

**ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA DEL CLAUSTRO**  
**DE 13 DE DICIEMBRE DE 2021**

En Alcalá de Henares, a las 10:00 horas del día 13 de diciembre de 2021, se reúne en el Salón de Actos de la Escuela Politécnica Superior, el Claustro de la Universidad de Alcalá, bajo la presidencia del Sr. Rector, D. José Vicente Saz Pérez,

Se relacionan a continuación las personas que, por el colectivo al que representan, asisten a la sesión ordinaria.

**Miembros Natos:** Marcos González, María y Sotelo Vázquez, Miguel Ángel.

**Catedráticos de Universidad:**

Bravo Muñoz, Ignacio; Cestero Mancera, Ana María; Coca Menchero, Santiago; Copa Patiño, José Luis; Cruz Roldán, Fernando; Gardel Vicente, Alfredo; Gomis Blanco, Alberto; Gonzalo Angulo, José Antonio; Jiménez Pindado, Gerardo; Jiménez Ruiz, Antonio; Lázaro Galilea, José Luis; Lucio Cazaña, Francisco Javier; Marina Alegre, María Luisa; Mata de la Mata, F. Javier de la; Morales Ladrón, María Soledad; Pérez Serrano, Jorge; Portilla Figueras, José Antonio; Rodríguez Blanco, Miguel; Sánchez Prieto, Sebastián; Soliveri de Carranza, Juan; Velasco Pérez, Juan Ramón.

Excusas: Carrillo Hermosilla, Javier; Sáez de Adana Herrero, Francisco Manuel; Salcedo Sanz, Sancho; Val Núñez, M<sup>ª</sup> Teresa del.

**Catedráticas de Escuela Universitaria:**

Rodríguez Torres, Rosa

### **Profesores Titulares de Universidad:**

Alexandre Cortizo, Enrique; Álvarez Pérez, José Luis; Barchino Plata, Roberto; Bueno Guillén, Francisco Javier; Cambra Diana, Rafael; Cano Sierra, Jesús; Carral Pelayo, Juan Antonio; Carrasco Carpio, María Concepción; Castillo Fernández, Héctor del; Díez Folledo, Teresa Inmaculada; Domínguez Alda, M<sup>a</sup> José; Felipe Rodríguez, Elena de Jesús de; Fernández de Sevilla Vellón, M<sup>a</sup> Ángeles; Fernández del Castillo Díez, José Raúl; Fernández Tapia, Enrique José; García Cabot, Antonio; García García, Eliseo; García García, Juan Carlos; García Laborda, Jesús; García López, Eva; García Pérez, Carmelo Andrés; Garrido Yserte, Rubén; Giralt Escobar, Silvia; Gómez Moreno, Hilario; González Diego, Iván; Iriepa Canalda, Isabel; Jiménez Martín, Ana; Jiménez Rodríguez, María Lourdes; Lledó García, Lourdes; López Espí, Pablo Luis; Lozano Plata, Lorena; Mañas Alcón, Elena; Marrón Romera, Marta; Marsá Maestre, Iván; Martínez Herraiz, José Javier; Montalvo García, Gemma; Pablo Martí, Federico; Palazuelos Cagigas, Sira Elena; Pérez Díaz, Sonia; Ramos Caicedo, Guadalupe; Ramos Sainz, Pablo; Rivera Galicia, Luis Felipe; Sánchez Montero, Rocío; Senra Díaz, Eva; Tayebi Tayebi, Abdelhamid; Torre Roldán, M<sup>a</sup> Mercedes; Vitón Hernanz, Esperanza.

Excusas: Acevedo Rodríguez, Francisco Javier; Cabellos Castilla, María Rosa; Cañero Serrano, Julio; Castillo García, Gema Soledad; Gumiel Molina, Silvia; Hernanz Martín, Virginia; Martínez Hellín, Agustín; Menéndez Calvo, Remedios; Petre Buján, Alice Luminita; Tejedor Martínez, Cristina; Zamora Sanz, Ana Isabel.

### **Profesores Contratados y Profesores Colaboradores Doctores**

García Campos, María Dolores; García Díaz, María del Pilar; Mir Fernández, Carlos; Olmo Alonso, Jesús del; Pagés Arévalo, M<sup>a</sup> Carmen; Tabernero Magro, M<sup>a</sup> Vanessa; Villar García, Alberto del.

Excusas: Guzmán Peces, Montserrat; Martínez Martínez, Mónica.

**Profesores Titulares de Escuela Universitaria no doctores:**

Excusa: Campo Montalvo, Elena

**Profesores Asociados y Profesores Asociados en Ciencias de la Salud:**

Albert Seguí, Javier

Excusas: Delgado García, Jorge Carlos; González Araujo, Verónica; Lorenzo de Luz, Raúl; Navarro Huerga, Miguel Ángel; Plaza Llamas, Roberto de la; Sánchez Peña, Juan José; Sancho Rodríguez, Ángel; Torre Escudero, Basilio José de la.

**Contratados para Investigación y Becarios:**

Cilleruelo Rodríguez, Carlos; García Gallego, Sandra; Hernán-Gómez Robledo, Alberto.

**Estudiantes de Grado y Máster:**

Culebras Villalba, Cristina; Moreno Flores, Maribel; Pradillo Fernández, César.

**Personal de Administración y Servicios**

Blas Agüeros, Marta; Esteban Crego, Manuel; Fernández Lanza, Fernando; Fuentes Pedroche, M<sup>a</sup> Luisa; Gaitán Sánchez, M<sup>a</sup> del Rosario; Hermira Anchuelo, Santiago; La Roda Muñoz, Jesús; Martínez Moraleda, María Isabel; Martínez Plaza, M<sup>a</sup> Carmen; Ortiz Santos, Margarita; Palomeque Fernández, M<sup>a</sup> de los Ángeles; Saiz Rodríguez, Adela; Sotillo López, Dionisio; Torres Durán, Juan Antonio.

Excusas: López Gómez, M<sup>a</sup> Isabel; Manso Peña, Israel; Mezcu Coronado, Yolanda; Ocaña Tabernero, Juan Carlos

**Invitados:**

Gobantes Rodríguez, Susana; Such Devesa, María Jesús; Valadés Cerrato, David; Calonge García, Amelia.

Excusa: Pérez Suárez, Gonzalo

El Sr. Rector da la bienvenida a todos e informa de qué claustrales han excusado su ausencia. Comienza comentando brevemente en qué va a consistir la sesión de hoy.

**Punto único. Presentación por el Sr. Rector de la Propuesta del Plan Estratégico UAH-2036 para su aprobación en Consejo de Gobierno (Anexo con el Plan)**

Recuerda lo que al respecto dicen nuestros Estatutos sobre el Plan Estratégico:  
*" Será elaborado y reconsiderado periódicamente por el Consejo de Gobierno, a propuesta del Rector, y comunicado al Consejo Social. Se informará del contenido del mismo al Claustro y a la comunidad universitaria"*  
(Art. 199.2)

Informa que se ha hecho todo lo que es previo a lo que los Estatutos obligan, para que participe toda la comunidad universitaria y sea un plan asumido y compartido por todos.

Lo primero que se hizo fue un Claustro donde hubo un amplio debate y del que surgieron ideas. Hubo después se ampliaron los debates y se realizaron trabajos en grupo.

Una vez elaborado el borrador, él como Rector lo presentará al Consejo de Gobierno para que se debata y en su caso sea aprobado, pero le ha parecido oportuno que antes de presentarlo al Consejo de Gobierno, que tendrá lugar el jueves de esta misma semana, fuera presentado al Claustro previamente por si algún claustral quisiera hacer alguna aportación que no esté previamente contemplada.

Por tanto, ésta no es una sesión para debatir el Plan Estratégico sino para aportar ideas o presentar propuestas. De modo que, cualquier aportación el Rector la hará suya para incorporarla al plan y presentarla al Consejo de Gobierno para que sea debatida.

Dicho esto, le da la palabra al Vicerrector de Estrategia y Planificación, D. Juan Ramón Velasco quien a continuación explicará cuál ha sido el proceso de elaboración de dicho plan.

Interviene D. Juan Ramón Velasco, Vicerrector de Estrategia y Planificación Comienza explicando que como ya ha dicho el Sr. Rector, la idea es hacer una presentación de cómo se ha desarrollado este Plan Estratégico que se llevará el próximo jueves para su aprobación, si procede, en el Consejo de Gobierno.

Como ya se ha mencionado anteriormente, según los Estatutos, es el Rector quien debe realizar el Plan Estratégico, pero desde el primer momento, se consideró que ese no podía ser el procedimiento en una Universidad como la nuestra. Que emane directamente desde el equipo rectoral y que se imponga a la Universidad no tendría ningún recorrido, porque los cambios en las universidades son cambios muy lentos y necesitan mucho tiempo. Es por ello, que se planteó un Plan Estratégico a 15 años, hasta el año 2036, que para la Universidad de Alcalá es una fecha especial. En ella se cumplen 200 años del

cierre de nuestra Universidad como consecuencia de la desamortización de Mendizábal.

La pregunta que se planteaban era, ¿cómo queremos que sea nuestra Universidad dentro de 15 años si la creáramos ahora?

Esa era una buena meta, y por eso se empezó en el año 2018, nada más tomar posesión este equipo rectoral.

Se comenzó con una serie de reuniones iniciales con Departamentos, Centros e Institutos de Investigación, algunos de los Servicios Administrativos, Representantes de los Trabajadores y Consejo de Estudiantes. Se realizaron alrededor de entre 50 o 60 reuniones diferentes que dirigió personalmente el Vicerrector.

Se preparó un primer documento de trabajo que se presentó al Claustro en mayo de 2019, en el que lo que se planteaba era trabajar en 10 líneas definidas.

Por un lado, las cuatro misiones de la Universidad, investigación, docencia, transferencia y aprendizaje a lo largo de la vida. Y, por otra parte, en 6 ejes transversales, que son las personas, la sociedad, las infraestructuras, la internacionalización, la calidad y la tecnología.

