

**Universidad Politécnica de Madrid**

**Elecciones a Rector/a**

**20 noviembre 2024**

**PROGRAMA ELECTORAL**



**Asun Santamaría**

**#votarectora**

**Por una universidad abierta y de futuro**



## Índice

<b>MOTIVACIÓN DE MI CANDIDATURA A RECTORA DE UPM .....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVO GENERAL DE MI CANDIDATURA.....</b>	<b>5</b>
<b>SOBRE LA ACTIVIDAD DOCENTE.....</b>	<b>8</b>
<b>SOBRE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA.....</b>	<b>12</b>
<b>CONSIDERACIONES ORGANIZATIVAS Y ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA UPM.....</b>	<b>16</b>
<b>YA ME DESPIDO .....</b>	<b>22</b>



## MOTIVACIÓN DE MI CANDIDATURA A RECTORA DE UPM

La Universidad Politécnica de Madrid (UPM), institución con un amplio legado en la formación técnica, atraviesa hoy una situación que afecta a su actividad académica e investigadora, a su dimensión administrativa y a su imagen por la pérdida de atractivo para estudiantes, profesores, investigadores, personal no docente y para la sociedad en general.

Durante los últimos años, agudizado por la pandemia, la UPM ha permanecido en un estado de desactualización en sus estructuras y prácticas que la alejan del perfil universitario atractivo, innovador y competitivo que debería tener.

El grado de satisfacción con la UPM entre nuestros estudiantes actuales y la imagen de nuestra universidad entre alumnos potenciales es claramente mejorable y, por tanto, la mejoría debe ser uno de los objetivos principales del siguiente equipo rectoral.

Existe una falta de interés creciente entre los alumnos, que ven cada vez más razones para optar por otras universidades. La percepción es que la UPM se caracteriza por una cultura de exigencia que los estudiantes consideran desmesurada de forma que, más que fomentar el aprendizaje y el desarrollo integral de los mismos, se promueve una competencia desgastante que merma la motivación y la creatividad de los jóvenes. Muchos de ellos sienten que la universidad no les da el apoyo necesario para superar los desafíos académicos, lo que genera una sensación de hostilidad y desamparo que afecta tanto su rendimiento como su bienestar emocional.

En consecuencia, la UPM se ve atrapada en una imagen que erosiona su capacidad de atracción y su prestigio.

Por otro lado, la oferta académica es confusa y desorganizada (ver [https://www.upm.es/Estudiantes/Estudios Titulaciones/EstudiosOficialesGrado](https://www.upm.es/Estudiantes/Estudios_Titulaciones/EstudiosOficialesGrado)). Esto dificulta que los estudiantes y la sociedad en general comprendan el valor de los programas ofrecidos. Los programas bilingües son cada vez más escasos. Esta falta de identidad y propósito afecta gravemente la relevancia de la UPM en el contexto educativo nacional e internacional.

En conclusión, la Universidad Politécnica de Madrid necesita una profunda renovación que atienda los problemas de fondo que afronta actualmente.

La recuperación de su relevancia y atractivo requiere no solo de inversiones en infraestructura o de una actualización en su oferta educativa, sino también de un cambio en la cultura organizativa y académica que propicie un entorno más acogedor para la comunidad académica y, en particular, para nuestros estudiantes.

Sin estas transformaciones, corremos el riesgo de que la UPM siga perdiendo prestigio y deje de ser una Universidad de referencia en el panorama educativo y profesional.

Con este programa quiero impulsar una Universidad abierta y de futuro, una institución moderna, atractiva, relevante y de prestigio internacional, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad. Esta visión implica una oferta educativa sólida, dinámica y coherente, diseñada para formar profesionales competentes y adaptables, con programas que respondan a las demandas actuales y futuras en tecnología e innovación.

Además, quiero una UPM con una actividad investigadora de alta calidad, reconocida internacionalmente, que aporte valor diferenciador y genere conocimiento y desarrollos que la sitúen como un referente para el resto.

A su vez, la universidad que deseo promover contará con un programa de transferencia tecnológica sólido y eficiente, capaz de conectar el conocimiento académico con la industria y otros sectores productivos para lograr un impacto tangible en el progreso social y económico.

Este enfoque, junto con un entorno acogedor y estimulante para el aprendizaje y la innovación, permitirá que la UPM recupere su papel de liderazgo, se revitalice como comunidad académica y consolide su prestigio en el ámbito global.

Para conseguir estas mejoras de manera realista y sostenible, debemos implementar cambios estratégicos que, en su mayoría, pueden abordarse con un coste económico razonable. Sin embargo, ciertos aspectos de avance más ambiciosos, como la modernización de las infraestructuras existentes o la construcción de nuevas infraestructuras necesarias, demandarán la captación de fondos adicionales. Esto se podrá conseguir mediante colaboraciones público-privadas y recabando el apoyo de las administraciones públicas. De este modo, se podrán realizar inversiones sustanciales en áreas clave para consolidar a la UPM como un referente académico e innovador.

Mi motivación para liderar esta transformación es profunda: con una experiencia sólida en gestión universitaria y proyectos de regeneración institucional, estoy convencida de que soy la persona ideal para dirigir este proceso. Mi enfoque está orientado a revitalizar la universidad con una visión estratégica, compromiso con la calidad y un impulso constante hacia la excelencia.



## OBJETIVO GENERAL DE MI CANDIDATURA

El objetivo general de mi candidatura es claro y lleno de oportunidades: renovar, modernizar y enriquecer la Universidad Politécnica de Madrid para posicionarla como un referente destacado en el ámbito internacional, inicialmente en el ámbito europeo, pero también a nivel mundial.

Este proceso de transformación se apoya en una apuesta decidida por la internacionalización, permitiendo que la UPM atraiga talento global, fomente colaboraciones estratégicas con instituciones de prestigio y se convierta en un lugar vibrante y atractivo tanto para estudiantes como para académicos de todo el mundo.

Con una UPM más sólida y proyectada hacia el exterior, muchos de los problemas actuales, como el desinterés de los alumnos, el descenso de solicitudes y el deterioro de infraestructuras, encontrarán solución natural a través de una reputación fortalecida y una oferta educativa de primera línea.

