. Este **portal evolucionará para presentar indicadores dinámicos que reflejen con honestidad el desempeño institucional**, ofrecer una navegación intuitiva y accesible para cualquier ciudadano, y emplear un lenguaje claro y directo. El objetivo es trascender la mera publicación de información para construir, mediante la transparencia proactiva, una arquitectura sólida de confianza en la que los datos se conviertan en narrativas comprensibles y la rendición de cuentas se base en una nueva relación con la sociedad.

LÍNEA 7. Apertura institucional, ciencia abierta y colaboración con la sociedad.

- **Difundiremos el conocimiento y los datos de investigación mediante políticas de ciencia abierta**, de acceso a resultados y de participación ciudadana. Con esta acción, reafirmamos y actualizamos nuestra misión fundacional como fuente informativa experta y fiable para la sociedad, convirtiendo la transparencia en el motor para combatir la desinformación y compartir el valor público del saber generado. Esta política se enmarca en nuestro compromiso con la **dimensión social de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**, asegurando que el impacto del conocimiento trascienda el ámbito académico y promueva una ciudadanía informada y crítica.
- Desarrollaremos **procedimientos éticos específicos para la colaboración internacional y la cooperación universitaria**, que incluirán un proceso de autoevaluación ética para proyectos y alianzas. Este sistema garantizará que todas las colaboraciones estén plenamente alineadas con nuestro marco ético integral, los principios de buen gobierno y nuestros compromisos de RSU en los ámbitos económico y laboral. Así, velaremos por una gestión financiera transparente, relaciones de cooperación equitativas y prácticas dignas en todos los contextos en los que operamos.
- Promoveremos **campañas activas sobre integridad, valores democráticos y responsabilidad social**, dirigidas tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en su conjunto. Estas campañas buscarán internalizar los principios del código ético y proyectar nuestro compromiso institucional, fortaleciendo el vínculo de confianza y el liderazgo social de la UMU. Esta promoción abarca de forma transversal los cuatro pilares de la RSU: económico, social, laboral y medioambiental, impulsando una cultura interna de sostenibilidad y responsabilidad que se proyecte como un modelo de conducta ética y ciudadana al exterior.

Conclusiones

De este modo, la UMU consolida su gobernanza no solo **desde la transparencia**, sino también desde un **compromiso estratégico** con la **Responsabilidad Social Universitaria**, integrando la ética, la sostenibilidad y el impacto positivo en la sociedad como ejes fundamentales de todas sus acciones y de su proyección futura.

Como resultado directo de la implementación de las líneas de acción propuestas, se consolidará un entorno institucional confiable y ejemplar, donde el nuevo marco ético integral, los sistemas de integridad científica y académica, y el portal de transparencia avanzada funcionen de manera coordinada para operativizar nuestro compromiso con la RSU. Esto generará una **cultura interna de cumplimiento, honestidad y responsabilidad proactiva** en los cuatro ámbitos clave: económico, social, laboral y medioambiental, a la vez que proyectará una imagen pública de solvencia, apertura y liderazgo ético.

El despliegue efectivo de este modelo permitirá anticipar y gestionar con garantías los dilemas emergentes, convertir los principios de la RSU en una ventaja competitiva y reputacional, y fortalecer decisivamente la confianza de la sociedad en la institución y en el valor de su conocimiento. Así, la integridad y la transparencia se materializarán en un impacto social tangible y medible, asegurando la relevancia y la legitimidad social a largo plazo de la UMU.

En definitiva, no solo construiremos una universidad pública íntegra, sino que **haremos de la integridad y de la RSU nuestro sello distintivo** y nuestra contribución más valiosa a la sociedad, demostrando que el buen gobierno y la responsabilidad social son los cimientos más sólidos para el liderazgo académico y el servicio público.

EQUIPO DE GOBIERNO

Y DE COLABORACIÓN





El equipo de gobierno que aspira a liderar el Plan Horizonte UMU 2032 nace de una convicción compartida: la Universidad de Murcia es mucho más que una institución académica; es una comunidad que se construye cada día gracias al compromiso de quienes la integran. Las personas que forman este equipo comparten, ante todo, un profundo sentimiento de pertenencia. Aman y sienten la Universidad de Murcia porque han desarrollado en ella buena parte de su trayectoria docente, investigadora y profesional, lo que les permite conocer de primera mano sus fortalezas, necesidades y retos de futuro.

Junto a esta vocación universitaria, el equipo cuenta con una amplia experiencia en gestión. Sus integrantes han desempeñado responsabilidades en distintos ámbitos de la vida universitaria, lo que aporta una visión estratégica y realista para impulsar un proyecto sólido, capaz de mejorar la calidad académica, fortalecer la investigación y avanzar en la proyección social e internacional de la universidad.

Además, la composición del equipo responde a un firme compromiso con la igualdad. La paridad entre mujeres y hombres es un principio esencial que refleja la voluntad de construir una universidad más justa, representativa y diversa.

Compromiso, experiencia y equilibrio son, por tanto, las bases de un equipo preparado para afrontar con responsabilidad y ambición los desafíos que marcarán el futuro de la Universidad de Murcia.

SENENA CORBALÁN

Candidata a Rectora UMU



Es licenciada en Veterinaria y doctora en Bioquímica (1994) por la Universidad de Murcia, con Premio Extraordinario de Doctorado. Actualmente es Catedrática de Bioquímica y Biología Molecular en la Universidad de Murcia (2010) y ha impartido docencia en las disciplinas de Ingeniería de Proteínas y Biología Molecular de los grados de Biotecnología, Farmacia, y Ciencia y Tecnología de Alimentos y del Máster de Biología Molecular y Biotecnología. Tiene reconocidos cinco sexenios de investigación (ANECA) y seis quinquenios docentes.

Su trabajo científico se ha centrado en el estudio de las proteínas que interactúan con las membranas celulares, un campo clave para comprender procesos fundamentales de la vida como la comunicación, la proliferación, la migración o la integración de señales en la célula.

En los últimos años, su grupo ha contribuido a avanzar en el conocimiento de estas proteínas en enfermedades de gran impacto social como el cáncer y las patologías neurodegenerativas. Esta trayectoria se refleja en una amplia producción científica, captación de fondos y dirección de tesis doctorales a lo largo de su carrera profesional, que ha estado acompañada de estancias nacionales e internacionales en universidades y centros como el Laboratorio Europeo de Biología Molecular (EMBL), la Universidad Estatal de Nueva York (SUNY), el Instituto de Biología Molecular de Barcelona (IBMB), el University College de Londres (UCL), y New York University (NYU), entre otros.