En aquel Claustro, en el que sí que hubo un debate y bastante interesante, del que salieron algunas ideas que se incorporaron directamente a todo el proceso, arrancó lo que realmente ha sido la creación, el desarrollo y la redacción de este borrador del Plan Estratégico.

Para hacerlo y fruto precisamente de aquel Claustro, se pensó que era bueno nombrar un Comité Asesor que coordinara y desarrollara todos los trabajos. Este Comité ha estado coordinado por Luis Miguel Bergasa y está compuesto también por Amelia Calonge, Javier Carrillo, Elena de Felipe, Antonio Jiménez y Jesús Arroyo. Lo que se pretendía era tener una visión de las 5 ramas de conocimiento de la Universidad, así como de la parte administrativa.

Este Comité Asesor comenzó realizando una serie de estudios que generaron y terminaron en diversos documentos que proporcionaban una fotografía de la situación de la Universidad a partir de los datos que podemos encontrar en el SIU (Sistema de Información Universitaria) y en otras fuentes, y a partir de esos datos empezar a trabajar.

En esto, nos llegó marzo de 2020, que nos dio la vuelta completamente a toda la planificación. Evidentemente, esta pandemia de COVID-19 lo que ha hecho es provocar un retraso. Este borrador debería haberse traído hace un año, ese era el objetivo, pero esta Universidad, como toda la sociedad, tenía otros problemas que resolver y que eran bastante más importantes que preparar su Plan Estratégico.

Una de las cuestiones que cambió durante la pandemia fue la forma de dar clase y esto directamente ahondaba en uno de los ejes transversales, que era la tecnología. Tuvimos que apoyarnos en la tecnología para poder seguir trabajando y eso nos permitió obtener información de qué opinión se tenía sobre el trabajo en esa línea.

Se prepararon una serie de encuestas sobre la formación *online* o, más bien, formación remota, que permitieran ver cómo se veía el uso de la tecnología, en situación de estrés, y que se pudieran aportar a ese eje.

En paralelo, se lanzó una solicitud de aportaciones a los Departamentos, a los Centros, a los Servicios Administrativos y se abrió un buzón de propuestas personales para que cualquier persona de la Universidad pudiera presentar su opinión, fuera una propuesta de mejora o poner de manifiesto algún hecho relevante.

En todo este proceso, lo que estaba previsto haber resuelto en el verano de 2020, no lo estuvo hasta prácticamente febrero de 2021.

Una vez que se tuvieron las respuestas, en las que participaron 12 Unidades Administrativas, 12 Servicios, 15 Departamentos y 7 Centros, lo que se hizo fue

organizar una convocatoria de grupos de trabajo en la que se inscribieron 201 personas. Eso permitió distribuirlas en las 10 líneas en las que se quería trabajar. Con estos grupos, se hicieron tres reuniones con una metodología bastante clara.

Una primera reunión, a partir de esas aportaciones hechas por las personas individuales o por los colectivos, para consensuar un DAFO (diagrama de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de nuestra Universidad, en el aspecto central de cada uno de los grupos de trabajo.

La segunda reunión, a partir de ese análisis, fue para consensuar una serie de objetivos y estrategias a largo plazo en ese aspecto del grupo de trabajo. Los resultados de cada uno de los grupos se repartieron a los demás para que todo el mundo tuviera una visión completa de lo que se estaba haciendo en los diez grupos.

En la tercera reunión, a partir de las propuestas realizadas por los otros grupos se refinaron los objetivos que tenía cada uno de los grupos y se consensuaron indicadores para esos objetivos. De este modo, se disponía de una lista que nos permitiría medir si estamos acercándonos o alejándonos de los objetivos, y con todo ello elaborar un catálogo de acciones.

El resultado de todo este trabajo es el documento que se ha presentado como borrador y que han podido analizar.

El borrador consta de una presentación del Rector, al que le sigue un texto elaborado por el Comité Asesor describiendo todo este proceso y cómo se ha desarrollado.

A continuación, la misión, visión y valores de la Universidad. Los 10 capítulos con las cuatro misiones de la Universidad y los 6 ejes transversales analizados. En cada una de estas 10 partes, se presenta un texto introductorio que hace una especie de resumen de lo que nos vamos a encontrar después, una lista de objetivos estratégicos. Para cada uno de estos objetivos estratégicos, una

lista de indicadores, para saber si nos acercamos o nos alejamos, y un catálogo de acciones propuestas, que debe entenderse no como una lista de acciones que hay que hacer obligatoriamente, sino como un catálogo de posibles actuaciones que los diferentes equipos rectorales de aquí a 2036 podrán ir ejecutando. De hecho, no es un catálogo cerrado ya que se podrán realizar más acciones que encajen con estos objetivos estratégicos y que nos ayuden a mejorar esos indicadores.

El último capítulo es un listado de las personas que han trabajado activamente en esos grupos de trabajo, y este es el momento adecuado para agradecerles el esfuerzo por haber realizado este documento. Por supuesto también, a todas las personas que desde el inicio han colaborado en algún momento. Entre las primeras reuniones y todas las personas que han trabajado, que al final serán entre 400 y 500 personas.

Además de este documento, hay otro resumido que contiene la presentación del Rector, el texto que describe el proceso, la misión, visión y valores y para cada uno de los 10 capítulos (de las cuatro misiones de la Universidad y de los 6 ejes transversales) conservamos es el texto introductorio y los objetivos estratégicos. Además de incorporar el listado de las personas que han participado.

Ese documento resumido, es el que se quiere hacer público. Es el que toda la comunidad externa a la Universidad de Alcalá podrá ver. Ese será el Plan Estratégico que se dará a conocer fuera de la Universidad y el texto que se ha podido ver es un documento de trabajo, un documento interno. El documento completo estará en la intranet y será accesible solo a miembros de la comunidad universitaria. De hecho, habrá un enlace desde un documento a otro y para poder acceder habrá que autenticarse. Los indicadores que vayamos a usar, al resto de las universidades o de la sociedad les da un poco

igual pues lo que importa realmente es hacia dónde queremos ir y cuáles son nuestros objetivos.

Agradece al equipo asesor, a todas las personas que formaron los grupos de trabajo y a todas aquellas personas que, desde el primer momento colaboraron en aquellas primeras reuniones. En fin, prácticamente a toda la Universidad.

Interviene el Sr. Rector diciendo que el Plan Estratégico que se presenta hoy en este Claustro y que en los próximos días se someterá a su aprobación, si procede, por el Consejo de Gobierno, es el producto de toda la comunidad universitaria y se presenta hoy aquí para que sea conocido por el Claustro, no por obligación normativa, sino simplemente por coherencia con el espíritu original de la elaboración del plan, es decir, la participación de toda la comunidad universitaria. Así como, dar un mayor protagonismo al Claustro y toda la transparencia posible a un proceso muy importante para nuestra Universidad.

Interviene D. Carlos Cilleruelo Rodríguez, del colectivo de Contratados para Investigación y Becarios, para comentar que tras revisar el Plan estratégico considera que sería importante incluir alguna referencia al tema de la seguridad informática de la Institución o plantear el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad, para que de aquí a los próximos 3 o 4 años podamos estar en una situación mejor de lo que estamos ahora. Refiere el caso reciente de la Universidad Autónoma de Barcelona que sufrió un ataque en el mes de octubre. Considera que debería reflejarse en este Plan mejorar la situación que tenemos actualmente.

Interviene D. Juan Ramón Velasco, Vicerrector de Estrategia y Planificación para aclarar que, sí está contemplado, aunque quizás no escrito de esa manera, en la parte de *“garantizar las competencias digitales de todas las personas de la Universidad”*. Competencias digitales en las que se quiere empezar a trabajar ya mismo, en relación al manejo de la seguridad institucional desde el puesto de trabajo, que es precisamente una de las vías de entrada de la mayoría de los ataques. Pero sí es algo que expresamente no está por lo que se puede incluir para que el Consejo de Gobierno lo debata.

Interviene el Sr. Rector para comentar que lamenta la situación que se ha dado en la Universidad Autónoma de Barcelona, y que no estamos libres de que nos ocurra a nosotros, por lo que le parece muy coherente incluir este punto para que el Consejo de Gobierno lo valore.

Interviene D<sup>a</sup> Carmen Martínez Plaza, perteneciente al colectivo del PAS, Agradece, en primer lugar, a todas las personas que han participado en este esfuerzo colectivo y comenta que ha sido muy inspirador leerlo. Considera que hay ideas muy aprovechables y que hay que explotar al máximo.

Una de ellas es el sello UAH que se le quiere dar a los alumnos, ya que hay que potenciar que nuestros estudiantes tengan una serie de competencias transversales y que sean lo que nos identifique como Universidad.

Considera que sería interesante que todos tengamos ese sello UAH.

Así mismo, comenta que ha echado de menos que se haga un plan concreto de certificación de calidad de los Servicios y expresa su deseo de que se considere incorporarlo al Plan Estratégico pues sería un gran paso para la Universidad en los próximos años.

Por último, solicita que si se tiene previsto elaborar un plan de seguimiento del Plan Estratégico que se presente también al Claustro.

Interviene D. Juan Ramón Velasco, Vicerrector de Estrategia y Planificación, indicando que le parece bien la idea de que el sello UAH se traslade a toda la comunidad universitaria y cree que no sería difícil incorporarlo. Comenta que es una aportación muy válida.

Sobre el tema de calidad, refiere que quizás no se han hecho entender pero que es uno de los objetivos del Plan incorporar el concepto de calidad total a toda la UAH de forma centralizada. De hecho, uno de los indicadores es que haya flujo de procesos de actividad que se definan en todos los Servicios.

La idea es que la calidad, y esto es algo en lo que la Vicerrectora de Gestión de la Calidad ha insistido mucho, impregne a toda la Universidad, y no sea solamente la calidad en los aspectos docentes o académicos, sino que pueda llegar también a todos los Servicios, como ya ocurre en el Servicio de Investigación o en la Biblioteca que tienen sus propios sellos y estándares de calidad. Opina que los sistemas de garantía de calidad son fundamentales.

Interviene el Sr. Rector para indicar que se incluirá el primer punto.