Dentro de España, la UPM ha alcanzado una posición de gran prestigio. En la mayor parte de sus especialidades, la UPM figura en primer o segundo puesto en las clasificaciones españolas.

La situación es diferente, sin embargo, en las clasificaciones internacionales. En ellas, la UPM nunca ha tenido una situación global de prestigio, incluso en comparación con las otras universidades españolas, aunque en algunas especialidades sí alcanza buenos resultados. Pero, y eso es lo más preocupante, desde hace años su posición no mejora claramente en esas clasificaciones internacionales, sino todo lo contrario.

En el mundo universitario actual, y para países como el nuestro, está bien claro que el futuro de las universidades se juega en el contexto internacional, no en el nacional. Por ello resulta tan preocupante que la UPM no despegue en las clasificaciones internacionales de universidades.

UPM se fundó como una universidad centrada en nuestro país, teniendo su actividad internacional prácticamente limitada a los países americanos de habla hispana. Por ello, el número de asignaturas impartidas en inglés es muy limitado, nunca existió apenas infraestructura de alojamiento para profesores o investigadores invitados extranjeros (actualmente ninguna), mucho menos para alumnos extranjeros, ni siquiera para alumnos de fuera de Madrid.

Teniendo en cuenta la importancia crucial de la actividad internacional para el futuro de la UPM, bien se puede decir que la transformación de la universidad en esa dirección es lo que definirá su éxito o fracaso, y en plazo más bien corto, pues ya es mucho el tiempo que se ha perdido. Sin mantener el rumbo hacia la



internacionalización, es seguro que la UPM acabará siendo una universidad marginal en el contexto europeo, primero, y fuera de Europa, después. Sus alumnos cada vez más serán de menor talento, muchos de ellos se irán a hacer el segundo y tercer ciclo a otras universidades, será más difícil obtener fondos para realizar investigación y, en general, la UPM se parecerá cada vez más progresivamente a una academia donde sólo se imparten clases de un modo repetitivo y obsoleto, que a una verdadera Universidad.

Usando la internacionalización como hilo conductor o leitmotiv, no es difícil intuir hacia donde se ha de dirigir UPM para resolver cada uno de sus problemas. De hecho, hay universidades excelentes en nuestro contexto europeo, de las cuáles la UPM puede aprender muchísimo. Por ello, mejor que especular o investigar localmente soluciones a nuestros problemas, con frecuencia es más fácil y acertado fijarse en lo que hacen otras universidades (extranjeras) que pueden servir de modelo, y adaptar sus iniciativas y soluciones.

Esto no es nada nuevo y lo han hecho antes, y siguen haciendo, muchísimas universidades de multitud de países. Pues en un mundo tan interconectado, pocos pueden liderar, y los demás simplemente deben saber elegir bien sus modelos. Sobre todo al principio, antes de que puedan estar en condiciones de servir de modelo, en ciertos aspectos, a otras universidades. Aparte de problemas obvios y urgentes, como la falta de suficiente uso del inglés en las clases y la ausencia total de servicios de alojamiento, que habrá que intentar resolver de la manera más rápida posible, existen muchas iniciativas que habrá que tomar para dirigir a la UPM en la dirección adecuada. Solo a modo de ejemplo, fortalecer y potenciar el beneficio de la participación activa en redes internacionales como CESAER, asociación que liga a las mejores universidades técnicas europeas, muchas de las cuales son excelentes modelos para la UPM.

También, la constitución de un comité consultivo que incluya a exgraduados de la UPM que ocupan puestos académicos internacionales de gran prestigio. Y otras iniciativas con resultado a más largo plazo, tales como la coordinación, facilitación y fomento de la presentación de la UPM en los mejores institutos y colegios de Madrid, la mayor participación en ferias internacionales de captación de estudiantes, el incremento de plazas de intercambio en el extranjero (es un factor que decide a alumnos de bachiller con talento donde estudiar después), la oferta de becas propias para los estudiantes con altas capacidades, la participación de estudiantes de UPM en competiciones y concursos internacionales técnico-científicos, la creación de un comité que publicite activamente entre los alumnos las becas internacionales de prestigio (LaCaixa, Fulbright, etc.) y, muy importante, que ayude a nuestros estudiantes de mayor talento a solicitar esas becas.

En resumen, se trata de aprovechar todas las oportunidades posibles para integrar a la UPM en el contexto internacional, como universidad de prestigio, siendo



POLITÉCNICA

UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA  
DE MADRID

#votarectora

además capaces de dar a conocer a la sociedad nuestras fortalezas de una forma efectiva.

Cada línea de mi programa se orienta a este fin, con la certeza de que este proceso de recuperación abrirá puertas a una universidad renovada, en pleno crecimiento y lista para afrontar los desafíos de una educación global y avanzada.



## SOBRE LA ACTIVIDAD DOCENTE

Para convertirnos en la mejor universidad técnica de España y una de las más destacadas de Europa y del mundo, es esencial poner en marcha un ambicioso plan de mejora docente en la Universidad Politécnica de Madrid.

Los estudiantes quieren formarse en una institución excelente y los profesores desean enseñar en un entorno que potencie el aprendizaje, la investigación y la innovación. Al elevar los estándares docentes y fomentar un ambiente de crecimiento académico y profesional, lograremos que la UPM sea una universidad de la que todos, estudiantes, docentes y personal administrativo, podamos sentirnos orgullosos. La UPM cuenta con una sólida base académica y, a pesar de los desafíos actuales, tiene un enorme potencial de crecimiento. Aprovechar este margen de mejora nos permitirá transformar a la UPM en un referente de calidad educativa y de orgullo institucional, tanto para sus miembros como para la sociedad en general.