En el ámbito de la gestión universitaria, Senena Corbalán ha desempeñado vicerrectorados de Internacionalización e Investigación en la Universidad de Murcia (2018-2025). Durante ese periodo ha impulsado el fortalecimiento del sistema de I+D de la UMU, ha apoyado al personal investigador en todas las etapas de su carrera y ha reforzado el posicionamiento de la universidad en redes y espacios estratégicos, tanto nacionales como internacionales. Senena lideró el proceso de incorporación de la Universidad de Murcia a la Alianza Europea de Universidades EUniWell, formando parte de su órgano de dirección durante varios años y representando a la UMU en foros clave de política científica y universitaria. Su participación en la Sectorial de I+D+i de CRUE, en la Asociación Europea de Universidades (EUA) y en la Coalición para el Avance de la Evaluación de la Investigación (CoARA) refleja su compromiso con una universidad pública conectada, responsable y alineada con los grandes debates europeos sobre financiación, evaluación, calidad y ética de la investigación. Además, ha participado en el EUA Leadership Development Programme para fortalecer sus habilidades y competencias de liderazgo universitario. Actualmente es vocal del Comité Español de Ética de la Investigación (CEEI).

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/331333/detalle>

MARÍA FUENSANTA GÓMEZ MANRESA

Candidata a Secretaria General

Catedrática de Derecho Administrativo, cuenta con una amplia experiencia investigadora en la materia propia de su disciplina, especialmente en cuestiones relacionadas con la ordenación del territorio, el urbanismo, la contratación pública y la innovación tecnológica en el sector público, avalada por tres sexenios de investigación y uno de transferencia del conocimiento, obtenidos desde su incorporación a la Universidad de Murcia en el año 2006, que se complementan con tres quinquenios docentes. De su trayectoria curricular se ha de resaltar la dirección/participación en numerosos proyectos I+D+i europeos, nacionales y autonómicos.

Esta docente ha sido profesora visitante en diversas universidades extranjeras, en las que ha realizado estancias de investigación (por ejemplo, Università di Bologna, University of Cambridge, Università degli Studi di Firenze y University of Oxford), y ha desempeñado múltiples cargos académicos (Vicedecanato de Ordenación Académica de la Facultad de Derecho, Secretaría y Dirección del Departamento de Derecho Administrativo, y Coordinación del Grado y del Programa de Doctorado en Derecho). Además, esta investigadora forma parte del Instituto Universitario de Investigación en Ciencias Marinas de la Universidad de Murcia (UMUMAR) y de determinadas redes, tales como la Asociación Española de Derecho Urbanístico (AEDUR), en la que es delegada autonómica, o el Observatorio de Contratación Pública (ObCP).



Se ha de destacar, también, su labor, aparte de como letrada asesora de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de la Región de Murcia, como evaluadora de la Agencia Estatal de Investigación (AEI) y del programa ACREDITA de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA), en la que fue nombrada experta para la gestión y resolución de los recursos correspondientes a los sexenios de transferencia y de investigación en los años 2021 y 2022, a lo que habría que añadir haber sido miembro de la Comisión Calificadora de Documentos Administrativos de la Región de Murcia y de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI) en calidad de vocal y secretaria del Comité Asesor del Campo 9. Derecho.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/332008/detalle>

ROSARIO PÁRRAGA SOLANO

Candidata a Gerenta

Diplomada en Estudios Empresariales, pertenece a la categoría de Gestión Universitaria de la Universidad de Murcia. Cuenta con una consolidada trayectoria de más de 29 años de servicio en la institución, ocupando en la actualidad el puesto de Jefa de Servicio de Presupuestos y Desarrollos adscrito al Servicio de Ciclo Presupuestario y Administración del Área Económica.



Su experiencia en la gestión universitaria ha sido progresiva y abarca múltiples responsabilidades. Inició su labor en 1997 en la escala de Auxiliares Administrativos, desempeñando funciones de apoyo en cursos y proyectos de investigación en las Cajas Pagadoras de Proyectos de Investigación. Posteriormente, ya en el cuerpo administrativo, ejerció como secretaria de distintos vicerrectorados de la Sección de Rectorado durante varios años, asumiendo tareas relacionadas con estudiantes, calidad, igualdad, comunicación, cultura, responsabilidad social, transparencia y transformación digital.

En el ámbito de la gestión económica y directiva, ha asumido roles de creciente responsabilidad. Su especialización se centra en el área de gestión económica, habiendo desempeñado los cargos de Jefa de Negociado de Ciclo Presupuestario, Información y Modernización Administrativa, Jefa de Sección de Presupuestos y Unidades de Gasto, y actualmente de Jefa de Servicios de Presupuestos y Desarrollos, gestionando políticas vinculadas al desarrollo institucional y presupuestario.

Su perfil técnico se complementa con una sólida formación especializada. Destaca su capacitación mediante el posgrado "Diploma de Formación en Gestión en la Educación Superior" (DIG-ES), un exigente programa de 375 horas enfocado en la excelencia de la administración universitaria. Asimismo, cuenta con una amplia formación en modernización administrativa, administración electrónica, gestión de Fondos Next Generation, contratación pública e idiomas (nivel B1.1 de inglés).

En cuanto a sus competencias transversales, destaca por un sólido perfil de liderazgo ético y compromiso institucional con la Universidad de Murcia. Ejerce una dirección de equipos basada en la confianza, la comunicación asertiva, la delegación clara y la resolución constructiva de conflictos, promoviendo siempre un entorno de aprendizaje continuo. Posee una alta capacidad de planificación, organización y toma de decisiones, impulsando metodologías ágiles mediante herramientas TIC, combinada con una evidente proactividad frente al cambio. Toda su labor está guiada por una profunda vocación de servicio público, con el objetivo constante de optimizar los recursos y garantizar la máxima calidad y satisfacción en la orientación a los usuarios.

Finalmente, mantiene un compromiso activo con la transferencia de conocimiento y la formación del personal de la Universidad. Ha participado como docente en diversas acciones formativas, impartiendo materias especializadas sobre la gestión básica de los departamentos, las instrucciones y aplicaciones del presupuesto según servicios, y los procedimientos de gestión económica integral en la institución.

CATALINA GUERRERO ROMERA

Candidata a vicerrectora de Estudiantes, Talento y Empleabilidad

Es Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación (Pedagogía) por la Universidad de Murcia y profesora titular del Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Su trayectoria académica se caracteriza por una sólida combinación de docencia, investigación y gestión universitaria orientadas a fortalecer el papel social de la universidad y su conexión con el entorno. Ha desarrollado su trabajo en la intersección entre educación, innovación social y transferencia del conocimiento. Tiene un sexenio de investigación y cinco quinquenios docentes. En el ámbito docente cuenta con una amplia experiencia en titulaciones de grado y posgrado con una actividad sostenida en formación laboral y empleo, educación a través del arte y formación de profesionales comprometidos con la transformación educativa y social.



Ha sido Investigadora Principal y miembro en más de cincuenta proyectos y contratos de investigación competitivos y de transferencia con administraciones públicas y entidades del tercer sector, entre ellas Fundación CEPAIM, AIDEMAR, COLUMBARES, Plena Inclusión Región de Murcia, FUNDOWN, Fundación Formación y Empleo o el Consejo de la Transparencia. Algunos de ellos han recibido reconocimiento internacional, como el Proyecto IRIS, distinguido por la Red Académica en Gobierno Abierto Internacional (RAGA) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/CEPAL). Su producción científica incluye artículos en revistas especializadas, capítulos de libro y contribuciones en congresos internacionales, además de la dirección de tesis doctorales. Forma parte del comité científico de diversas revistas académicas nacionales e internacionales y ha realizado estancias de investigación en universidades europeas como Bremen (Alemania), Debrecen (Hungría) e Innsbruck (Austria), participando en programas de intercambio académico y cooperación científica.