En cuanto al plan de seguimiento, una vez que el Plan Estratégico sea aprobado, si procede, por el Consejo de Gobierno se seguirá manteniendo la máxima transparencia con el plan de seguimiento.

Para terminar, comenta que suponía que éste sería un Claustro breve, pues no había muchos argumentos más que añadir a este plan, ya que ha sido algo muy trabajado.

El Sr. Rector agradece de manera especial al Vicerrector por ser el capitán de este barco, al Comité Asesor y a todas las personas que han participado en la elaboración de este Plan ya que, si finalmente el Consejo de Gobierno estima su aprobación, será el Plan de toda la Universidad.

Y sin más asuntos que tratar, levanta la sesión, siendo las 10:30 horas del día de la fecha, de todo lo cual doy fe como Secretaria, con el Visto Bueno del Presidente.

VºBº

El Presidente del Claustro

La Secretaria del Claustro

José Vicente Saz

Maria Marcos

# PLAN ESTRATÉGICO UAH - 2036



Universidad  
de Alcalá

*Más cercana, más global*

# ÍNDICE



<b>PRESENTACIÓN DEL RECTOR</b> .....	<b>6</b>
<b>LA UAH HACIA EL 2036</b> .....	<b>9</b>
<b>MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</b> .....	<b>14</b>
<b>LAS CUATRO MISIONES DE LA UNIVERSIDAD</b> .....	<b>18</b>
1. Investigación .....	21
2. Docencia .....	25
3. Transferencia .....	29
4. Aprendizaje a lo largo de la vida .....	33
<b>LOS EJES TRANSVERSALES</b> .....	<b>36</b>
I. Personas .....	39
II. Sociedad .....	43
III. Infraestructuras .....	47
IV. Internacionalización .....	51
V. Calidad .....	55
VI. Tecnología .....	59
<b>ANEXO I: Participantes en los grupos de trabajo</b> .....	<b>67</b>



# Presentación del Rector

El presente documento culmina un proceso que comenzó en 2019, en el que ha participado nuestra comunidad universitaria al completo, y que propone una estrategia, a medio y largo plazo, para fijar el horizonte que todos deseamos para la Universidad de Alcalá. Este Plan está pensado para que la UAH se pueda adaptar a los cambios que sin duda surgirán, y sea capaz de responder a los grandes retos y las nuevas necesidades sociales, formas de pensar y de vivir. Así, la UAH podrá mantener, de aquí a 2036 y en los siguientes años, su liderazgo nacional e internacional y su prestigio como universidad a imitar, cercana, comprometida con la colectividad, el medio ambiente y la lengua española, entre otros rasgos.

En un mundo globalizado, cada vez más interdependiente y complejo, el conocimiento —y, con él, las universidades, que lo generan y transmiten—, será cada vez más necesario para comprender la realidad, dar respuesta adecuada a los desafíos que depare, y facilitar las transformaciones necesarias para que la socie-

dad progrese al servicio de la dignidad humana y la justicia. Con este fin, presentamos el Plan Estratégico *Universidad de Alcalá-2036*, que nos define como universidad del futuro, con señas de identidad propias, como una universidad cada vez más cercana y más global.

Hemos trabajado en la construcción de un “sello UAH”, en el que se plasmará la excelencia, la calidad y las singularidades de nuestra institución, cuyos muros soportan historia y vanguardia a partes iguales, y que desde sus orígenes se ha caracterizado por ser una universidad internacional, diversa, integradora y abierta al mundo.

Nuestro “sello UAH” será garantía de cercanía y diálogo en el seno de nuestra comunidad universitaria, con los agentes externos y con la sociedad en general, así como una formación completa de nuestro estudiantado que lo capacite en habilidades “blandas”. Nos identificará ante el mundo como una universidad que forma a ciudadanos que sirven a ciudadanos; totalmente inclusiva; con actitud emprendedora

y elevadas tasas de empleabilidad; con investigación de vanguardia y docencia con altos estándares de calidad; con una excelente ratio estudiante/docente; comprometida con la sostenibilidad, el progreso y la igualdad de oportunidades; capaz de rentabilizar la multidisciplinariedad; líder en el contexto internacional, y con la lengua española como seña de identidad. Este “sello UAH” impregnará a toda la Universidad: estudiantes, personal de administración y servicios y personal docente e investigador, transmitiendo a la sociedad la excelencia de la Universidad de Alcalá.

Las propuestas del Plan Estratégico *Universidad de Alcalá-2036*, servirán como guía para alcanzar este complejo objetivo, mediante acciones que abordan las cuatro funciones fundamentales de nuestra institución —Investigación, Docencia, Transferencia de Conocimiento y Aprendizaje a lo largo de la vida— y los seis ejes transversales que influyen en su desarrollo: Personas, Sociedad, Infraestructuras, Internacionalización, Calidad y Tecnología.

Nuestra universidad ha sido capaz de adaptarse a los cambios durante más de cinco siglos de fructífera trayectoria. Este plan estratégico nos prepara para un nuevo ciclo que comienza, en el que tendremos que fortalecer nuestra imagen como institución eficiente, transparente, dispuesta para someterse a una evaluación permanente y trabajando en una continua innovación.

Deseo terminar estas palabras agradeciendo a toda la comunidad universitaria su participación en este proceso: por un lado, en los debates promovidos en el seno de centros, departamentos y servicios administrativos, por otro, a través de propuestas concretas de mejora, y finalmente, en los grupos de trabajo que han generado este documento. Muchas gracias.

**José Vicente Saz**

Rector

# La UAH hacia el 2036

La Universidad de Alcalá tiene una historia única. Fue la tercera universidad que se funda en Castilla tras las de Palencia (trasladada a Valladolid) y la de Salamanca. Sirvió como modelo a muchas universidades americanas, albergó en sus aulas estudiantes tan ilustres como Lope de Vega, Ignacio de Loyola o Jovellanos y concedió el primer título de doctora a una mujer en España: María Isidra de Guzmán y de la Cerda. Todo ello, sin embargo, no consiguió evitar que en 1836 el gobierno del momento decidiera su cierre y su traslado a la Corte. Ahora, transcurridos más de cuarenta años desde que en 1977 sus puertas abrieran de nuevo, ya como una universidad moderna, es un momento excelente para definir el futuro de nuestra universidad.

Pensar en el futuro de una institución, cualquiera que sea, supone establecer una estrategia que permita alcanzar las metas fijadas. Las instituciones más dinámicas son capaces de establecer metas cercanas, a dos o tres años. Sin embargo, hay otras para las que no es posible apreciar el efecto de los cambios realizados hasta pasado

bastante más tiempo. Este es el caso de las universidades. Como simple ejemplo, cuando una universidad desea implantar un nuevo grado, los primeros estudiantes no se graduarán hasta cinco o seis años después y no será posible evaluar los resultados hasta, al menos, cuatro años más tarde, cuando esos títulos sean acreditados.



Esto nos ha llevado a considerar una fecha suficientemente lejana como para que pudiéramos pensar en cambios reales, y hemos creído importante darle un significado simbólico que ilusionara a toda la comunidad universitaria. Por este motivo, fijamos en el año 2036 la meta para desarrollar un Plan Estratégico a medio plazo con el objetivo de transformar la Universidad de Alcalá, justo doscientos años después de que cerrase sus puertas.

Somos conscientes de que, de la misma manera que las primeras universidades se crearon como una agrupación de estudiantes y profesionales en busca del saber, es imprescindible que este cambio se produzca con la colaboración de toda la comunidad universitaria: estudiantes, personal docente e investigador y de administración y servicios. Por lo tanto, para establecer las bases de esta transformación hemos querido contar con toda la universidad. Para ello hemos concebido un plan estructurado en cuatro fases: punto de partida, discusión, grupos de trabajo y síntesis.

El punto de partida fue la elaboración de un documento de discusión de las líneas estratégicas de la UAH por parte del Vicerrector de Estrategia y Planificación que fue presentado en el Claustro del 28-05-2019. En septiembre de ese año se creó un Comité Asesor, formado por cinco profesores de distintas disciplinas y un miembro del PAS, con el mandato de diseñar un

plan a partir de las líneas establecidas. Primeramente, se hizo un estudio de los PE de otras universidades de referencia, y se elaboró un informe de posicionamiento de la UAH respecto a la media de las universidades públicas de Madrid y de toda España, basándose en los datos publicados por el IUNE y el SIIU. Paralelamente, también se trabajó con informes de posicionamiento de la UAH elaborados por la Fundación CYD. A partir de estos informes surgió el diagnóstico inicial de nuestra universidad, que se puso a disposición de toda la comunidad y que fue el punto de partida del proceso participativo.

La fase de discusión comenzó a principios del año 2020 con la presentación del plan en las distintas Facultades y Escuelas y con la solicitud de aportaciones a través de dos vías de participación: individual, mediante un buzón de sugerencias disponible en la página Web del PE, y colectiva, canalizada mediante los responsables de las unidades de la universidad (Departamentos, Facultades/Escuelas y Servicios). Cuando todo estaba desarrollándose según lo previsto apareció la pandemia del COVID-19, lo que obligó a cambiar las prioridades de la UAH para centrarse en dar respuesta a un reto inédito en la universidad española como fue la docencia online. El Comité Asesor consideró que no se daban las circunstancias para pensar en el futuro cuando había necesidades y problemas tan acuciantes en el presente, y decidió posponer el plan. En septiembre de 2020 se reestructuró el calenda-

rio previsto en origen y se amplió la fase de discusión hasta febrero de 2021. Como resultado de esta fase se recibieron 110 propuestas a título individual. Asimismo, 15 departamentos, 7 centros y 12 servicios enviaron sus contribuciones colectivas. En total se recopilaron 891 propuestas para el análisis DAFO y 268 propuestas de mejora.