A continuación, presento un conjunto de acciones concretas para transformar y elevar la Universidad Politécnica de Madrid a la altura de las mejores universidades técnicas del mundo:

- 1. Mejora de la calidad educativa:** Desarrollar un programa de formación continua para los docentes que asegure métodos de enseñanza modernos, activos y enfocados en el aprendizaje práctico, que favorezca las estancias como profesores visitantes en los mejores centros del mundo. Al ofrecer una formación de excelencia, atraeremos a estudiantes de alto rendimiento y mejoraremos la competitividad de nuestros egresados en el mercado laboral global.
- 2. Promoción activa de la UPM:** Crear un plan integral de promoción que abarque visitas y presentaciones en institutos y colegios, así como una fuerte presencia en redes sociales y medios digitales. Este programa de captación debe enfocarse en los jóvenes talentos y en mostrar el valor de estudiar en la UPM, resaltando nuestra oferta educativa y las oportunidades que brinda.
- 3. Estrategia de educación abierta:** Implementar un modelo de colaboración activa entre la UPM, la industria, otras universidades y las administraciones públicas. Esto permitirá que los estudiantes y docentes tengan acceso a experiencias de cooperación que fomenten la innovación y que nuestra universidad esté a la vanguardia en investigación aplicada y transferencia de conocimiento.
- 4. Adaptación de las mejores prácticas internacionales:** Tomar como referencia a las mejores universidades técnicas del mundo para implementar sus prácticas y modelos exitosos. Esto implica adoptar sistemas de enseñanza y programas que hayan demostrado ser eficaces, comenzando por aquellas estrategias aplicadas en universidades similares a la nuestra y, progresivamente, adaptando las de las más avanzadas.
- 5. Racionalización y modernización de la oferta educativa:** Revisar y actualizar la oferta de grados y másteres para garantizar su coherencia y relevancia,



eliminando programas redundantes y añadiendo aquellos que respondan a las nuevas demandas sociales y tecnológicas.

6. **Alineación de la oferta UPM con las necesidades sociales:** Por citar un ejemplo, propongo la creación de una nueva titulación que aborde el cambio climático, pues esto representa una oportunidad estratégica y educativa de gran relevancia para vincularnos con las demandas sociales y ambientales actuales.

Inspirándonos en el enfoque multidisciplinar que han adoptado universidades como Harvard (<https://www.harvard.edu/in-focus/climate-crisis/>), Stanford (<https://climatechange.stanford.edu/>) o la UC3M (<https://climate.uc3m.es/miembros/?lang=es>), esta nueva titulación educativa abarcaría una visión integral que incluya no sólo las ciencias y la ingeniería, sino también disciplinas como la antropología, la economía y la filosofía.

Esta perspectiva amplia evitaría caer en la limitada “solución tecnológica” y en cambio formaría a profesionales capaces de abordar los retos del cambio climático como un desafío complejo y global, que abarca desde la transición energética y las tecnologías limpias hasta el urbanismo sostenible, la alimentación y la economía circular.

Esta iniciativa iría acompañada de un apoyo institucional a la investigación interdisciplinar sobre el impacto humano en el planeta, fomentando así un espacio de diálogo y colaboración entre distintos campos del conocimiento.

Hay un segundo aspecto relacionado con mi propuesta de nuevas actividades docentes en la UPM que no quiero pasar por alto. Se trata de la educación permanente, la formación continua, el *long life learning* (‘aprendizaje a lo largo de la vida’).

El *long life learning* es fundamental en un mundo donde el conocimiento y las tecnologías evolucionan rápidamente porque permite a las personas mantenerse actualizadas, mejorar su empleabilidad y desarrollar competencias clave para enfrentarse a los cambios. Además, fomenta el desarrollo personal y el crecimiento intelectual, promoviendo la curiosidad, el pensamiento crítico y la adaptación.

Este enfoque se ha vuelto cada vez más relevante, ya que las sociedades necesitan individuos capaces de aprender y reinventarse continuamente en un entorno dinámico y globalizado. Las empresas demandan actualmente actividades de educación permanente para actualizar a su personal. Este asunto está cada vez más influenciado por el avance de la inteligencia artificial (IA), que está transformando profundamente los entornos laborales.

Las empresas quieren que sus trabajadores no solo comprendan el funcionamiento básico de la IA, sino que también desarrollen competencias para integrarla en sus tareas diarias, optimizando procesos y tomando decisiones informadas mediante el análisis de datos. Además, existe una creciente demanda por habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos y la adaptación rápida, necesarias en un contexto donde la IA automatiza tareas rutinarias.



Nuestra universidad tiene una oportunidad única de ofrecer este tipo de formación continua para empresas e industrias. Mi propuesta es aprovechar esta oportunidad con la puesta en marcha de un Vicerrectorado para la Educación Permanente.

Esto va a representar múltiples beneficios para la UPM: permitirá abrir nuevas actividades docentes bien remuneradas, permitirá generar ingresos y fomentará la actividad de nuestra institución. Además, será un incentivo importante para muchos profesores y PTGAS, quienes podrían complementar su actividad académica y su remuneración mediante estas prácticas. Asimismo, este modelo de formación permitirá optimizar el uso de los edificios y laboratorios de la universidad que actualmente cuentan con disponibilidad. En última instancia, posicionará a nuestra universidad como líder en el ámbito del *long life learning*, consolidando su prestigio y relevancia en este campo.

7. **Programa de Becas UPM** dirigido a estudiantes de grado y máster, que incluirá ayudas para cubrir costes de matrícula, estancias y gastos de manutención. Este programa permitirá que estudiantes con talento y dedicación académica, pero con limitaciones económicas, puedan acceder a una educación de calidad sin obstáculos financieros. Además, fomentará la diversidad y enriquecerá el ambiente universitario al atraer estudiantes de distintos contextos y regiones, quienes contribuirán con perspectivas frescas y variadas al desarrollo académico y social de la universidad. Esta iniciativa podría venir acompañada de acuerdos con entidades financieras para facilitar el acceso económico a los estudiantes a nuestra universidad.
8. **Programas de motivación y reconocimiento del talento**, para incentivar la excelencia y el compromiso estudiantil. Quiero impulsar premios a los mejores expedientes por curso y apoyar la participación de nuestros estudiantes en competiciones científicas y tecnológicas nacionales e internacionales. Además, se desarrollará una oficina de atención a alumnos que ofrezca asesoramiento y ayuda en la solicitud de becas internacionales de prestigio, como Fulbright, Fundación La Caixa y Rafael del Pino, para que nuestros estudiantes puedan expandir su formación en instituciones de primer nivel. Estos incentivos no sólo motivarán a los estudiantes a alcanzar el máximo potencial de sus capacidades, sino que también elevarán el prestigio y la visibilidad de la UPM en el panorama académico global.