Es miembro de diferentes redes académicas y científicas, entre ellas la Asociación Internacional Red Universitaria Campus Virtuales (RUCV), la Red Europea y Latinoamericana de Formación e Innovación Docente, el Instituto Universitario de Investigación en Envejecimiento y el Observatorio de la Exclusión Social. Actualmente dirige la Cátedra de Innovación Social-UMU y el Círculo de Mayores y Discapacidad (CIMAD) y es miembro de la Asociación de Mujeres Científicas Lyceum de Ciencia.

En el ámbito de la gestión universitaria ha desempeñado diversas responsabilidades: secretaria de Departamento, y entre 2010 y 2018, Coordinadora de Formación Corporativa y Coordinadora de Innovación. Desde noviembre de 2024 es vicedecana de Innovación, Transferencia y Comunicación de la Facultad de Educación. Entre sus reconocimientos destacan el Premio Transferencia Social y Divulgación Científica liderada por Mujeres y el reconocimiento a la Acción Solidaria por su contribución al impulso de iniciativas de inclusión, bienestar e innovación social.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/331708/detalle>

JUAN JOSE LOPEZ GARCIA

Candidato a vicerrector de Personal Académico y Desarrollo Profesional



Premio extraordinario de licenciatura (Psicología) y doctorado, es Profesor Titular del área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad de Murcia desde 1995. Cuenta con tres sexenios de investigación y seis quinquenios docentes. Su docencia se ha concentrado en materias relacionadas con metodología de la investigación, diseños de investigación y análisis de datos en titulaciones de grado y posgrado de Psicología y Ciencias Sociales y de la Salud. Su actividad docente ha sido evaluada alcanzando la puntuación máxima en el programa DOCENTIA-UM, con valoraciones del alumnado consistentemente elevadas a lo largo de su trayectoria académica (superiores a 4.5 sobre 5). Asimismo, mantiene un compromiso activo con la formación del personal docente e investigador mediante la impartición de cursos y seminarios especializados en análisis estadístico de datos y metodología de investigación, tanto en la Universidad de Murcia como en el marco del Grupo 9 de Universidades (G-9).

Su trabajo científico se ha centrado en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas y metodológicas avanzadas en psicología y ciencias afines, con especial atención al análisis de datos categóricos, los diseños de investigación y el metaanálisis.

Ha participado como investigador en diez proyectos competitivos nacionales y uno internacional, y ha dirigido contratos de investigación con administraciones públicas y entidades sociales

Su producción científica supera el centenar de aportaciones entre artículos, libros, capítulos y comunicaciones, acumulando más de 1.500 citas. A lo largo de su carrera ha dirigido o codirigido más de una decena de tesis doctorales en ámbitos relacionados con la psicología clínica, social y de la salud, contribuyendo a la formación de nuevos investigadores y al desarrollo de líneas de investigación aplicadas.

En el ámbito de la gestión universitaria cuenta con más de veinte años de experiencia en diferentes responsabilidades académicas en la Universidad de Murcia. Ha sido secretario de departamento, vicedecano durante diez años, decano de la Facultad de Psicología durante cuatro años y coordinador de profesorado de la Universidad de Murcia, desde el que gestionó las políticas relacionadas con el personal docente e investigador de la institución. Asimismo, ha impulsado iniciativas de innovación docente y transformación digital de la enseñanza universitaria, destacando la creación del primer entorno virtual de aprendizaje en una facultad de la Universidad de Murcia. Su trayectoria combina investigación metodológica, compromiso con la formación universitaria y una amplia experiencia en gestión académica y desarrollo institucional.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/332297/detalle>

MARÍA RUZAFÁ MARTÍNEZ

*Candidata a vicerrectora de Bienestar y Vida
Universitaria*

Es Catedrática de Universidad en la Facultad de Enfermería de la Universidad de Murcia. Diplomada en Enfermería por la UMU, licenciada en Antropología Social y Cultural por la UCM y doctora por la UMU, presenta una trayectoria académica que combina la base clínico-asistencial con una sólida perspectiva social y metodológica.

A esta formación suma una especialización avanzada en metodología y estadística, incluido un máster en Metodología de la Investigación en Ciencias de la Salud (Universidad Autónoma de Barcelona) que ha vertebrado su posterior producción científica y docente. Ha impartido asignaturas de Enfermería en la UMU en Murcia, Lorca y Cartagena, destacando su liderazgo en “Práctica basada en la Evidencia” y su participación en másteres en cuidados críticos y en antropología de la salud. Como tutora del Doctorado en Ciencias de la Salud, ha dirigido numerosas tesis contribuyendo a la formación de investigadores. Su docencia, evaluada positivamente, incluye innovación pedagógica, como el flipped classroom, la gamificación y recursos en línea; también coordina el grupo de innovación docente “Cuidados en red”. Su proyección internacional abarca estancias docentes y de investigación en la Lawrence S. Bloomberg Faculty of Nursing, University of Toronto (Canadá); Universidad Autónoma de México, la Medical University of Warsaw (Polonia) y el University College Cork (Irlanda), además de la tutorización en programas de movilidad europea, nacional y en América Latina.



Su actividad investigadora se centra en la Práctica Basada en la Evidencia (PBE), la calidad asistencial y la promoción de la salud en colectivos vulnerables. Ha dirigido y participado en proyectos nacionales y europeos, como el proyecto Erasmus+ “EBP e-Toolkit”, que creó un marco de competencias, recursos educativos abiertos y una guía para integrar la PBE en el currículo europeo. Además, ha diseñado instrumentos de medición utilizados y traducidos a diferentes idiomas (EBNAQ, EBP-COQ, EBP-COQ Prof©), y desarrollos registrados para facilitar la evaluación y la implantación de prácticas basadas en la evidencia en entornos clínicos. Su investigación tiene un enfoque traslacional, probado en convenios con servicios de salud y colegios profesionales, y en la creación del Centro Europeo de Enfermería para el Aprendizaje de la PBE (ENCLEBP).

Ha desempeñado responsabilidades estratégicas en la UMU, secretaría y subdirección de Escuela, vicedecanatos, coordinación de títulos y comisiones, además de funciones de representación en órganos nacionales de dirección académica, y la coordinación COVID en la UMU durante la pandemia. En el ámbito asistencial-académico, ha coliderado la implantación de Guías de Práctica Clínica (programa BPSO®) en la Región de Murcia, articulando puentes eficaces entre la universidad y el sistema sanitario.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/330923/detalle>

MARÍA JOSÉ VILAR GARCÍA

Candidata a vicerrectora de Cultura y Comunicación



Es profesora titular de Historia Contemporánea en el Departamento de Historia Moderna, Contemporánea, de América y del Pensamiento y Movimientos Sociales y Políticos de la Universidad de Murcia, y cuenta con la acreditación a catedrática de universidad (ANECA). Posee una sólida formación académica con doble licenciatura en Historia y Geografía, con Premio Extraordinario en ambas, y es Doctora en Historia con mención europea, también galardonada con Premio Extraordinario de Doctorado. Tiene reconocidos cuatro sexenios de investigación (CNEAI/ANECA) y cuatro quinquenios docentes, además de contar con evaluación de calidad docente en el marco de docentiUM (DOCENTIA-ANECA). Su especialización se centra en el siglo XIX, con un enfoque en la historia de las instituciones y en problemáticas sociales, políticas, de género y diplomáticas. Presta especial atención a la transición del Antiguo Régimen al liberalismo y al proceso de modernización, con especial interés en el reinado de Isabel II, su exilio y el papel de la prensa decimonónica como espacio de construcción política, debate público y articulación de culturas políticas.