Con toda esta información se inició la fase de grupos de trabajo. Se formaron 10 grupos, 4 centrados en las funciones fundamentales que deben hacer todas las universidades (investigación, docencia, transferencia de conocimiento y aprendizaje a lo largo de la vida) y otros 6 enfocados hacia sus ejes transversales (las personas, la sociedad, las infraestructuras, la internacionalización, la calidad y la tecnología), con la idea de obtener un panorama completo de nuestra universidad. En marzo de 2021 se abrió un plazo para solicitar la incorporación a los distintos grupos de trabajo, en los que se inscribieron 201 personas entre personal docente e investigador, personal de administración y servicios y estudiantes. Entre mayo y julio se desarrollaron las reuniones de los grupos, donde a partir de las aportaciones obtenidas en la fase de discusión y de las reflexiones internas de cada grupo se obtuvo, para cada uno de ellos, un DAFO, unos objetivos, unos indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos y un catálogo de acciones que permitieran alcanzarlos. Cabe destacar que, dado que el plan trasciende



los cuatro años de mandato de un Rector, las acciones hay que considerarlas como una propuesta consensuada que podrá ser tenida en cuenta, junto con otras, por los sucesivos equipos rectorales en función de sus programas y de la disponibilidad presupuestaria para alcanzar los objetivos marcados para el 2036.

En paralelo con la fase de discusión y de grupos, también se abrió una vía de participación de expertos externos con el fin de estimular la reflexión y el debate. En el curso 2020-21 se reali-

zaron ocho conferencias y mesas redondas que nos situaron en la globalidad que habitamos, tanto en el contexto nacional como internacional y, por ello, consideramos que sería adecuado continuar con esta iniciativa en los próximos cursos.

Finalmente, entre septiembre y diciembre de 2021 el Comité Asesor abordó la fase de síntesis del plan. A partir de las conclusiones de los grupos de trabajo se redactó un primer documento del PE donde se aportaban los resultados emanados de las reuniones con una síntesis de sus líneas fundamentales. Este borrador fue enviado al Equipo de Gobierno y fue presentado para su discusión y aprobación en el Consejo de Gobierno del 16-12-2021. Asimismo, este documento fue presentado en el Claustro en su sesión del 13-12-2021 y en el Consejo Social en su sesión del 17-12-2021.

Este plan surge del proceso de elaboración participativo descrito y permite definir nuestros objetivos en concordancia con la misión, visión y valores que deben guiarnos de ahora en adelante. Nuestro compromiso con el cumplimiento de nuestra misión ha sido reconocido en las últimas décadas con nuestra presencia y ascenso en los rankings internacionales. Estamos convencidos de que el logro de los objetivos aquí planteados repercutirá en nuestra posición global como universidad y que los rankings internacionales se harán eco de ello.

Si en 1836 fue cerrada la antigua Universidad de Alcalá, es el momento de trabajar para que, en 2036, la UAH sea líder en el contexto internacional, reconocida por su cercanía, su compromiso con nuestra lengua, la sociedad y el medio ambiente, y que pueda alcanzar, e incluso superar, el prestigio que la llevó a ser un modelo a imitar siglos atrás.

Con la presentación de este plan acaba una etapa de reflexión, pero nuestra tarea colectiva será ayudarlo a crecer y a adaptarse a lo que está por venir y aún no conocemos. No podemos prever el futuro, pero si sabemos a dónde vamos será más difícil que las circunstancias nos aparten del camino a seguir: de aquí al 2036.

**Juan R. Velasco**  
Vicerrector de Estrategia y Planificación

**Luis M. Bergasa**  
Director del Comité Asesor para el Plan Estratégico

**Comité Asesor del Plan Estratégico:**  
Amelia Calonge García  
Javier Carrillo Hermosilla  
Helena de Felipe Rodríguez  
Antonio Jiménez Ruiz  
Jesús La Roda Muñoz



# Misión, visión y valores

## MISIÓN

Somos una universidad con profundas raíces históricas y al tiempo en la vanguardia del conocimiento, cuna del español y al tiempo global. Formamos a ciudadanos para servir a ciudadanos, como profesionales y como personas, ampliando las fronteras de la ciencia, la cultura y la sociedad. Lo hacemos desde el compromiso con la excelencia en la docencia e investigación, fomentando el carácter emprendedor y la actitud socialmente responsable de nuestros estudiantes.

## VISIÓN

Ser una universidad líder en el contexto internacional, reconocida por su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, así como con la lengua española, enfrentándose a los retos de la universidad del siglo XXI con el ímpetu y el prestigio que la llevó a ser un modelo a imitar siglos atrás.



## VALORES

### ● Compromiso Social

Estamos comprometidos con el progreso de la sociedad, la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad. Como institución pública de enseñanza superior, abogamos por la defensa de los derechos humanos, la libertad de pensamiento y conciencia, y la defensa y protección del medio ambiente. Gestionamos nuestros recursos con eficiencia y transparencia, rindiendo cuentas de nuestra actividad ante la sociedad a la que servimos.

### ● Emprendimiento e Innovación

Fomentamos y practicamos una actitud emprendedora en todos los ámbitos de nuestra actividad y en todos los estamentos de nuestra comunidad. Buscamos entender y satisfacer las cambiantes necesidades de la sociedad y los nuevos retos del mundo global, creando valor de modo innovador.

### ● Calidad y Excelencia

Nuestra investigación se sitúa a la vanguardia de la creación y la transferencia del conocimiento, explorando nuevas vías que permitan mejorar la calidad de vida de las personas. De igual modo, nuestra docencia se basa en los más altos están-

dares de calidad, mediante el desarrollo de metodologías innovadoras, la participación activa de los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y el acompañamiento a los Alumni a lo largo de toda su vida profesional.

### ● Cercanía

Somos una universidad cercana, que promueve un contacto directo y continuo entre profesores, estudiantes y Alumni. Creemos que el diálogo y la interacción entre todos los miembros de la comunidad universitaria, y con los agentes de su entorno, constituyen principios esenciales para asegurar el progreso y la mejora de la institución y de la sociedad en general.

### ● Vocación Global

La Universidad de Alcalá es, desde sus orígenes, una universidad internacional, diversa, integradora y abierta al mundo, que promueve la captación y el desarrollo del talento de las personas, independientemente de su nacionalidad, raza, género o religión, contribuyendo al desarrollo de un mundo global. Todo ello, sin renunciar al hecho diferencial de ser la universidad de la ciudad en la que el español alcanzó su plena madurez y que vio nacer a Miguel de Cervantes.



# Las cuatro misiones de la universidad



La Universidad de Alcalá, como universidad pública, tiene la obligación de servir a la sociedad en la que se inserta. Decía Ortega y Gasset, en su ensayo de referencia sobre este tema, sin duda trascendente en el momento en que se escribió y a lo largo del tiempo, que la Universidad debe cumplir tres funciones (cita literal):

1. Transmisión de la Cultura.
2. Enseñanza de las profesiones.
3. Investigación Científica y educación de nuevos hombres de ciencia<sup>1</sup>.

Nuestra actual Ley Orgánica de Universidades aumenta las funciones a cuatro, extendiendo la segunda de ellas a toda la vida profesional. Así, tal y como se establece en el artículo 1º de la Ley Orgánica de Universidades, el cometido de la universidad española en el S. XXI en España es:

- 1 La **creación**, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- 2 La **preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.**

- 3 La **difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.**
- 4 La **difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.**

Si definimos cada uno de estos cometidos en una palabra o concepto, hablamos de **Investigación, Docencia, Transferencia** (en el sentido más amplio) y **Aprendizaje a lo largo de la vida**<sup>2</sup>.

Para poder desarrollar estas funciones de la mejor manera posible, es imprescindible establecer un modelo coherente de Universidad, que permita que todos sus integrantes (estudiantes, personal de administración y servicios y personal docente e investigador) avancen en una dirección común. Debemos abordar las cuatro funciones de manera integral. Los objetivos que podremos plantear en este caso serán mucho más ambiciosos que si nos centramos sólo en una de ellas, sin tener en cuenta las otras tres. Cada una de las funciones apoyará a las demás, permitiendo alcanzar metas más lejanas.

<sup>1</sup> Tengamos en cuenta que “Misión de la Universidad” se publicó en 1930, por lo que debemos considerar que el autor hace uso del masculino genérico habitual en la época.

<sup>2</sup> En este documento utilizamos el término “aprendizaje a lo largo de la vida” en lugar de “formación a lo largo de la vida”, para adecuarnos a los principios básicos de la declaración de Bolonia.



# Investigación



*Por haber querido los Filósofos aplicar su atención a las artes, se han elevado algunas al grado de ciencias experimentales, y ellos se han convencido de una gran verdad; es a saber, que el único medio de conocer las propiedades de los cuerpos es la observación.*

**Andrés Manuel del Río**

Alumni Universidad de Alcalá

Descubridor del Vanadio

*Elementos de Orictognosia..., 1795*



La investigación en la UAH presenta un nivel aceptable en relación con su tamaño, apareciendo en la mayoría de los indicadores por encima de la media nacional. Si bien su nivel investigador no es homogéneo, contamos con grupos de excelencia reconocidos a nivel internacional y de gran relevancia científica. La Universidad cuenta con ciertos hechos diferenciales como son: ser Patrimonio de la Humanidad, tener una ubicación estratégica entre dos Comunidades Autónomas, su prestigio histórico en América Latina y disponer de un valioso programa propio que articula su investigación.

Partiendo de nuestra situación actual, el reto de la UAH es destacar su singularidad, para impulsar una investigación multidisciplinar de excelencia a nivel internacional que mejore nuestra relevancia y visibilidad, y que contribuya activamente a la difusión del conocimiento. Pero, además, nuestra intención es que este

reto se lleve a cabo dotando a la investigación de la UAH de un específico valor social con objetivos alineados con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y con la ciencia de la ciudadanía, incentivando la interacción con la sociedad y con su tejido productivo, y siendo referentes en una gestión eficiente de los servicios y los recursos humanos.

Para alcanzar estos objetivos, se propone potenciar nuestro programa propio y nuestras relaciones internacionales, particularmente con América Latina, así como identificar y apoyar líneas estratégicas excelentes que lleven el “sello UAH”, desarrollar alianzas de I+D+i con empresas, universidades y centros de investigación de referencia, mejorar la fidelización de nuestros egresados, y ofrecer una carrera individualizada al personal de la UAH, que favorezca tanto la atracción de talento como su retención.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Inv-1

Dotar a la investigación de la UAH de un específico valor social con objetivos alineados con los ODS y con la ciencia de la ciudadanía, procurando la interacción con la sociedad y con su tejido productivo.