Es importante brindar apoyo estratégico a nuestros profesores, especialmente a los que inician su carrera. Para ello propongo las siguientes acciones:

9. **Facilitar la transición de los profesores noveles:** Desarrollar programas de mentoría y formación continua que guíen a los profesores en los primeros años de su carrera académica, proporcionando un acompañamiento personalizado que facilite su integración y estabilidad dentro de la UPM. Además es imprescindible complementar los salarios de Ayudantes y Ayudantes doctores para retener el talento joven, asegurando que los profesores puedan desarrollar su carrera sin obstáculos financieros iniciales.



- 10. Crear un programa para invitar profesores de prestigio internacional:** Organizar programas de estancias para profesores visitantes de las mejores universidades del mundo, quienes puedan impartir clases y talleres en la UPM. Esto no solo enriquecerá el ambiente académico, sino que permitirá a nuestros profesores jóvenes acceder a referentes de alto nivel y establecer contactos relevantes en sus áreas.
- 11. Facilitar la movilidad docente internacional:** Promover la movilidad de los profesores, en particular en los primeros años de su carrera, mediante intercambios académicos con instituciones de referencia en diversas ramas de la ingeniería. La UPM podría establecer convenios de sabáticos y estancias en universidades de renombre para fomentar el desarrollo profesional de sus docentes y dotarlos de una visión internacional en su disciplina.
- 12. Crear la red de contactos internacionales UPM:** Me propongo desarrollar de una vez por todas una red de alumni UPM, localizando aquellos que trabajen en instituciones de primer nivel alrededor del mundo, de manera que puedan recibir y guiar a los profesores UPM en los periodos de movilidad. Esta red servirá como un vínculo constante de intercambio de experiencias y conocimientos, impulsando una colaboración académica y profesional continua con otras universidades punteras.

Con estas acciones, la UPM fortalecerá su prestigio, se convertirá en una institución atractiva para los mejores estudiantes y docentes, alineada con las demandas sociales y preparada para liderar en el ámbito educativo y tecnológico. Además, las medidas fortalecerán la proyección y el prestigio internacional de la UPM, contribuyendo a consolidarla como una institución de excelencia.



## SOBRE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA

La investigación es uno de los pilares fundamentales de la universidad pública española puesto que desempeña un papel esencial en el avance del conocimiento y en la mejora de la calidad de vida de la sociedad. En un contexto globalizado y altamente competitivo, las universidades públicas de España no sólo deben formar a los futuros profesionales, sino también generar conocimiento innovador que impulse el desarrollo científico, tecnológico y social del país. La investigación universitaria contribuye a la resolución de problemas complejos y, en sectores como la ingeniería, las investigaciones realizadas en las universidades públicas fortalecen el tejido industrial y la innovación tecnológica.

Otra razón clave para fomentar la investigación en las universidades públicas es su contribución a la equidad y el acceso al conocimiento. Al tratarse de instituciones financiadas en gran parte por fondos públicos, las universidades tienen el compromiso de que sus hallazgos y desarrollos sean accesibles a toda la sociedad y no sólo a un sector privilegiado. Esto crea un círculo virtuoso: la inversión pública en investigación universitaria retorna a la sociedad en forma de tecnología, avances médicos, políticas informadas y mejoras en la calidad de vida. Así, la universidad pública se convierte en un agente de cambio social, acercando la ciencia y el conocimiento a personas de diversos contextos y mejorando el bienestar colectivo.

Debemos tener en cuenta que la investigación en la universidad pública española también desempeña un rol fundamental en la formación de nuevos investigadores y académicos, asegurando el relevo generacional y la sostenibilidad del sistema científico español. Los estudiantes que participan en proyectos de investigación desarrollan habilidades críticas, adquieren experiencia práctica y se convierten en profesionales con una sólida preparación científica, capaces de contribuir al progreso nacional y global. Este aspecto formativo es esencial para mantener una base de talento altamente cualificada en el país y para evitar la fuga de cerebros, promoviendo que los jóvenes investigadores puedan desarrollar sus carreras en España. Por tanto, fortalecer la investigación en la universidad pública española es una inversión estratégica que impulsa la innovación, la equidad y la formación de talento, garantizando que la educación superior continúe siendo un motor de transformación social y desarrollo económico.

Una universidad sin investigación se convierte en una mera academia y no está en condiciones de ofrecer una enseñanza de calidad internacional a sus estudiantes. La investigación es fundamental para la formación de los académicos, ya que les permite mantenerse actualizados y trabajar en tecnologías emergentes, precisamente aquellas que los estudiantes aspiran a aprender y dominar.

Mi propuesta contempla el reconocimiento de la investigación como una actividad fundamental en la Universidad, crucial para fortalecer el papel transformador de la UPM y que debe tener la misma relevancia que la docencia. En la situación actual de nuestra Universidad, es necesario facilitar el trabajo de los profesores ya



consolidados en el ámbito investigador, eliminando burocracias y ofreciendo apoyo administrativo y logístico que les permita enfocarse plenamente en sus proyectos. Al mismo tiempo, es indispensable crear un sistema de incentivos y apoyo robusto para los docentes que están comenzando su carrera investigadora, brindándoles acceso a recursos y asesoría para que puedan desarrollarse con solidez.

Las propuestas que planteo tienen el potencial de transformar a la Universidad Politécnica de Madrid en un referente de excelencia investigadora, con impacto y prestigio a nivel internacional.