Su trayectoria investigadora se refleja en una producción consolidada, con más de una decena de libros y medio centenar de artículos en revistas especializadas nacionales e internacionales. Desde 2001 ha participado en doce proyectos competitivos.

Actualmente es IP del proyecto “Implantación de la vía ferroviaria entre Madrid y Murcia (1862-1865): un camino hacia la modernidad y su proyección actual” (Ref. 22602/PI/24; Fundación Séneca, 2025-2026) y ha formado parte del equipo del proyecto sobre violencia colectiva y protesta popular en las ciudades españolas durante la Guerra de la Independencia. Es IP del Grupo de Investigación EOC5-01 “América y España. Ayer y Hoy” (desde 2017) y del Grupo de Innovación Docente HIOA (History in Open Access / Historia en Acceso Abierto) (desde 2016), con iniciativas que han culminado en publicaciones colectivas y acciones de transferencia.

Ha realizado ocho estancias en centros de investigación nacionales e internacionales; obtuvo en 2004 el II Premio de Investigadores en Formación en Historia de las Relaciones Internacionales, y en 2007 ingresó en la Real Academia de la Historia como miembro correspondiente por Murcia. Mantiene una intensa actividad editorial y académica: ha sido secretaria de redacción de Anales de Historia Contemporánea, participa en consejos asesores y de redacción, y en 2014 implantó el Seminario Permanente Internacional “La España decimonónica”. En el ámbito de la historia pública y la transferencia social del conocimiento, es fundadora y directora de las Jornadas anuales de Historia Comprometida (desde 2024), concebidas como un espacio estable de reflexión crítica y diálogo entre universidad y sociedad.

En el ámbito docente, ha impartido cursos de doctorado (UAM y UMU), ha participado en cinco másteres universitarios desde 2006, ha dirigido cinco tesis doctorales y más de cincuenta trabajos de fin de grado y de máster, además de coordinar proyectos de innovación docente. En gestión universitaria, ha sido secretaria de Departamento (2006-2010), vicedecana de Nuevos Estudios e Infraestructuras (2010-2013) y coordinadora del área de Historia Contemporánea desde 2014. Actualmente es coordinadora del Máster Universitario en Historia y Patrimonio Histórico y desempeña cargos representativos en comisiones de Grado, Máster y Doctorado en la Facultad de Letras.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/331143/>

LINDA CASTAÑEDA QUINTERO

*Candidata a vicerrectora de Estudios,
Estrategia Educativa y Aprendizaje Continuo*

Es Catedrática de Tecnología Educativa en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación y miembro del Grupo de Investigación en Tecnología Educativa (GITE). Su trabajo analiza cómo personas, ideas y tecnologías se configuran mutuamente en entornos de aprendizaje y cómo los sistemas digitales transforman la enseñanza y el diseño curricular desde perspectivas críticas y sociomateriales.

Su producción científica ha tenido una influencia sostenida en el debate internacional sobre competencia digital docente, transformación digital educativa y alfabetización crítica en entornos digitales. Cuenta con tres sexenios de investigación reconocidos y tres quinquenios docentes. Participa en redes europeas e internacionales de investigación e innovación educativa y en iniciativas vinculadas al desarrollo estratégico de la inteligencia artificial en educación.

Participa y coordina procesos de modernización e innovación educativa en instituciones de educación superior. Ha trabajado estrechamente con equipos directivos y académicos en distintos contextos institucionales, aprendiendo de experiencias diversas y enfrentando los retos reales para impulsar cambios sostenibles.



Fue investigadora principal de un contrato del Joint Research Centre de la Comisión Europea sobre enfoques estratégicos para la transformación regional de la educación digital (Science for Policy JRC134282) y ha dirigido equipos en proyectos europeos orientados al fortalecimiento educativo institucional. Es miembro de la Comisión de Ciencias Sociales de AQU Catalunya y del Comité Asesor Específico del área de Ciencias de la Educación del Gobierno Vasco para la evaluación de ayudas predoctorales y postdoctorales de I+D.

Coordinó la adaptación del marco europeo DigCompEdu a la educación superior (MCDDU) en el proyecto UNIDIGITAL DigCompEdu F&A, que reúne a 34 universidades españolas, y ha formado parte del grupo de expertos convocado por la Comisión Europea para la actualización del marco de Competencia Digital de la Ciudadanía (DigComp 3.0). Ha sido miembro del Steering Committee del DigiEduHack, iniciativa de la Comisión Europea para impulsar la innovación educativa a escala internacional, y es responsable de la participación de la UMU en AI LEARN – Artificial Intelligence Centre for the Empowerment of Human Learning.

En el ámbito docente, imparte asignaturas en el Grado en Educación Primaria (grupo bilingüe) y en el Máster en Tecnología Educativa, e-learning y Gestión del Conocimiento. Ha realizado estancias de investigación, entre otras, en The Open University (UK), University of Oxford y University of California, Berkeley. Su trayectoria combina liderazgo académico, experiencia internacional y compromiso con una universidad pública capaz de anticipar y orientar críticamente su evolución educativa.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/331477/detalle>

ROSA M^a BERMEJO ALEGRÍA

Candidata a vicerrectora de Calidad

Es Profesora Titular vinculada al Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca (HCUVA), adscrita al Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamientos Psicológicos y Doctora en Psicología (Premio Extraordinario) por la Universidad de Murcia.

Su investigación se centra en la valoración de la calidad de los servicios de salud, así como miedos, fobias, ansiedad y otros problemas, con énfasis en la elaboración y validación de instrumentos de evaluación, abordando también problemas de voz y deglución o disfagia en el área de logopedia. Ha participado en proyectos regionales y nacionales, competitivos y no competitivos, algunos como investigadora o co-investigadora principal. Su producción científica abarca más de cuarenta publicaciones y documentos científico-técnicos.

Ha formado parte del comité editorial de Behavioral Psychology y Anales de Psicología. Pertenece al grupo de investigación E069-02: Psicología Clínica y de la Salud de la Universidad de Murcia, participando en otros grupos hospitalarios (GIS: FFIS-012). Ha intervenido en comités organizadores y científicos de congresos nacionales e internacionales.

Posee más de 23 años de experiencia docente en la Universidad de Murcia, con cuatro quinquenios reconocidos. Ha dirigido 2 tesis doctorales y más de 30 trabajos de fin de grado, posgrado y DEA.