### O-Inv-2

Destacar la ubicación estratégica de la UAH y ser Patrimonio de la Humanidad y las dotaciones existentes para llevar a cabo una investigación excelente, internacional e interdisciplinar.

### O-Inv-3

Conservar y potenciar la relación con América Latina.

### O-Inv-4

Ser excelentes en determinadas líneas estratégicas y programas de doctorado específicos con un alto nivel de internacionalización.

### O-Inv-5

Ser referentes en una gestión eficiente de la investigación: buenos servicios y recursos humanos (gestores y técnicos de investigación). Centros de apoyo a la investigación transversales. Coordinación entre los servicios. Digitalización y estandarización de todos los procedimientos.

### O-Inv-6

Potenciar nuestro programa propio y su capacidad de autogestión como articulador de la investigación en la UAH a través de sus centros (departamentos, grupos e institutos).

### O-Inv-7

Ofrecer una carrera individualizada al personal de la UAH (formativa, investigadora y profesional), que favorezca la retención y la incorporación de talento.

### O-Inv-8

Desarrollar alianzas de I+D+i en un entorno global con empresas, universidades y centros de investigación de referencia.

### O-Inv-9

Potenciar la fidelización de egresados y su entorno profesional con el “sello UAH”.





# 2

## Docencia

“

*No hay bien que no pueda alcanzarse; no hay mal que no se pueda evitar y destruir por medio de la instrucción que es el efecto y el fin de la educación; ella es por quien las Naciones prosperan; y sólo por su falta decaen y se arruinan.*

**Gaspar Melchor de Jovellanos**

Alumni Universidad de Alcalá

Ministro de Gracia y Justicia

*Discurso al Rey sobre un Plan de Estudios, 1798*



La Universidad de Alcalá es una universidad de tamaño intermedio si tenemos en cuenta otras universidades de su entorno. Esta característica constituye una ventaja comparativa, pues permite la presencia de un número reducido de estudiantes por clase y una dedicación más personalizada por parte de los Profesores y el Personal de Administración y Servicios. La cercanía, implicación y compromiso de nuestro profesorado con los estudiantes debe seguir complementándose con la constante actualización en nuevas metodologías docentes cuya eficacia haya sido evidenciada mediante rigurosos criterios científicos.

Nuestra Universidad está profundamente implicada en atender la diversidad de su comunidad en el más amplio de los sentidos, al objeto de integrar a todas las personas por igual. Aspectos como el género, la religión o las posibles necesidades educativas especiales, entre muchos otros, forman parte de esta enriquecedora pluralidad. Continuar en el proceso de atención e integración en nuestra diversidad

constituye uno de nuestros objetivos para los próximos años.

La sostenibilidad es otra de las características que actualmente definen a la Universidad de Alcalá en el contexto nacional e internacional. Siguiendo esta línea de actuación, pretendemos avanzar firmemente en la integración de los ODS en todas nuestras actuaciones y, especialmente, en su inclusión en el conjunto de competencias y actitudes a desarrollar por nuestros estudiantes.

Finalmente, pensamos que la UAH debe profundizar en la construcción de un “sello UAH” que comprenda un conjunto de habilidades transversales a adquirir en todos los grados. Este sello aspira a dotar a nuestros egresados de una serie de capacidades que les defina y, en cierto modo, les caracterice. Entre ellas deben destacar las conocidas como habilidades “blandas”, las habilidades digitales y, especialmente, dados nuestros orígenes, una excelente capacidad de comunicación en el idioma castellano.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Doc-1

Construir un “sello UAH” conformado por la adquisición de un conjunto de habilidades transversales a adquirir en todos los grados:

- Habilidades “blandas”.
- Habilidades digitales.
- Habilidades relacionadas con la diversidad y la incorporación de la perspectiva de género definidas para cada estudio.
- Excelente capacidad de comunicación en el idioma español.

### O-Doc-2

Integrar la sostenibilidad —entendida en su concepto amplio: ambiental, responsabilidad social, diversidad, género, y otros ODS— en los planes de estudio de nuestros grados.

### O-Doc-3

Modelo de títulos:

- Grados generalistas cursados por aproximadamente un 80% de los estudiantes de la UAH.
- Grados especiales de muy alta calidad cursados por aproximadamente un 20% de los estudiantes de la UAH.
- Primer año de los grados en formato abierto.
- Completar la formación generalista con la especialización en másteres y cursos propios.

### O-Doc-4

Fomentar la transición hacia una educación basada en la evidencia.

### O-Doc-5

Reforzar la oferta de posgrado con docencia on-line y/o semi-presencial para permitir el acceso de estudiantes trabajadores.



# 3

## Transferencia

“

*Aplicados incesantemente a fomentar el mejor cultivo de las tierras, viñas y plantíos; a refinar las reglas de la industria en la erección de nuevas fábricas, o en el reparo de las que estaban arruinadas.*

**María Isidra Quintina Guzmán y la Cerda**

Alumni Universidad de Alcalá

Primera mujer española que alcanzó el grado de Doctora

*Oración del género eucarístico que hizo a la real Sociedad de Amigos del País de esta Corte..., 1786*



La transferencia del conocimiento es considerada como la tercera misión de la Universidad, y va asociada a la investigación. La UAH presenta unos indicadores generales competitivos en relación a su tamaño, tanto a nivel nacional como internacional. Pese a ello, se plantea como primer reto mejorar la visibilidad e impacto de su investigación y la dinamización de su transferencia de resultados de I+D+i. Un segundo reto consiste en hacer de la UAH un referente en la adopción y el impulso de la divulgación científica y la ciencia abierta, fomentando la apertura de la transferencia del conocimiento a toda la sociedad, y potenciando aquellas ramas con menos actividad en este sentido.

Para alcanzar estos objetivos, será prioritario generar sinergias entre grupos y promover alianzas con instituciones externas, así como favorecer la presencia de nuestra universidad en plataformas, nodos de innovación y en los Parques Científicos Tecnológicos. También es importante incrementar la creación de EBTs/spin-offs y la explotación de resultados a través de licencias a empresas. Además, habrá que reforzar e internacionalizar las unidades dedicadas a la transferencia, adaptar al entorno actual la capacitación de sus recursos humanos y sus herramientas de gestión, aplicando procedimientos digitales y estandarizados que minimicen su burocracia.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Tra-1

Hacer de la UAH un referente en la adopción y el impulso a la divulgación científica y la ciencia abierta, fomentando la apertura de la transferencia del conocimiento a toda la sociedad, la transparencia y la inclusión.

### O-Tra-2

Reforzar y/o crear las unidades (personal e infraestructuras) dedicadas a la transferencia nacional e internacional para que sean una guía activa de la misma a la empresa y la sociedad, y difundan de forma eficiente la oferta científico-tecnológica de la UAH.

### O-Tra-3

Potenciar la transferencia en las ramas de Arte y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas y en aquellas áreas emergentes menos desarrolladas.

### O-Tra-4

Fomentar el trabajo transdisciplinar entre distintas ramas del conocimiento que permita la generación de sinergias internas.

### O-Tra-5

Potenciar la presencia de la UAH en los Parques Científicos Tecnológicos, la creación de EBTs/spin-offs y la explotación de resultados a través de licencias a empresas

### O-Tra-6

Implantar un indicador de la actividad global del PDI/PAS (docencia, investigación, transferencia y gestión) y establecer incentivos a las actividades de transferencia.

### O-Tra-7

Promover alianzas con otras instituciones externas donde la UAH pueda ser líder.

### O-Tra-8

Minimizar la burocracia de los procesos administrativos, mejorar las herramientas de gestión y aplicar procedimientos estandarizados.



# 4

## Aprendizaje a lo largo de la vida

“

*En todos los oficios humanos el oficial bueno no nace hecho, sino que hase de hacer.*

**San Juan de Ávila**

Alumni Universidad de Alcalá

Escritor y predicador

*Memorial primero, 1551*



La Universidad de Alcalá ya tiene una importante experiencia en aprendizaje a lo largo de la vida, siendo una universidad de referencia en este sector. Nuestra oferta formativa de estudios propios destaca por su agilidad, flexibilidad y variedad, apoyada en un claustro y en una infraestructura especializada de primer nivel. Todo ello se ve favorecido por un entorno singular en términos de patrimonio arquitectónico y natural, así como por una ubicación con buenas comunicaciones. Sin embargo, todavía queda margen para integrar el aprendizaje a lo largo de la vida en la misión nuclear de nuestra universidad, al mismo nivel que los programas de Grados y de Máster.

Correspondiendo a esa agilidad en la oferta de estudios propios que ya nos caracteriza, se apuesta por establecer los medios para un mejor conocimiento de la demanda. En particular, aspiramos a conseguir una mayor vinculación con el empresariado de nuestro entorno más cercano, al tiempo que consideramos prioritario desarrollar una mayor oferta internacional. Del mismo modo, se plantea un esfuerzo por crecer, desde la base de una oferta generalista y estable, hacia propuestas especializadas en aquellos ámbitos en los que nuestra universidad dispone de capacidades destacadas.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O-Alv-1

Integrar en la misión nuclear de la UAH el aprendizaje a lo largo de la vida, al mismo nivel que los grados y los máster.

O-Alv-2

Mejorar el conocimiento de la demanda de formación continua, con apoyo en el Claustro, en el colectivo de Alumni y en posibles alianzas con colaboradores externos, todo bajo la coordinación de una unidad dotada para ello.

O-Alv-3

Mantener la agilidad de la oferta de estudios propios, con base en un espíritu emprendedor e innovador, respondiendo con rapidez y coherencia interna a las necesidades de formación continua tanto en tiempos de estabilidad como de crisis.

O-Alv-4

Conseguir una mayor vinculación con el empresariado del Corredor del Henares, mediante un contacto directo con el tejido empresarial y otros agentes claves en el territorio.