1. **Creación del plan estratégico de investigación de la UPM.** Este plan permitirá canalizar eficazmente los recursos, alineándolos con las oportunidades que ofrecen los Programas de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que nuestra universidad no está aprovechando al máximo actualmente. Además, impulsará un ecosistema sólido de innovación y colaboración, posicionando a UPM como una institución líder en la generación de conocimiento y en la investigación de vanguardia a nivel global.
2. **Incentivar la actividad investigadora de calidad,** dándole mayor peso en la evaluación del desempeño del personal docente, y facilitando reducciones de carga lectiva para que el talento investigador florezca plenamente en nuestra universidad. Estas medidas ya se han puesto en marcha en UCM (con su PAD: Plan de Actividad Docente) y en UAM (en su PAP: Plan Actividad Profesorado). En UPM existen iniciativas pioneras en algunos departamentos, pero mi propuesta es institucionalizarlo para toda la comunidad académica.
3. **Fortalecer la integración y colaboración,** promoviendo la inclusión de profesores y grupos de investigación en Centros e Institutos, la colaboración entre grupos de investigación, además de adaptar nuestras infraestructuras para que el uso compartido de equipos sea ágil y accesible. La colaboración y la agrupación de Grupos de Investigación altamente competitivos permitirá desarrollar proyectos de frontera ambiciosos y de impacto sobre la ciencia y el conocimiento, lo que contribuirá a mejorar la posición de la UPM en todos los *rankings* internacionales.
4. **Aumentar la representación** de centros e institutos en los órganos de gobierno de la UPM, asegurando que la voz de la investigación esté presente en la toma de decisiones.

Esta propuesta, que es clara en mi programa, lleva a abordar una reflexión pendiente, que nuestra comunidad universitaria debe realizar, en torno al análisis los problemas derivados de la creación de las estructuras de Centros e Institutos de Investigación. Es fundamental corregir las dificultades surgidas, especialmente en aquellos casos en los que las funciones del departamento y del centro resultan indistinguibles.



5. **Evaluación integral de la actividad investigadora:** Propongo tener en cuenta la actividad investigadora de los profesores en su totalidad, sin las limitaciones actuales. El cómputo de la actividad por profesor debe incluir tanto la actividad investigadora como la docente. Este sistema permitirá reconocer y promover el impacto y la calidad de la investigación, generando un incentivo claro para el crecimiento en este ámbito.
6. **Facilitar la colaboración docente a investigadores en formación:** El programa de colaboraciones docentes fortalece el desarrollo académico de los investigadores en formación, enriqueciendo sus habilidades y experiencia e impulsándolos a alcanzar posiciones de profesor universitario en el futuro. El programa actual restringe la participación a unos casos muy concretos, generando desigualdades y agravios entre nuestros investigadores y los de otras universidades. Mi propuesta es que el programa de colaboración docente dé cabida a todos los investigadores en formación, de manera justa y equitativa, promoviendo la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional.
7. **Atracción de talento investigador:** Aprovechar al máximo los programas oficiales de atracción de talento, favoreciendo la participación en todos los programas de captación: Programa de Atracción de Talento de la Comunidad de Madrid (Programa Echegaray de Captación de Talento y Programa Cesar Nombela Modalidades 1 y 2), o el futuro programa similar a ICREA de la Comunidad de Madrid; los Programas del Gobierno de España (Ministerio de Universidades y Ministerio de Ciencia e Innovación) como el Programa Ramón y Cajal, Programa Juan de la Cierva, Programa Beatriz Galindo o las iniciativas de la Agencia Estatal de Investigación (Programa ATRAE AEI y Programa Consolidación AEI), las becas de la Unión Europea Marie Skłodowska-Curie, ERCs, etc.  
La mayoría de estos programas implican una cofinanciación de la entidad receptora que debería asumir el Programa Propio de I+D de la UPM.
8. **Impulso de becas predoctorales y doctorados industriales:** Aumentar el número de becas predoctorales, especialmente a través de programas de doctorado industrial, donde los estudiantes puedan desarrollar sus investigaciones en colaboración con empresas. Esto fortalecerá los vínculos entre la UPM y el sector productivo, facilitando la transferencia de conocimiento y tecnología.
9. **Fortalecimiento de relaciones con instituciones de la Comunidad de Madrid:** Mejorar la colaboración con la Comunidad de Madrid, la Red de Laboratorios y los Institutos IMDEA para crear sinergias y acceder a recursos compartidos. Esta integración facilitará el acceso a laboratorios y equipos de alta tecnología, ampliando las oportunidades de investigación conjunta y aumentando el alcance y el impacto de los proyectos de la UPM.
10. **Rediseño del Programa Propio de la UPM:** Simplificar y mejorar el Programa Propio de investigación, con convocatorias más accesibles y orientadas a



toda la comunidad investigadora. Esto fomentará la participación y facilitará el acceso a los recursos internos, eliminando barreras burocráticas y apoyando una investigación ágil y abierta.

11. **Estrategia para la transferencia de resultados:** Quiero dedicar una atención especial en mi programa a la transferencia de los resultados de las investigaciones que se realizan en la UPM, que permiten revertir a la sociedad los avances tecnológicos desarrollados en la universidad que se han obtenido como resultado de las investigaciones realizadas. Es imperativo rediseñar la estrategia y apoyo a la creación de *spin-offs*. Con acciones de apoyo a los emprendedores, con un cambio “cultural” respecto a la percepción pública e institucional de lo que supone el apoyo a la creación de empresas por parte de un profesor de la universidad, con un claro apoyo estratégico a las *spin-offs* en fases más avanzadas facilitando la financiación público/privada de las *spin-offs* en fases iniciales. Las líneas de acción que propongo son:

- Creación de un Servicio de Mentoría para emprendedores en la UPM, inspirado en el modelo del MIT, que ofrece apoyo gratuito y confidencial a estudiantes, profesores y exalumnos en sus proyectos.
- Difusión de “Ejemplos” de emprendedores y proyectos en distintas fases de su ciclo vital, organizando presentaciones y mesas redondas con emprendedores de la UPM para difundir ejemplos inspiradores y fomentar el conocimiento y valoración del emprendimiento.
- Creación de un Comité de Consejeros *Tech-Transfer* UPM para asesorar en contratos de transferencia de tecnología, estrategias de protección de IP y rondas de financiación de sus *spin-offs*. Este equipo, similar al *Launchpad Business Advisory Board* del ICFO, debe gestionar conflictos de interés y seleccionar perfiles de alta excelencia para representar adecuadamente a la universidad.
- Creación de un Sistema de recomendación de medios de financiación mediante una herramienta automatizada que, usando modelos LLM como ChatGPT, recopile información de fuentes de financiación públicas y privadas para recomendar opciones adecuadas según los parámetros del proyecto o empresa.