Imparte docencia en Logopedia (Campus de Espinardo), Terapia Ocupacional (Campus de Lorca) y en másteres interuniversitarios nacionales e internacionales en Atención Temprana y Deglución. Ha desarrollado proyectos de innovación docente y realizado estancias académicas en universidades de España (Universidad de Jaén y Universidad de Alicante) y en universidades de Chile (Universidad de Valparaíso, Universidad Bernardo O'Higgins y Universidad de los Andes), impulsando convenios de prácticas y estudios conjuntos, como el Máster Universitario en Intervención Logopédica en la Deglución, primer posgrado oficial en esta temática a nivel nacional



En transferencia destacan los contratos y convenios con la Subdirección de Calidad Asistencial de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, realizados durante una década, para la evaluación de la calidad de distintos servicios de salud, con resultados publicados ampliamente citados. Asimismo, colaboró en la puesta en marcha de la Unidad Regional de Disfagia Infantil y la Unidad Multidisciplinar de Fisurados del HCUVA. Ha participado como tribunal en oposiciones al servicio público en el área de logopedia a nivel nacional.

Cuenta con más de 12 años de experiencia en gestión universitaria como secretaria y directora de departamento y Vicedecana de Calidad. Actualmente dirige el Centro de Logopedia Aplicada y coordina Atención Temprana Hospitalaria.

JOSÉ TOMÁS PALMA MÉNDEZ

Candidato a vicerrector de Investigación

Es licenciado en informática por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y doctor en informática (1999) por la Universidad de Murcia. Actualmente es Profesor Titular de Universidad, en el área de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial, adscrito al Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones.

A lo largo de su carrera docente, ha impartido diversas disciplinas del ámbito de la informática, centrándose en los últimos años en materias relacionadas con la inteligencia artificial (IA) en los grados de ingeniería informática, ciencia e ingeniería de datos y en el doble grado en informática y matemáticas, así como en los másteres de nuevas tecnologías informáticas, análisis masivo de datos (big data), inteligencia artificial, bioinformática y bioderecho. Cuenta con 4 sexenios de investigación reconocidos, 1 sexenio de transferencia y 6 quinquenios docentes.

Su actividad investigadora se enmarca en el campo de la IA, con especial atención a las aplicaciones en el ámbito biomédico. Su trayectoria refleja la propia evolución del campo, transitando desde la IA basada en conocimiento hasta la IA basada en datos. Entre sus contribuciones más destacadas figura el desarrollo de un marco de diagnóstico basado en modelos temporales difusos, que permite construir modelos causales de enfermedades y realizar procesos de diagnóstico clínico. En la actualidad, su investigación se centra en el aprendizaje automático y el análisis inteligente de datos, con aportaciones tanto teóricas como aplicadas, especialmente en biomedicina y enfermedades neurodegenerativas. Sus líneas de trabajo más recientes incluyen la selección de características, la predicción de series temporales, la gestión de la deriva de concepto, el desbalanceo de datos y la explicabilidad. Estos resultados le han permitido participar y liderar numerosos proyectos de investigación competitivos y contratos con empresas.



En el ámbito de la gestión universitaria, José Tomás Palma ha desempeñado cargos de responsabilidad en dos universidades. En la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ejerció como subdirector y jefe de laboratorios de la Escuela Universitaria de Informática. En la Universidad de Murcia ha sido Vicedecano de Relaciones Externas de la Facultad de Informática, director de la Escuela de Prácticas Tecnológicas, miembro de la Comisión de Investigación (2014-2022) y Coordinador de Recursos de Información Científica para la Investigación. Desde 2022 ocupa el cargo de Coordinador General de Investigación, desde el cual ha contribuido al desarrollo y a la ejecución de la política científica institucional a través del Plan Propio de Investigación y de programas de captación de talento nacional e internacional. Asimismo, ejerce como coordinador de la Biblioteca Universitaria, impulsando políticas de ciencia abierta alineadas con el Espacio Europeo de Investigación. Durante este periodo, se ha llevado a cabo la implantación del sistema de gestión de la investigación Hércules y del portal de investigación institucional.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/330765/detalle>

MARIOLA PALAZÓN VIDAL

Candidata a vicerrectora de Transferencia e Innovación

Es profesora titular en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia y está acreditada como catedrática desde octubre de 2025. Su actividad investigadora se centra en el comportamiento del consumidor en entornos digitales, el marketing digital, la comunicación en redes sociales, el marketing de influencers y la comunicación de la sostenibilidad. Cuenta con tres sexenios de investigación reconocidos y 5 quinquenios docentes.

Sus trabajos se han publicado en revistas internacionales de prestigio como Electronic Commerce Research and Applications, Journal of Research in Interactive Marketing, Online Information Review, Journal of Consumer Behaviour, Journal of Product and Brand Management, European Journal of Marketing y Psychology and Marketing. Es coautora del libro Marketing en redes sociales y ha presentado sus investigaciones en congresos científicos internacionales de referencia. Su actividad investigadora ha sido reconocida con diversos premios en congresos científicos.

Ha participado de forma continuada en proyectos de investigación obtenidos en convocatorias competitivas de ámbito nacional centrados en el estudio del consumidor online, así como en contratos de transferencia con empresas, contribuyendo al fortalecimiento de la relación entre universidad, empresa y sociedad.



En el ámbito académico, ha formado parte de comités científicos de congresos nacionales e internacionales y colabora habitualmente como revisora en diversas revistas científicas de impacto. Actualmente es editora asociada de la Spanish Journal of Marketing – ESIC.

Su trayectoria en gestión universitaria se ha centrado en la innovación en la formación en marketing, el fortalecimiento de la relación entre universidad y entorno profesional, y la transferencia del conocimiento. Ha desempeñado responsabilidades académicas como la dirección del Grado en Marketing, la implantación y dirección del Máster en Marketing Digital y Analítica de la Universidad de Murcia, así como funciones de representación en la Junta Directiva de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK). También ha sido miembro de la Comisión de Evaluación de ANECA en el área de Ciencias Empresariales dentro del programa Academia. Durante los últimos cuatro años ha coordinado la Red de Cátedras de la Universidad de Murcia dentro del Vicerrectorado de Transferencia.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/332017/detalle>

YVETTE COYLE

Candidata a vicerrectora de Internacionalización

Es licenciada en Estudios Hispánicos por la Universidad de Hull (Reino Unido) y en Filología Inglesa por la Universidad de Murcia. Tiene un Máster de Formación del Profesorado de Secundaria por Queen's University Belfast y es doctora en Educación por la Universidad de Murcia (1998). Es Catedrática en el Departamento de Lengua y Literatura de la Facultad de Educación, donde ha impartido docencia en los Grados en Educación Primaria e Infantil y en el Máster de Formación del Profesorado. Cuenta con seis quinquenios docentes y tres sexenios de investigación. Es investigadora principal del grupo Enseñanza y aprendizaje de inglés.