O-Alv-5

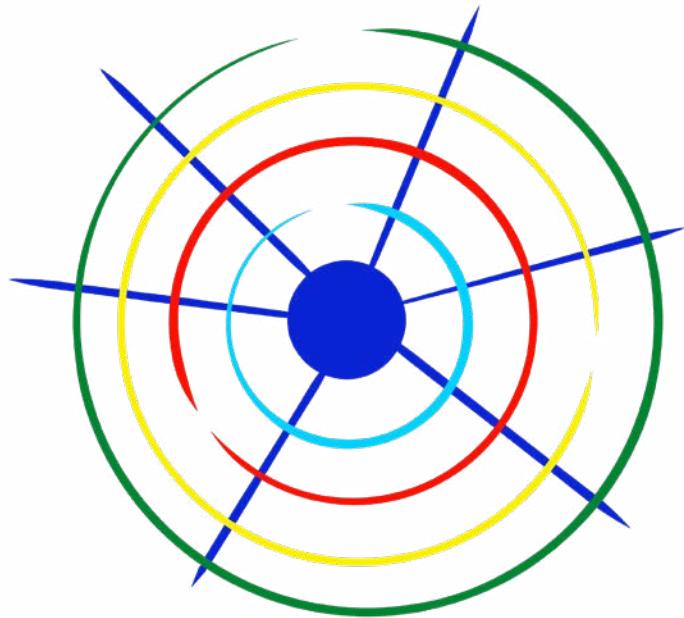
Sin desatender el mercado local o nacional, que se considera prioritario, desarrollar una oferta internacional, con particular atención a regiones donde podríamos tener ventajas, como Latinoamérica, Europa del Este o China.

O-Alv-6

Sin desatender una oferta generalista y estable, desarrollar propuestas singulares y especializadas en determinados campos ("sello UAH") en los que dispongamos de expertos (internos y externos), prestigio y/o infraestructuras de alta calidad.



# Los ejes transversales



Junto con las cuatro funciones de la universidad, se han establecido una serie de ejes transversales que influyen necesariamente en cómo se desarrollen éstas en el futuro.

- I En primer lugar, las **Personas**. Los estudiantes, el personal que trabaja en nuestra Universidad, ya sea PDI o PAS y los egresados, son los auténticos protagonistas de toda nuestra actividad, y deben ser tenidos en cuenta en todo momento.
- II En segundo lugar, y como extensión de esas personas, la **Sociedad** en la que nos integramos: el Corredor del Henares, y muy especialmente Alcalá de Henares y Guadalajara. Adicionalmente, debemos extender la **Sociedad** a España, Europa, Latinoamérica...
- III En tercer lugar, las **Infraestructuras** en las que desarrollamos nuestras actividades. Además de los dos campus ubicados en Alcalá de Henares, sin duda cobra especial relevancia el nuevo Campus de Las Cristinas en Guadalajara.
- IV En cuarto lugar, la **Internacionalización** de nuestras actividades. Nuestra Universidad tiene un reconocimiento internacional que es, sin duda, uno de nuestros mayores activos. No en vano, los rankings internacionales siempre destacan esta faceta.
- V En quinto lugar, la **Calidad**. Las grandes instituciones no pueden mantenerse si no garantizan que sus procesos son los más adecuados para conseguir sus fines. Eso es precisamente lo que persigue una política de calidad global: establecer cómo debemos realizar todas nuestras actividades, e instalar un sistema de mejora continua para garantizar que esos procedimientos se van adaptando para funcionar cada vez mejor.
- VI Por último, pero no menos importante, la **Tecnología**, como dinamizadora de todas las actividades que realicemos. Ya no podemos imaginar un futuro en el que la tecnología no tenga un papel preponderante en nuestras vidas.



# Personas

“

*Mientras permanezca en el Colegio y también cuando salga de él siempre estaré en su favor y auxilio.*

*Constituciones  
de la Universidad de Alcalá, 1510*

*68.—Forma de juramento de capellanes y colegiales*



Las personas que formamos parte de la Universidad de Alcalá disfrutamos, sin duda, de un entorno de gran valor histórico y cultural. Esta particular característica constituye uno de los ejes esenciales de nuestra “vida universitaria” y ejerce un poderoso atractivo para nuestros estudiantes, especialmente para aquellos que proceden de otros países. Enriquecer el ambiente universitario y aumentar la motivación y satisfacción de todas las personas que componemos esta comunidad constituye uno de los ejes de progreso en el futuro cercano.

La Universidad de Alcalá destaca dentro del conjunto de “universidades jóvenes”. Paradójicamente, la plantilla de la UAH presenta una edad media ligeramente más elevada que la de otras universidades del entorno, así como una reducida tasa de renovación. En los próximos años debe acelerarse un relevo generacional en el que se ha de priorizar la incorporación de profesorado y de personal de administración y servicios de la máxima calidad. La atracción de investigadores excelentes se plantea como un elemento esencial en todo este proceso.

La creciente burocratización, impuesta por el entorno legislativo vigente, ha reducido considerablemente las capacidades docentes e investigadoras de nuestros profesores. Su recuperación requiere de la contratación de personal de administración y servicios con los perfiles adecuados para estas nuevas tareas. Así mismo, el problema creado por el incremento de la gestión requiere de un esfuerzo en la homogeneización de los procesos internos de la UAH, con especial incidencia en la implantación de nuevas y más eficaces aplicaciones informáticas.

En suma, la Universidad de Alcalá debe progresar en la consecución de un “sello UAH” caracterizado por la calidad de vida de las personas que integran su comunidad y el desarrollo de una serie de competencias y habilidades adquiridas por todos nuestros estudiantes, que los identifiquen como personas con excelentes cualidades en su calidad de ciudadanos y de trabajadores.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**O-Per-1** Conseguir una imagen de “sello UAH”:

- Cercanía a los estudiantes.
- Estudiantes altamente capacitados en habilidades “blandas”.
- Universidad 100% inclusiva.
- Elevadas tasas de empleabilidad.
- Excelente ratio estudiante/profesor.
- Sostenibilidad.
- Español como seña de identidad.
- Rentabilizar la multidisciplinariedad.

**O-Per-2** Fortalecer las capacidades docentes e investigadoras del PDI.

**O-Per-3** Rejuvenecer la plantilla de PDI y PAS buscando la máxima calidad.

**O-Per-4** Mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

**O-Per-5** Homogeneizar los procesos internos de la UAH (implantación de aplicaciones de gestión).



# Sociedad

“

*En la suscripción de las láminas que formaban el capital creador de la Sociedad de Condueños intervinieron vecinos de todas las clases sociales, trabajadores manuales, incluso alguno que hubo de poner una cruz en lugar de la firma que no sabía hacer, demostrando el orgullo por conservar la parte más noble de su pasado, y escribiendo sin duda la página más generosa de la historia de Alcalá.*

**Jose Felix Huerta Velayos**

Presidente de la Sociedad de Condueños

*La Sociedad de Condueños: una historia compartida – catálogo de una exposición, 2000*



El concepto de sociedad que nos rodea es cada vez más amplio. La integración de la Universidad de Alcalá con su entorno local permite afirmar que todavía pervive la Ciudad Universitaria que hace siglos concibió el Cardenal Cisneros. No obstante, además de continuar mejorando las relaciones con la sociedad más cercana, fundamentalmente la de las dos Comunidades Autónomas en las que está presente, nuestra universidad aspira a dar servicio a la sociedad global y, siguiendo las directrices de la UNESCO, a formar a sus estudiantes para una ciudadanía mundial, crítica y activa.

Para ello, la Universidad de Alcalá está determinada a integrar y explotar su conocimiento en iniciativas concretas y con impacto social, convirtiéndose en un nodo de debate y aprendizaje social y ayudando a las instituciones, agentes sociales y a la ciudadanía a alcanzar los objetivos de la Agenda 2030. Asimismo, nuestra institución aspira a lograr la sostenibilidad

ambiental y a presentarse como un modelo a considerar. Del mismo modo, queremos seguir progresando como referente en la empleabilidad de nuestros egresados y en una oferta de formación continua de calidad que fortalezca la capacidad de la sociedad de hacer frente a los complejos y cambiantes retos actuales.

De puertas adentro, la Universidad de Alcalá se reconoce a sí misma como una comunidad cercana, diversa y tolerante, preocupada por la inclusión de todos los colectivos que la integran y volcada en el desarrollo de una *cultura del cuidado*. Igualmente, consideramos nuestra riqueza patrimonial y ecológica como una oportunidad para crear nuevos espacios de convivencia, aprendizaje, salud y movilidad, que permitan promover una mayor vida social interna. Lo anterior redundará en una mayor identificación con la institución por parte de todos sus miembros, personal de servicios, docentes y estudiantes actuales, así como del colectivo de Alumni.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Soc-1

Integrar y explotar el conocimiento de la UAH en acciones concretas (investigación, formación, cultura) con impacto en todos los segmentos de la sociedad a la que damos servicio, ayudando a las instituciones y a los agentes sociales a alcanzar los objetivos de la Agenda 2030, y consiguiendo que nos tengan presentes en la búsqueda de soluciones.

### O-Soc-2

Introducir en el día a día de la UAH la cultura de los cuidados, entendida como el conjunto de actividades y recursos para lograr que la vida de cada persona esté basada en la vigencia de los derechos humanos.

### O-Soc-3

Reforzar y visibilizar la política de inclusión de la UAH, orientada a todos los colectivos que la integren, en el presente y en el futuro.

### O-Soc-4

Alcanzar la sostenibilidad ambiental de la UAH y presentarla como un modelo a seguir, convirtiéndonos en un referente para nuestro entorno.

### O-Soc-5

Estimular la vida social dentro de los centros que forman nuestros campus, consiguiendo una mayor identificación de los miembros de nuestra comunidad con la institución.

### O-Soc-6

Seguir progresando como referente en la empleabilidad de nuestros estudiantes.

### O-Soc-7

Seguir manteniendo, desarrollando y difundiendo los vínculos con el colectivo de Alumni.