Las acciones propuestas nos guiarán hacia una UPM más fuerte, innovadora y conectada con los desafíos globales, haciendo realidad una universidad que inspire orgullo y ambición académica en toda su comunidad.

## CONSIDERACIONES ORGANIZATIVAS Y ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA UPM

La organización interna es fundamental para el funcionamiento efectivo de una universidad de prestigio ya que permite coordinar sus actividades académicas, investigadoras y administrativas de manera eficiente.

En un entorno académico altamente competitivo, una estructura organizativa sólida garantiza que los recursos se utilicen de forma óptima, se fomenten sinergias entre departamentos y se agilicen los procesos de toma de decisiones.

Además, una buena organización interna promueve un ambiente de trabajo colaborativo y facilita el cumplimiento de los estándares de calidad, lo cual resulta esencial para mantener el prestigio y la reputación de la institución a nivel nacional e internacional.

Para alcanzar los objetivos de modernización y eficiencia en la UPM, propongo un conjunto de acciones que impulsarán una universidad más ágil y orientada a los usuarios (alumnos, profesores, investigadores, gestores, técnicos y personal de gestión, técnico de administración y servicios), y que facilitarán los procesos y la gestión. Estas medidas siempre irán alineadas con una mayor facilidad para su implementación por el personal de administración y servicios. Todas las propuestas que incluyo a continuación son trascendentales y el orden de aparición no indica orden de importancia. Estas propuestas en su totalidad deben realizarse sin demora.

### La UPM y la tecnología social.

A diferencia de las tecnologías convencionales, que suelen centrarse en la eficiencia o en el avance técnico, la tecnología social prioriza el impacto social positivo, involucrando activamente a las comunidades en su desarrollo e implementación. Este enfoque permite garantizar que las soluciones resultantes respondan verdaderamente a las necesidades reales de las comunidades y se ajusten a su contexto cultural.

Nuestra universidad mantiene una intensa actividad en este ámbito, impulsada por personas destacadas (profesores, estudiantes, investigadores, gestores, personal técnico y de apoyo) que participan en comunidades, grupos de investigación, centros e institutos, cuya actividad es referente internacional.

Estas actividades están profundamente alineadas con mi proyecto de Universidad, orientado a consolidar una UPM abierta, orientada al futuro y con una fuerte presencia internacional.

Hasta el momento, no se ha establecido en la UPM una apuesta institucional clara y consolidada por este campo del conocimiento. Actualmente, existen iniciativas



impulsadas principalmente por la motivación personal de sus participantes y con el apoyo de recursos externos conseguidos al margen de una financiación de la propia Universidad. No obstante, considero que estas actividades requieren un respaldo institucional firme y sostenido en el tiempo. Esto implica desarrollar un planteamiento transversal que unifique y fortalezca las actividades actualmente dispersas, las cuales se coordinan, en gran medida, gracias a la buena voluntad de quienes las lideran.

Entre estas iniciativas se encuentran los seminarios y nodos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las comunidades de investigación y las comunidades EELISA, las actividades del Grupo de Innovación Tecnológica para las Personas, y los programas desarrollados por el Centro de Liderazgo y Tecnología y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la UPM (itdUPM), sin perjuicio de otras iniciativas dentro de la Universidad que, por desconocimiento, no hayan sido aquí mencionadas explícitamente.

Propongo la creación de un Vicerrectorado de Tecnología Social, orientado a abordar problemas sociales, promover la inclusión y mejorar la calidad de vida de comunidades específicas, con al menos tres líneas principales de acción: cooperación para el desarrollo, accesibilidad e ingeniería social. Este vicerrectorado tendría un enfoque transversal dentro de la UPM, integrando y potenciando el talento actualmente disperso, y contando con un respaldo institucional sólido. Asimismo, priorizaría la inclusión, los servicios de conciliación y la salud mental, reconociendo su importancia fundamental.

### Personal Técnico, de Gestión y Administración y Servicios.

En primer lugar, considero importante destacar el papel del Personal Técnico, de Gestión y Administración y Servicios (PTGAS). Este colectivo engloba al personal no docente que desempeña funciones esenciales para el funcionamiento de la universidad, incluyendo tareas técnicas, administrativas y de gestión. El PTGAS trabaja en estrecha colaboración con el Personal Docente e Investigador y el alumnado, contribuyendo al desarrollo y mantenimiento de las actividades académicas y administrativas de la UPM.

Es hora de abordar con seriedad y determinación la situación del PTGAS, un pilar fundamental para el buen funcionamiento de nuestra universidad. Para ello, propongo un conjunto de medidas concretas y alcanzables que harán una diferencia real en el día a día de esta comunidad:

- 1. Asegurar un mínimo de recursos en todas las escuelas, facultad, centros e institutos:** La disponibilidad del personal de apoyo mínimo necesario para el buen funcionamiento es una necesidad en la mayoría de las estructuras de la UPM. Esto es algo esencial para que el PTGAS pueda realizar su labor con eficacia y seguridad en cada rincón de la universidad.