Su investigación se centra en el aprendizaje temprano de idiomas, concretamente en los procesos de lectoescritura y la producción multimodal en alumnado de Educación Primaria y Secundaria, así como en la formación del profesorado. Su trabajo ha sido publicado en revistas internacionales indexadas y en volúmenes colectivos con editoriales de alto impacto. Es autora de varios libros sobre la enseñanza del inglés en edades tempranas y recientemente ha coeditado un volumen sobre enfoques sociocríticos en la investigación en lenguas extranjeras. Ha liderado proyectos de investigación financiados por la Agencia Estatal de Investigación y presenta su trabajo de forma regular en congresos internacionales en Estados Unidos y Europa. Ha realizado estancias de investigación en el Reino Unido y Argentina.

En el ámbito de la gestión, ha sido Vicedecana de Estudiantes, Relaciones Internacionales e Institucionales de la Facultad de Educación (2005-2009).

Durante este tiempo, reguló la normativa interna de los programas de movilidad, puso en marcha un programa bilateral para la formación inicial del profesorado, fruto de un convenio entre el Ministerio de Educación, la Agencia Nacional del Profesorado Británico y la Universidad de Murcia, y desarrolló programas de intercambio de prácticas curriculares en América Latina para estudiantes de distintas titulaciones. Ha tutorizado a más de 200 estudiantes de distintos programas de movilidad incluyendo Erasmus estudios, Erasmus prácticas, ILA, ISEP y, más recientemente, en Programas Intensivos de Corta Duración. Ha diseñado y dirigido numerosos cursos de inglés para el Servicio de idiomas de la Universidad de Murcia y fue miembro de su Consejo de Dirección durante cinco años (2004 a 2009). Junto con la Consejería de Educación de la Región de Murcia, coordinó un proyecto de intercambio con el Reino Unido de profesorado de primaria en activo, y dirigió un curso de formación para la acreditación en inglés de profesorado no especialista. En el marco de un convenio con la CARM, participa en un proyecto de innovación educativa bilingüe centrado en la transferencia de conocimiento entre el profesorado de idiomas en activo y los estudiantes de la Facultad de Educación. Actualmente, dirige un proyecto Erasmus Key Action 2 (KA2) junto con las universidades de Liubliana, Friburgo, y Varsovia cuyo objetivo es promover la integración de intercambios virtuales en la Educación Infantil y Primaria.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/332570/detalle>

YESICA VICENTE MARTÍNEZ

Candidata a vicerrectora de Infraestructuras

Es Profesora Titular del Departamento de Química Analítica de la Universidad de Murcia, donde desarrolla una intensa actividad docente e investigadora. Licenciada en Química y Máster en Química Fina y Molecular por la UMU, inició su carrera investigadora en 2010 gracias a una beca del Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España. Su tesis doctoral, dedicada al desarrollo de sistemas de microextracción para la determinación de especies inorgánicas mediante espectrometría de absorción atómica.

Tras su etapa predoctoral, amplió su experiencia en el sector farmacéutico privado, concretamente en el ámbito de desarrollo y validación de métodos analíticos para fármacos en diferentes empresas. Posteriormente volvió al ámbito universitario, incorporándose al Departamento de Química Orgánica de la UMU para llevar a cabo el desarrollo y validación de métodos analíticos en el proyecto “aplicación de técnicas avanzadas a la síntesis y transformación de sustancias aromáticas”. En 2017 obtuvo una plaza de profesor ayudante doctor en el Centro Universitario de la Defensa (Academia General del Aire), donde consolidó su línea de investigación en análisis de contaminantes acuáticos y técnicas de adsorción para su eliminación. Durante este periodo dirigió numerosos Trabajos Fin de Grado, varios de ellos culminados en publicaciones científicas, y lideró un grupo de investigación centrado en la descontaminación del agua, con especial relevancia para los problemas ambientales del Mar Menor.



Desde 2020 es profesora en la Facultad de Química de la Universidad de Murcia en el departamento de Química Analítica, donde imparte docencia en los grados de Química, Farmacia y Ciencias Ambientales. Ha dirigido múltiples Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster. En la actualidad su investigación está focalizada en la eliminación de contaminantes emergentes en aguas.

A lo largo de su carrera ha publicado 36 artículos científicos en revistas indexadas en JCR, la mayoría en el primer cuartil, y ha participado en más de 20 congresos nacionales e internacionales. Su liderazgo investigador ha sido recientemente reconocido con la concesión del proyecto REMOVAD, financiado en la 9ª convocatoria EUniWell Seed Funding, donde actúa como Investigadora Principal y Coordinadora y en el que participan las universidades de Birmingham, Florencia y Santiago de Compostela, un logro que refuerza su compromiso con la investigación interdisciplinar y la proyección internacional de la UMu.

En la actualidad forma parte del Grupo de Trabajo de la Comisión Europea "Critical Chemical Alliance". En el que se lleva a cabo una importante labor en la elaboración de medidas para el empuje en mercados de productos químicos con bajo contenido en carbono y sostenibles.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/333011/detalle>

SALVADORA MARTÍNEZ LÓPEZ

*Candidata a vicerrectora de Gestión Ambiental y
Acción Climática*

Es Licenciada en Ciencias Ambientales y Doctora por la Universidad de Murcia (2010), distinción que obtuvo con el Premio Nacional de la Real Academia de Doctores de España, un reconocimiento temprano al impacto de su labor científica. Posee además una sólida formación de posgrado: Máster Consultor en Ingeniería y Gestión Medioambiental (2006), Máster Universitario en Tecnología Química (2008) y Máster en Recuperación de Suelos Contaminados (2010).



Actualmente es profesora Titular de Cristalografía y Mineralogía de la Universidad de Murcia. Tiene reconocidos dos sexenios de investigación (ANECA) y dos quinquenios docentes.

Su trayectoria científica comenzó en 2008 con una beca de colaboración en el Grupo de Investigación en Contaminación de Suelos de la Universidad de Murcia. Su actividad investigadora se ha centrado en el estudio de la geoquímica del suelo y los sedimentos marinos, la recuperación ambiental y la relación entre medio ambiente, salud humana y sostenibilidad productiva. En los últimos años ha impulsado líneas de investigación orientadas a retos globales como el cambio climático, la degradación del suelo y la economía baja en carbono, incluyendo el desarrollo de soluciones ecoeficientes y la participación en proyectos europeos orientados al uso del suelo como sumidero de CO₂. Cuenta con una sólida trayectoria en captación y gestión de proyectos de I+D+i, contratos y convenios de financiación pública y privada, siendo Investigadora Principal en muchos de ellos. Esta actividad se ha desarrollado en estrecha colaboración con administraciones públicas, empresas y entidades sociales, favoreciendo la transferencia de conocimiento y la aplicación de resultados científicos a problemas reales.

Su producción científica se refleja en 67 publicaciones, entre artículos en revistas internacionales de alto impacto, libros y capítulos. Sus trabajos han sido presentados en más de 80 congresos científicos nacionales e internacionales, contribuyendo al avance del conocimiento y a su difusión en la comunidad académica.

En el ámbito docente ha impartido la disciplina de geología en los grados de Ciencias Ambientales, Biología, Química, PCEO Química+Ingeniería Química, Máster en Ciencias Forenses, Máster Áreas Protegidas, Recursos Naturales y Biodiversidad, con una valoración media del estudiantado de 4,8 (sobre 5), reflejo de su compromiso con la formación de calidad. Ha dirigido tesis doctorales y numerosos trabajos de fin de grado y máster, participando activamente en la formación de nuevas generaciones de investigadores.