### O-Soc-8

Mejorar la proyección de nuestras actividades en el ámbito internacional (sociedad global), en otras lenguas.





# Infraestructuras

“

*Para que todos y cada uno de los que acuden a la biblioteca puedan entrar sin dificultad y obtener el mayor rendimiento, queremos que en todo tiempo esté abierta la puerta de la biblioteca durante cuatro horas al día (...).*

*Constituciones de la Universidad de Alcalá, 1510*

*22.—La biblioteca del Colegio*



La Universidad de Alcalá ha destacado por su compromiso con la preservación y promoción de sus edificios, dando lugar a que la UNESCO la declarase Patrimonio de la Humanidad en 1998. Paralelamente, ha extendido este compromiso a su entorno impulsando el conocimiento mediante la cooperación con otras organizaciones, instituciones y empresas, y contribuyendo a la generación de valor a la sociedad.

Durante estos años se ha invertido en la construcción y puesta en marcha de infraestructuras propias de la Universidad de Alcalá y en los próximos años se instalarán progresivamente infraestructuras sostenibles y eficientes energéticamente.

De cara al futuro, es obvio que habrá que adecuar las diferentes infraestructuras universitarias a partir de las singularidades y características de cada uno de los tres campus. En esta línea, desarrollar un plan de infraestructuras en el marco del Plan Estratégico UAH-2036 conlleva retos tales como reforzar edificios diseñados al amparo de otros modelos, disponer de Infraestructuras para el desarrollo de las actividades docente, investigadora y de convivencia en la institución, y adaptar los tres campus a los conceptos de eficiencia energética y sostenibilidad con la mirada puesta en la Agenda 2030. De esta forma, se abre la oportunidad de potenciar un campus plural que incluya diversas áreas de excelencia, aprovechando sus modernas instalaciones y el interés histórico-artístico de los edificios emblemáticos, adaptados para sus nuevas funciones.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Inf-1

Potenciar la imagen de la UAH como universidad que combina tradición y modernidad a través de sus infraestructuras.

### O-Inf-2

Desarrollar un campus plural (inteligente, accesible y sostenible —alineados con los ODS—) que atraiga a las personas y la vida universitaria.

### O-Inf-3

Avanzar en estructuras de investigación estratégicas en complemento con las de docencia.





# IM

## Internacionalización

“

*Juntamente me convidó a tomar la pluma el deseo que conocí los años que peregriné fuera de España, en las naciones extrañas, de entender las cosas de la nuestra: los principios y medios por donde se encaminó a la grandeza que hoy tiene.*

**Juan de Mariana**

Alumni Universidad de Alcalá

Sacerdote Jesuita

*Historia de España (prólogo), 1592*



La dimensión internacional de la UAH es uno de los aspectos más valorados por la comunidad universitaria, que aprecia la combinación de tradición y modernidad y una singularidad materializada en la condición de “Patrimonio de la Humanidad”, estar ubicada en la “ciudad cervantina” y ser la sede de los Premios Miguel de Cervantes. Todo ello conforma un haber relacionado con su posición estratégica en lo que se refiere a la lengua española, y los estudios relacionados con ella, que se pretende mantener y potenciar como factor transversal a toda la UAH. Este aspecto está relacionado con los tradicionales vínculos con América Latina y el papel de puente de la UAH entre estos países y la UE. Para todo ello se consideran activos de importancia el IELAT y Alcalíngua.

Asimismo, se estima positivamente el nivel general de internacionalización, que debe ser conservado y promovido en todos los ámbitos: docencia, investigación y transferencia. Siendo conscientes de los importantes números de recepción de estudiantes internacionales, se se-

ñala que se debe poner el foco no solo en la cantidad, sino en la calidad de nuestra acogida y los recursos que se ofrecen de cara al exterior. En este sentido, y a pesar de que la UAH cuenta con importantes grupos de proyección internacional, se considera que dicha proyección pasa, igualmente, por la necesidad de definir espacios concretos de excelencia investigadora que nos permitan ampliar nuestra visibilidad y la capacidad de atracción de talento internacional. Igualmente, la transferencia y la divulgación científica son esenciales en una internacionalización que debe estar marcada por la adecuación tecnológica y un programa específico de comunicación.

Este interés por aumentar nuestra presencia internacional está vertebrado por las lenguas que deben proyectar a la UAH al exterior. La reflexión, en este sentido, describe una línea en la que el español es un factor determinante, pero que destaca la necesidad de la lengua inglesa como instrumento imprescindible que debe potenciarse en todos los ámbitos de la UAH.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Int-1

Mantener y potenciar nuestro nivel de internacionalización como elemento transversal a toda la UAH: docencia, investigación y transferencia del conocimiento.

### O-Int-2

Potenciar la UAH a nivel internacional como “Ciudad Patrimonio”, capital cervantina y sede de los Premios Cervantes, así como el papel del español como factor transversal a toda la universidad.

### O-Int-3

Potenciar nuestro papel en América Latina y actuar como puente con Europa.

### O-Int-4

Ser referente internacional en algunos campos concretos.





V

# Calidad

“

*No hay cosa (respondió Amphrystio) amigo Silvio,  
más fácil que dar consejo, ni más difícil que saberle tomar.*

**Lope de Vega**  
Alumni Universidad de Alcalá  
Escritor

*La Arcadia, 1598*



Hacer un plan estratégico es poner la mirada en la actividad que la universidad desarrolla con exigencia de calidad y apostar por promover una imagen que tenga sus propias señas de identidad, asumiendo que es imposible que en todas las ramas del conocimiento se alcance el mismo nivel de excelencia. Este nuevo escenario nos anima a: asegurar la calidad de los distintos agentes de la comunidad universitaria a través de la implementación de sistemas internos que la garanticen; actualizar las metodologías de aprendizaje; favorecer la internacionalización de las líneas de investigación y adaptar infraestructuras para mejorar la calidad docente. Evidentemente los retos y los desafíos cambian, y los nuevos escenarios tienen un componente imprevisible, como es el caso del incremento de formatos no presenciales en las universidades de carácter presencial, a partir de la situación vivida con la COVID-19.

La Universidad de Alcalá es una institución moderna, de tamaño medio, con una oferta forma-

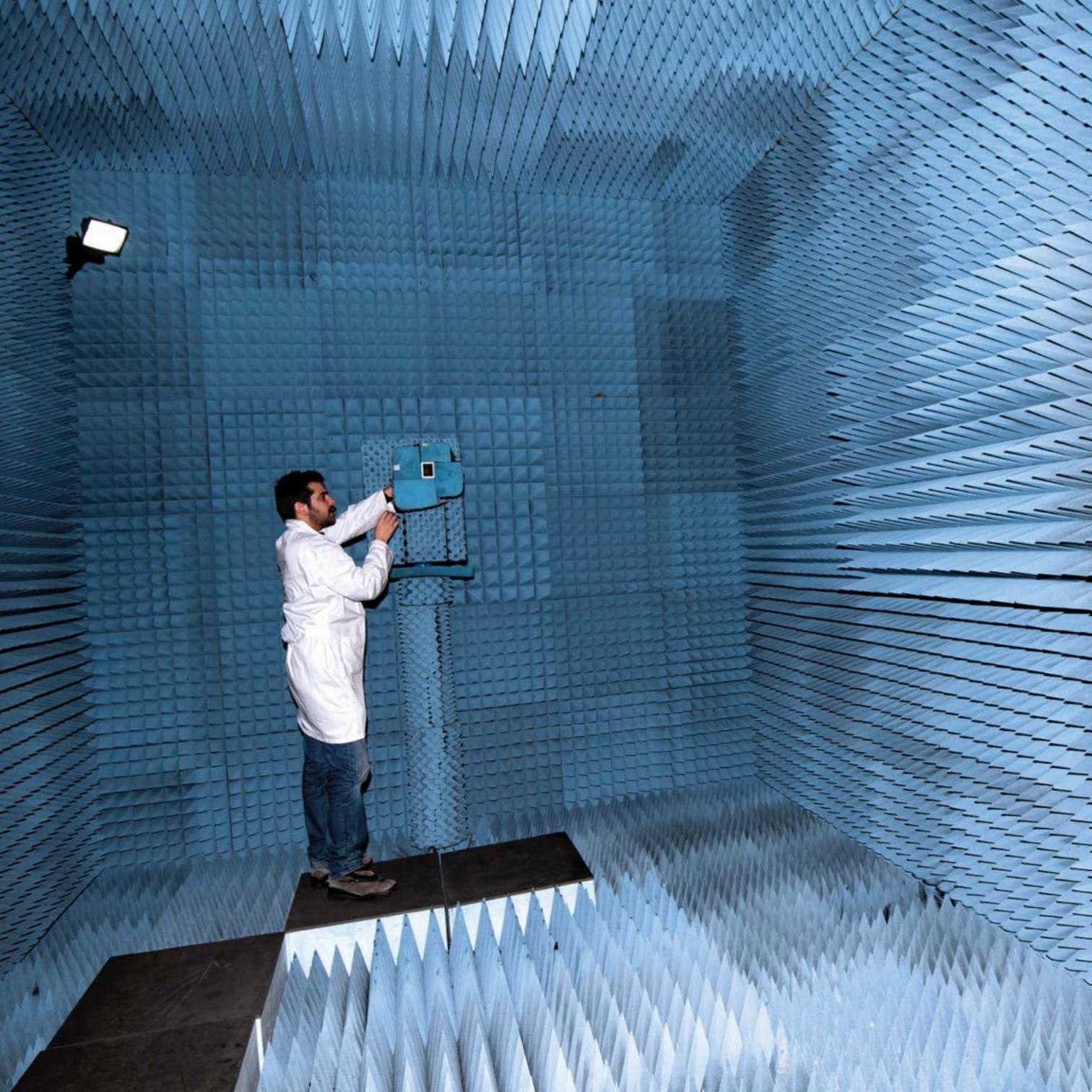
tiva de calidad en grado y postgrado adaptada a las demandas de la sociedad y con unas líneas de investigación sobresalientes. Las actuaciones relacionadas con la promoción de la calidad y la implantación de sistemas para su gestión están supervisadas por el Vicerrectorado de Gestión de Calidad. Entre sus actuaciones cabe destacar la puesta en marcha del Manual de Garantía de Calidad y del Manual de Procesos, dentro del marco de actualización de la Política de calidad de la UAH, y la consecución de la certificación del Programa DOCENTIA, posicionándose en este sentido, en el primer cuartil de las universidades españolas.