2. **Agilizar los procedimientos de reposición:** Contar con un sistema de reposición ágil es indispensable para mantener el equipo siempre completo y operativo, especialmente en momentos críticos.
3. **Impulsar el plan de promoción horizontal y solucionar los problemas de la promoción vertical:** El crecimiento y reconocimiento profesional del PTGAS es una prioridad; cada avance en estas áreas fortalece la estructura de la universidad y mejora la experiencia laboral de cada integrante.
4. **Fortalecer la cooperación con todos los agentes de la comunidad universitaria:** Un PTGAS implicado y en complicidad con el resto de la comunidad garantiza un ambiente de trabajo productivo y positivo. Son, sin duda, quienes sostienen la universidad en su día a día.
5. **Invertir en formación en idiomas e informática:** Con herramientas sólidas y competencias renovadas, el PTGAS estará mejor preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

## El patrimonio inmobiliario de la UPM

El patrimonio inmobiliario de una universidad comprende el conjunto de bienes inmuebles que posee la institución, incluyendo edificios académicos para docencia e investigación, residencias estudiantiles, bibliotecas, laboratorios, instalaciones deportivas y terrenos. Estos activos son fundamentales para el desarrollo de las actividades educativas, investigadoras y administrativas y se requiere una gestión adecuada para el desarrollo de estas funciones.

Es tiempo de abordar, con seriedad y sentido de urgencia, la renovación de nuestros edificios, infraestructuras y zonas exteriores. La pandemia ha dejado huellas visibles y áreas en estado de semiabandono que no podemos ignorar. Más que una simple cuestión estética, estas condiciones representan en algunos casos riesgos potenciales y una imagen que no hace justicia a la excelencia de la UPM.

La gestión eficiente de este patrimonio es esencial para garantizar su conservación, mantenimiento y aprovechamiento óptimo. Para ello propongo la creación de una Sección de Patrimonio que se encargue de gestionar y modernizar nuestros edificios, que debería apoyarse en el conocimiento y experiencia de nuestras Escuelas especialistas en arquitectura y obra civil.

La misión principal de la Sección de Patrimonio de la UPM consistirá en promover la disponibilidad de infraestructuras esenciales, como residencias universitarias, y optimizar los recursos inmobiliarios existentes, con el objetivo de consolidar un entorno universitario que refleje los estándares de excelencia y del cual toda la comunidad universitaria pueda sentirse plenamente orgullosa.



## Procedimientos organizativos

Existe un consenso general en la comunidad académica de la UPM sobre la excesiva complejidad burocrática que afecta el funcionamiento diario de la universidad. Los procedimientos, cada vez más numerosos y difíciles de seguir, representan una carga administrativa significativa y desvían al personal docente e investigador de sus funciones principales hacia tareas administrativas propias de gestores y personal de apoyo.

Si la UPM aspira a alcanzar posiciones destacadas en el ámbito internacional, es fundamental abordar y resolver estos problemas administrativos. A continuación, se presentan las medidas propuestas para lograr este objetivo:

- 1. Reducción de la burocracia:** Esto liberará tiempo y recursos, permitiendo que estudiantes y personal se concentren en lo verdaderamente importante: el aprendizaje, la investigación y la innovación. Actualmente, nos encontramos atrapados en un exceso de normativa interna, especialmente en la OTT, que complica innecesariamente nuestras actividades, volviéndolas tediosas y extenuantes.
- 2. Optimizar la estructura de las aplicaciones informáticas:** Politécnica Virtual, Portal Investigador, Portal de Compras, Portal de SW, Aplicación de horas, Autorización contratos menores, Thesis, Gauss, Apolo, Actas, Teams, Moodle... El sistema informático actual ha crecido de manera descontrolada. Es necesario construir un entorno informático coherente y accesible que facilite el trabajo diario y garantice que los recursos tecnológicos realmente estén al servicio de la comunidad universitaria, y no al contrario. Esto implica integrar herramientas y sistemas que apoyen la enseñanza, la investigación y la administración de manera fluida y eficiente. Para lograrlo es necesario, en primer lugar, **evaluar y simplificar las herramientas existentes, para luego establecer una estrategia de mejora. La UPM debe inspirarse en los casos de éxito de las universidades líderes en Estados Unidos y Europa, que son referencia en este aspecto ofreciendo experiencias integradas para estudiantes, docentes y administradores.** La integración fortalece la comunicación y colaboración, para universidades que buscan modernizar sus sistemas de TI y mejorar la eficiencia operativa.
- 3. Mejorar la web e Intranet:** La mejora de la web de la UPM, especialmente de su versión en inglés, abrirá las puertas al mundo, proyectando una imagen profesional y atractiva para la colaboración internacional. Optimizar el contenido para que la información interna esté en una intranet permitirá, al mismo tiempo, que la web pública esté dedicada a destacar los logros, proyectos y oportunidades que hacen de la UPM una institución de referencia.
- 4. Reformar y reforzar la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT):** La Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT) se encuentra actualmente en una situación crítica debido a una grave escasez de recursos, especialmente de personal, lo que ha llevado a una acumulación constante de retrasos. La normativa interna



resulta ineficaz, y los plazos cada vez más restrictivos impactan negativamente en la actividad investigadora, convirtiéndose en un obstáculo que genera frustración y un ambiente desfavorable. Es imprescindible reforzar la OTT con un equipo administrativo que realmente dé soporte a la comunidad académica, facilitando tareas clave como la gestión de proyectos, compras, elaboración de contratos menores y justificación de viajes. Para superar este colapso, es urgente aumentar el personal de la OTT y, de manera provisional, contratar un servicio de apoyo externo que permita poner los expedientes al día y restablecer la normalidad en sus operaciones.

- 5. Fortalecer la Oficina de Proyectos Internacionales (OPI). Con el objetivo de conseguir que nuestra Universidad ocupe una posición de relevancia a nivel internacional** es necesario proporcionar un apoyo integral en la preparación de propuestas europeas y nacionales, así como en la gestión y justificación de ayudas, contando con un equipo suficientemente capacitado para abarcar todas las áreas de actividad de la UPM (Ingeniería Aeroespacial-Naval, Ingeniería Agroforestal y Biotecnología, Ingeniería Industrial-Energía, Tecnologías de la Información y Comunicación, Ingeniería Civil-Arquitectura). Este refuerzo incluiría un plan de promoción de las actividades de I+D en el ámbito europeo, con una atención específica a los Institutos Europeos de Innovación y Tecnología (EITs) y al apoyo en las propuestas de los Consejos Europeos de Investigación (ERCs). También se propone ofrecer un servicio administrativo especializado en la gestión de proyectos a los investigadores principales (IPs) y mejorar las herramientas pedagógicas y de formación para los investigadores, asegurando un trato adecuado y alineado con las exigencias de la internacionalización.