Su experiencia adquirida fuera del mundo académico aporta una visión integradora para generar alianzas intersectoriales y la conexión entre conocimiento, territorio y sociedad.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/331140/detalle>

PALOMA SOBRADO CALVO

Candidata a vicerrectora de Cohesión Territorial, Cogobernanza y Gestión de Ciencias de la Salud

Es profesora TU vinculada al hospital Reina Sofía. Licenciada y Doctora en Farmacia, y diplomada en Óptica y Optometría, es docente de la facultad de Óptica y Optometría, impartiendo docencia en la diplomatura y en el grado en Óptica y Optometría, y en 4 másteres universitarios. Como profesora vinculada, desarrolla su tarea asistencial en la consulta de Optometría del servicio de Oftalmología del hospital, lo que le permite formar a estudiantes en habilidades asistenciales optométricas. Tiene 6 quinquenios reconocidos y ha impartido docencia en prácticamente todas las asignaturas del área de Optometría en el grado (12) y en 11 asignaturas de másteres oficiales. Ha participado en 8 proyectos de innovación docente y coordinado otros 8.

Su investigación se ha desarrollado fundamentalmente en el grupo Oftalmología Experimental, donde ha estudiado, en sistema visual de roedor adulto, la pérdida de visión tras lesión y la capacidad de fármacos, factores neuroprotectores y trasplantes de células madre para recuperar dicha pérdida. Estas investigaciones se han publicado en revistas de alto impacto en la materia, y la han llevado a obtener el reconocimiento de 4 sexenios de investigación. En los últimos tiempos su investigación ha derivado hacia el estudio de la promoción del bienestar en el ámbito universitario. Tiene 26 años de experiencia en gestión, como secretaria de departamento, decana y vicerrectora, prácticamente de manera consecutiva, coincidiendo esta última etapa con la pandemia de la covid en la que asumió el control de la pandemia en la UMU.



Además, también ha puesto en marcha, en su última etapa como vicerrectora, la Estrategia de Salud y Bienestar de la UMU, de la que destaca el I Plan de Prevención de la Conducta Suicida y el premio Joaquín Blume del Consejo Superior de Deportes, concedido al programa UMUSalud por promover la salud mediante actividad física en el ámbito laboral en la UMU.

Ha sido asalariada y pequeña empresaria de establecimiento de Óptica hasta su incorporación a la UMU. En el hospital dirigió durante 10 años un proyecto para incorporar ópticos-optometristas al SMS, tutorizando un total de 14 becarios financiados por el SMS. Ha sido miembro de la Clínica Universitaria de Visión Integral desde sus inicios (Unidad de Baja Visión), encargándose durante un tiempo de la atención optométrica general y la baja visión. Ha sido evaluadora de la Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia hasta su acceso al cargo de vicerrectora, actuando fundamentalmente como evaluadora de sistemas de calidad y en la verificación y acreditación de títulos, primero como vocal y finalmente como presidente de la subcomisión de Ciencias de la Salud. En el año 2025 la asociación Retina Murcia le ha concedido el premio Luis Berrocal.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/332150/detalle>

PEDRO MIGUEL RUIZ MARTÍNEZ

Candidato a vicerrector de Planificación Estratégica y Transformación Digital

Pedro Miguel Ruiz Martínez es Ingeniero en Informática y Doctor por la Universidad de Murcia (2002). Es Profesor Titular de Universidad en el área de Ingeniería Telemática, en el Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones de la Universidad de Murcia. Antes de incorporarse definitivamente a la Universidad de Murcia, trabajó en el Centro de Investigación CSIC/RedIRIS, fue profesor en la Universidad Carlos III de Madrid y director de I+D en Agora Systems S.A. Cuenta con tres sexenios de investigación reconocidos y un sexenio de transferencia. Tras su doctorado desarrolló una etapa postdoctoral como investigador Ramón y Cajal (2003-2008), periodo en el que fue distinguido con el reconocimiento nacional I3 de excelencia en la trayectoria investigadora. Ha realizado estancias y colaboraciones internacionales postdoctorales en centros de referencia como ICSI (University of California at Berkeley), King's College London y University of California at Santa Cruz.



Su trayectoria científica se ha centrado en el ámbito de las redes de comunicaciones y los sistemas distribuidos, con especial atención a redes móviles y ad hoc, redes vehiculares y redes de sensores. Ha sido Investigador Principal en numerosos proyectos de investigación nacionales y europeos, así como en proyectos de transferencia tecnológica con empresas, y es autor de más de un centenar de publicaciones científicas y una patente en la oficina de patentes americana (USPTO). Ha participado activamente en la comunidad científica de su área como miembro de comités editoriales y de programa de las principales revistas y congresos internacionales, y como evaluador para agencias nacionales e internacionales de financiación de la investigación como la National Science Foundation americana, la ANR francesa y la ANEP entre otras.

Además, también fue co-fundador de la startup DOALITIC S.A, que obtuvo un accésit en el XXIII Concurso de proyectos empresariales. En el ámbito de la gestión universitaria, Pedro Miguel Ruiz ha ocupado responsabilidades académicas y de gobierno en la Universidad de Murcia, entre ellas: director del Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones (2010-2012), decano de la Facultad de Informática (2012-2018) y, desde junio de 2018, el cargo Delegado del Rector y posteriormente Vicerrector de Estrategia y Universidad Digital, desde el que ha contribuido al impulso de la transformación digital de la institución.

A nivel nacional e internacional, desempeña un papel destacado en el ámbito de la digitalización universitaria y la inteligencia artificial. Desde 2021 es Secretario Ejecutivo de la Comisión Sectorial de Digitalización de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) y coordinador del grupo de trabajo de Formación Online y Tecnologías Educativas (FOLTE). En este marco ha liderado grupos de trabajo estratégicos y la elaboración de informes y recomendaciones de referencia para el sistema universitario español sobre transformación digital, tecnologías educativas e inteligencia artificial. Además, ha sido elegido miembro del comité de expertos en Inteligencia Artificial de la Asociación Europea de Universidades (EUA), donde ha liderado el grupo de trabajo encargado de analizar el impacto de la IA y de elaborar el documento de recomendaciones para su adopción en las instituciones de educación superior europeas.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/330774/detalle>

MÁXIMO CAMACHO

Candidato a vicerrector de Economía y Sostenibilidad Financiera

Es Catedrático de Universidad en el área de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia, donde dirige el Departamento de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa. Es Doctor en Economía por la Universidad Autónoma de Barcelona y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Murcia.

Su investigación se centra en el análisis de series temporales y modelos no lineales, con especial atención al estudio del ciclo económico y al desarrollo de indicadores para la predicción en tiempo real de la actividad económica. Como resultado, cuenta con una producción científica amplia y sostenida en revistas internacionales de prestigio por la que tiene reconocidos cuatro sexenios de investigación. Ha sido investigador principal de proyectos nacionales competitivos de forma continuada desde 2006 y es editor de la revista Applied Economic Analysis.