**La creación de una oficina de extranjería adecuada es, asimismo, una necesidad que está muy relacionada con los dos apartados anteriores, y que también incluyo en mi propuesta de programa para la UPM.**

### Elementos esenciales aún pendientes

Para terminar, no quiero dejar de mencionar varios asuntos esenciales para consolidarnos como una universidad de primer nivel y que, por razones que no vienen al caso, siguen aún pendientes de implementar.

- 1. Transparencia:** La transparencia en la universidad es fundamental para construir confianza, tanto dentro de la comunidad académica como frente a la sociedad. Una gestión transparente permite que estudiantes, profesores, investigadores, PTGAS y partes interesadas comprendan cómo se toman las decisiones, se distribuyen los recursos y se definen las prioridades institucionales. Además, facilita una cultura de responsabilidad y participación, en la que todos los miembros de la comunidad pueden aportar y sentirse parte activa en la



construcción de un entorno académico más equitativo, inclusivo y eficiente. La transparencia es, en última instancia, un pilar para la excelencia y la legitimidad de la universidad.

No obstante, la transparencia sigue siendo un asunto pendiente en la UPM, donde queda mucho por avanzar. Mi compromiso con este aspecto es firme e irrenunciable; por ello, me comprometo a implementar las medidas necesarias para fortalecerla en nuestra institución. Estas acciones, además, pueden llevarse a cabo de manera eficiente, sin grandes complejidades ni costes excesivos, permitiendo así una gestión más abierta y accesible para toda la comunidad universitaria.

- 2. Participación activa:** La participación activa de profesores, investigadores, estudiantes y PTGAS en la vida universitaria es esencial para construir una universidad dinámica, inclusiva y orientada al bienestar de toda su comunidad. La colaboración entre estos grupos en los procesos de toma de decisiones, el diseño de políticas académicas y el desarrollo de actividades extracurriculares enriquece la universidad, aportando una variedad de perspectivas que fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso. Además, esta participación impulsa una cultura de diálogo y colaboración interdepartamental, mejora la calidad de la enseñanza, apoya el crecimiento personal de los estudiantes y contribuye a la eficiencia administrativa, haciendo de la universidad un espacio más equitativo y democrático.

Mi propuesta es promover la participación de todos los colectivos en la vida universitaria y en particular, en los órganos de gobierno de la Universidad. Pretendo mantener un hilo directo de comunicación con todos los actores de nuestra comunidad universitaria (directores de todo tipo, representantes de alumnos, agentes sociales) y del exterior (empresas, instituciones, gobierno municipal, regional, nacional e instituciones internacionales).

Y si en algún momento mis pies empezaran a separarse del suelo, espero que me ayudéis a volver a la tierra (con delicadeza, por favor). Nos jugamos mucho y hace falta arrimar el hombro.

- 3. Consejo Asesor de la Universidad:** El consejo asesor de una universidad desempeña un papel estratégico y de gran relevancia para el desarrollo y orientación de la institución. Compuesto generalmente por expertos externos, líderes del sector empresarial, académico, social y cultural, así como por miembros internos de la universidad, el consejo aporta una perspectiva integral y objetiva sobre los desafíos y oportunidades que afronta la institución. Su función principal es brindar asesoría sobre políticas, estrategias de crecimiento y tendencias en educación e investigación, asegurando que la universidad se mantenga alineada con las demandas actuales y futuras de la sociedad. Asimismo, el consejo asesor facilita la conexión de la universidad con el entorno



externo, promoviendo alianzas y colaboraciones que enriquecen su misión educativa y de investigación.

Propongo la creación de un consejo asesor que otorgue un papel destacado a exalumnos de la UPM que ocupan posiciones de liderazgo en universidades, organismos y empresas de referencia internacional. Estos profesionales pueden contribuir significativamente a la estrategia de fortalecimiento y desarrollo de nuestra institución, aportando su experiencia y visión estratégica para la recuperación y proyección de la UPM.

- 4. No todo va a ser trabajar:** Divertirse, cuidarse y crear conexiones son aspectos fundamentales para el bienestar integral dentro del entorno universitario. La vida académica, aunque estimulante y llena de desafíos, también puede ser demandante, por lo que es esencial equilibrar el esfuerzo académico con momentos de esparcimiento y autocuidado. Disfrutar de actividades recreativas y fomentar el bienestar físico y mental no solo contribuyen a una mejor salud, sino que también potencian la creatividad, la motivación y la capacidad de aprendizaje. Además, construir relaciones significativas y participar en la vida social universitaria enriquecen la experiencia, al crear redes de apoyo y colaboración que aportan tanto en lo personal como en lo profesional. Una universidad que promueve estos valores se convierte en un espacio donde las personas pueden desarrollarse de manera integral, cultivando un ambiente sano, inclusivo y solidario.

Mi propósito es impulsar actividades deportivas y culturales abiertas y participativas que revitalicen la vida universitaria y fomenten la integración de estudiantes y profesores en nuestros campus. Estas actividades buscarán transformar los espacios académicos en lugares de encuentro donde la comunidad universitaria pueda compartir intereses, conocimientos y experiencias más allá del aula. Antes de candidata a Rectora, soy una amante del deporte y una rockera aficionada. Y espero poder seguir siéndolo.

## YA ME DESPIDO

Te agradezco sinceramente que hayas dedicado tu tiempo a leer este programa hasta el final. Cada una de las propuestas presentadas aquí refleja un compromiso profundo con la excelencia, la inclusión y el bienestar de nuestra comunidad universitaria. Confío en que juntos, con la participación activa de cada miembro de nuestra comunidad, podamos construir una universidad más fuerte, dinámica, abierta y preparada para afrontar los desafíos del futuro. Gracias por tu interés y apoyo; espero contar contigo en este camino hacia una UPM mejor para todos.