En el ámbito docente acumula 30 años de experiencia en la Universidad Autónoma de Barcelona y en la Universidad de Murcia. Tiene reconocidos cinco quinquenios docentes y ha obtenido la calificación de Excelente en el programa DocentiUM (basado en DOCENTIA-ANECA). Ha dirigido 12 tesis doctorales en distintas universidades españolas, cuyos resultados han dado lugar a numerosas publicaciones en revistas internacionales. Ha tutelado 30 Trabajos Fin de Grado en la Universidad de Murcia.



Su actividad de transferencia incluye contratos y convenios de I+D con instituciones públicas y privadas. En el ámbito nacional, destacan los contratos con BBVA Research desde 2008, el Banco de España, el Ministerio de Economía y Hacienda y la Fundación Ramón Areces. En el ámbito internacional, destacan los contratos con el Banco Mundial y las Naciones Unidas (CEPAL). Actualmente, es Presidente del Comité de Fechado del Ciclo Económico de la Asociación Española de Economía. Esta trayectoria ha sido reconocida con un sexenio de transferencia.

Ha participado de forma continuada en comisiones de evaluación de proyectos del Plan Nacional, Explora Ciencia, movilidad internacional (Salvador de Madariaga) e Incentivación de la Consolidación Investigadora. Forma parte de comisiones de evaluación de ayudas para la realización de Proyectos de I+D+i en ACCUA. Es vocal académico de la Comisión de Ciencias Sociales y Jurídicas 2 (Grado y Máster) en los programas VERIFICA y MONITOR.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/332439/detalle>

DOROTHY ESTRADA TANCK

Candidata a directora de la Unidad de Igualdad de Género, Inclusión y Diversidad

Es Doctora en Derecho por el Instituto Universitario Europeo de Florencia, Máster en Teoría Política por la London School of Economics and Political Science (Reino Unido) y Abogada por la Escuela Libre de Derecho (México). Es Profesora Permanente Laboral de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales en la Facultad de Derecho de la Universidad de Murcia, y Coordinadora de la Clínica Jurídica de la Facultad. Ha sido Vicedecana de Relaciones Internacionales durante el ejercicio de dos equipos decanales distintos (octubre de 2020-abril de 2023).

Actualmente co-dirige la Clínica Jurídica de Igualdad de Género de EUniWell, en la que participa profesorado y alumnado de cinco de las universidades miembros de la alianza. Ha sido ganadora del 'Distintivo Igualdad 2026' de la UMU.

Es miembro y anterior Presidenta del Grupo de Trabajo de la ONU sobre la Discriminación contra las Mujeres y las Niñas. Asimismo, presidió durante 2023 la Plataforma EDVAW que reúne a los 7 mecanismos de la ONU y regionales (sistemas interamericano, europeo y africano) dedicados a la eliminación de la discriminación y la violencia de género a nivel global.

Dorothy cuenta con más de 15 años de experiencia académica y profesional en México, España, Italia, Canadá y EE.UU., incluyendo en el Programa de Derechos Humanos de la Universidad de Harvard; en gobierno, organismos estatales, ONU y ONG, e investigación en proyectos de la ONU, la UE y acciones nacionales. Ha investigado y publicado ampliamente sobre Derecho internacional de los derechos humanos, igualdad de género, seguridad humana, migración y refugio, justicia socioeconómica, y protección de derechos humanos en Derecho internacional humanitario y penal, así como en Derecho de la Unión Europea y el Consejo de Europa. .



Su libro *Human Security and Human Rights under International Law* (Hart Publishing, Oxford, 2016) obtuvo el 'Premio al Mejor Libro 2017' de la Federación Interamericana de Abogados (Washington, D.C.).

Como Presidenta del Grupo de Trabajo de la ONU visitó Afganistán en mayo de 2023, donde propuso la codificación del 'apartheid de género' de las mujeres y las niñas, figura que se discute actualmente por la Asamblea General de la ONU en el marco del proyecto de Convenio sobre Crímenes contra la Humanidad.

Dorothy mantiene regularmente consultas con actores públicos y de la sociedad civil e interviene en fuentes de difusión y en eventos internacionales.

<https://portalinvestigacion.um.es/investigadores/333063/publicaciones>

JACINTO PÉREZ ARIAS

*Candidato a director de la Unidad Ética , Integridad Científica,
Transparencia y Responsabilidad Social*

Doctor en Derecho por la Universidad de Murcia y Doctor en Derecho por la Universidad Roma Tre (Italia). Es Profesor Contratado Doctor Permanente y Profesor Titular acreditado de Derecho Penal y Criminología en la Universidad de Murcia e investigador, desde el año 2010, en el Grupo de Investigación en Ciencias Penales y Criminológicas de la misma Universidad. Cuenta con múltiples publicaciones (tanto monografías, como artículos científicos), habiendo participado en numerosos congresos nacionales e internacionales como ponente y miembro de las comisiones científicas u organizadoras. En el año 2022, fue galardonado con el Premio “Eduardo de Hinojosa y Naveros en Ciencias Jurídicas” por su obra “Creación Judicial del Derecho Penal (la responsabilidad penal corporativa. Interacción legal y jurisprudencial)”.

Compagina sus 16 años de dedicación universitaria con el ejercicio de la abogacía a través de la OTRI, lo que le ofrece una visión pragmática del Derecho, sobre todo en materia de asesoría jurídica individual y corporativa, estrategias procesales y planificación de defensa y acusación en el procedimiento penal. Es especialista en responsabilidad penal de las personas jurídicas, programas corporativos de cumplimiento normativo (compliance) y en ciberdelincuencia y criminalidad en la red.

En el ámbito extrauniversitario ejerció la abogacía especializada en derecho societario y en derecho penal económico, habiendo dirigido, como abogado in-house, los servicios jurídicos de diversos grupos empresariales, tanto de ámbito nacional como internacional o multinacional.



Desde el año 2019, es secretario del Departamento de Historia Jurídica y Ciencias Penales y Criminológicas y vocal de la Comisión Académica del Programa de Doctorado en Derecho (Universidad de Murcia). Desde el año 2021, miembro de la comisión académica del Máster en Criminología y Delincuencia de la Universidad de Murcia, y desde el año 2022 miembro del equipo investigador del grupo de investigación en derecho penal ítalo-español de la entidad Cammino Diritto.

Su libro *Human Security and Human Rights under International Law* (Hart Publishing, Oxford, 2016) obtuvo el 'Premio al Mejor Libro 2017' de la Federación Interamericana de Abogados (Washington, D.C.).



Este proyecto se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Esto significa que cualquier persona puede copiar y compartir este contenido en cualquier medio o formato, siempre que se otorgue el crédito adecuado al autor o a los autores del proyecto. Sin embargo, no está permitido utilizar este contenido con fines comerciales ni modificarlo, transformarlo ni crear obras derivadas a partir de él.

Para consultar todos los términos legales completos de la licencia, puede acceder al siguiente enlace:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>.





ESCUCHAR
AVANZAR
CONTIGO