La adaptación de la UAH a la “calidad total” supone superar estos retos y otros que surgirán con el tiempo. Por ello el Plan Estratégico UAH-2036 propone entre sus objetivos adaptar nuestras titulaciones a las necesidades del siglo XXI, mejorar los mecanismos de evaluación, las condiciones y la calidad de la vida universitaria con la mirada puesta en la Agenda 2030.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- O-Cal-1** Incorporar el concepto de calidad total a toda la UAH de forma centralizada.
- O-Cal-2** Potenciar la imagen propia UAH claramente identificable, en todo su territorio de implantación, y alineada con la misión, visión y valores.
- O-Cal-3** Evaluar y actualizar los títulos universitarios existentes y considerar la creación de titulaciones nuevas si fuera necesario, para que sus contenidos, competencias y metodologías se adecúen a los retos y necesidades del s.XXI, y estén alineados con el tipo de formación que se refleja en nuestra misión, visión y valores.
- O-Cal-4** Diseñar e implementar procedimientos de despliegue, seguimiento y comunicación de los avances del plan estratégico, transparentes y eficaces, con posibilidad de reforzar o reorientar líneas de acción en cada ciclo de programación.





# VM

# Tecnología



*Sería estéril nuestro ingenio cuando le fuese privado de aquellas invenciones que lo fecundan.*

**Francisco de Quevedo**

Alumni Universidad de Alcalá

Escritor

*El Rómulo, 1632*

*(traducción de la obra de Virgilio Malvezzi)*



La tecnología ha demostrado ser una excelente aliada en los duros momentos que todo el planeta ha sufrido durante la pandemia de COVID-19. La experiencia vivida en la Universidad de Alcalá en ese periodo ha puesto el foco en su utilidad y en las oportunidades que abre, una vez superada ésta, al tiempo que se han puesto de manifiesto algunos problemas que deben ser abordados.

Tenemos claro que nuestro modelo de universidad es presencial. Sin embargo, estamos preparados para profundizar en la digitalización de la universidad y potenciar una oferta online e híbrida que nos permita llegar a estudiantes que, por diferentes motivos, no pueden acceder a la docencia presencial. El equipo de profesionales de la UAH que dan soporte a todos es-

tos procesos nos permite afrontar con ilusión estos nuevos retos.

En este proceso, es fundamental que no perdamos una de las esencias de nuestra universidad: la cercanía con los estudiantes, tanto en la docencia como en los aspectos administrativos, cuya digitalización también debe reforzarse. Para ello, debemos potenciar la formación en las competencias digitales tanto entre el profesorado, el personal de administración de servicios y, por supuesto, el estudiantado. Asimismo, es necesario tener en cuenta las nuevas necesidades de personal específico para el desarrollo y la gestión de la tecnología en la universidad, coordinando las diferentes unidades existentes y afrontando de manera integral los procesos de digitalización.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### O-Tec-1

Manteniendo nuestro modelo de universidad presencial, potenciar la oferta formativa híbrida y on-line, tanto síncrona como asíncrona, de manera especial en el posgrado y en el aprendizaje a lo largo de la vida aportando una experiencia en la que quede patente la cercanía que nos diferencia como universidad.

### O-Tec-2

Incorporar e integrar la tecnología en toda la vida de la universidad, tanto en los servicios administrativos y académicos, para mejorar los procesos y simplificar los trámites, como en la investigación y en la docencia, compartiendo los medios tecnológicos por parte de diferentes departamentos o grupos de investigación. Para este proceso contamos con la colaboración con otras universidades.

### O-Tec-3

Apostar por el capital humano relacionado con la tecnología, necesario para dar un soporte adecuado a cualquier iniciativa estratégica de la universidad y para coordinar todas las actividades tecnológicas de la UAH.

### O-Tec-4

Garantizar las competencias digitales de todas las personas que forman la UAH (PDI, PAS y estudiantes), tanto para su vida universitaria como para su interacción con la Sociedad, especialmente en la seguridad de sistemas y de la información.



# La UAH en cifras

Datos correspondientes al curso académico 2020-2021

## Personal



2.218

personal docente e investigador

► Mujeres: 43,91%

442

investigadores

1.776

profesores de plantilla

1 / 7,43

ratio profesores de plantilla / estudiantes (grado)

844

personal de administración y servicios

► Mujeres: 63,15%

## Oferta académica



61

masters universitarios

46

grados

31

programa de doctorado EEES

296

estudios propios y cursos de formación continua

## Estructura organizativa



3

campus

9

facultades y escuelas universitarias

3

centros adscritos

23

departamentos

10

institutos de investigación

## Sostenibilidad

Impact Ranking Times 2021

64 Global

95 Global

8 España

11 España

educación de calidad

igualdad de género

Certificados

ISO 14001:2015  
calidad ambiental

ISO 50001:2011  
eficiencia energética

UI GreenMetric

24 Global

2 España

posición ranking 2020



Huella de Carbono

0,007

tCO<sub>2</sub>/estudiantes (2021)

## Investigación y transferencia



12 M€

ingresos por proyectos de investigación (2020)

3,74 M€

ingresos por contratos de investigación (2020)

0,93 M€

ingresos por convenios y cátedras (2020)

108

tesis doctorales leídas (2020)

19

patentes solicitadas (2020)

1.482

publicaciones indexadas JCR (2020)

## Recursos materiales



168,55 M€

presupuesto (2020)

+0,5 M

volúmenes en biblioteca

47.298

revistas electrónicas

15.666

recursos electrónicos propios en acceso abierto

1.786

plazas en residencias universitarias

## Estudiantes

28.705

en total

► Mujeres: 59,08%

16.499

grado

4.221

estudiantes internacionales

342

estudiantes con movilidad fuera de España

4.447

titulados (graduados, másters y doctores) 2019-2020

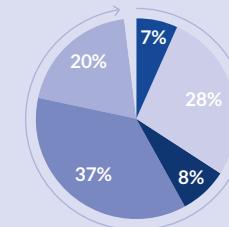
► Mujeres: 63,93%

4.597

posgrado oficial

7.609

estudios propios y formación continua



- Artes y humanidades
- Ciencias de la salud
- Ciencias experimentales
- Ciencias sociales y jurídicas
- Ingeniería y arquitectura





# ANEXO I

## Participantes en los grupos de trabajo

“

*En los negocios y cosas del referido Colegio y Universidad les prestaré fielmente mi auxilio y favor, al mismo Colegio y Universidad.*

*Constituciones de la Universidad de Alcalá, 1510*

*70.—Juramento de los escolares y de otros de la Universidad de cualquier condición que sean*



# iYO Participo!



Fotogramas del vídeo:

**Yo Participo - Plan Estratégico UAH**

<https://www.youtube.com/watch?v=GUyTbBvzQJg&t=1s>

201 personas se inscribieron en los grupos de trabajo. Algunas de ellas no pudieron participar activamente en las reuniones estos grupos. Este listado recoge a todas aquellas que participaron activamente.

Adoración Pérez Troya	Arantazu Narváez García	Elena de Jesús de Felipe Rodríguez
Alberto Lastra Sedano	Ascensión La Roda Muñoz	Elena García Barriocanal
Alberto Pérez López	Beatriz Jurado Sánchez	Elena Mañas Alcón
Alfonso Carlos García-Moncó Martínez	Beatriz Rosa Fernández Olit	Elisa Rojas Sánchez
Alfonso González Lozano	Bianca Vitalaru	Enrique José Fernández Tapia
Alfredo Álvarez Álvarez	Carmelo García Perez	Esperanza Vitón Hernanz
Alfredo Gardel Vicente	Carmen García Ruiz	Esteban Arribas Reyes
Alice Luminata Petre Bujan	Carolina de las heras Quirós	Esteban Ligeró Gómez
Alicia Gómez Nieto	Christopher John Whiteoak	Eva Fernández Trujillo
Alicia Mansilla Aparicio	Concepción Sanz Sánchez	Eva Senra Díaz
Ana Jiménez Martín	Cristina Alén Cordero	Fernando Cruz Roldán
Ana Karina Boltes Espínola	David Valadés Cerrato	Francisca García-Moreno Nisa
Ana María Molinero Crespo	Diego Gibanel Faro	Francisco Javier Acevedo Rodríguez
Antonio García Cabot	Diego Muñoz Carrobles	Francisco José Pascual Vives
Antonio Jiménez Ruiz	Dionisio Sotillo López	Francisco Sáez de Adana
	Efrén Díez Jiménez	

Gabriel de Arriba de la Fuente	Javier Macías Guarasa	José Vicente de Lucio Fernández
Gemma Montalvo García	Javier Salas Rey	Josué Javier Justel Vicente
Giulia Serenato Aguiar	Jens Peters	Juan Antonio Carral Pelayo
Gonzalo Barluenga Badiola	Jesús Alberto Escarpa Miguel	Juan Bosco Calvo Mínguez
Gregorio Díaz Sánchez	Jesús García Laborda	Juan José De Lucio Fernández
Gustavo Adolfo Valero Pérez	Jesús La Roda Muñoz	Juan Pablo Martínez Cubillo
Héctor del Castillo Fernández	Jesús López Martínez	Juan Ramón Velasco Pérez
Hilario Gómez Moreno	Jonathan Patrick Sell	Juana Frías Fernández
Ignacio Bravo Muñoz	Jorge Costa Delgado	Julia Isabel Díaz del Consuelo
Ignacio Rodríguez Álvarez	Jorge García-Andrade Gómez	Julio Cañero Serrano
Ignacio Valiente Blanco	Jorge Pérez Serrano	Lauro Olmo Enciso
Inés Díaz-Laviada Marturet	José A. López García	Lorena Peñacoba Antona
Ingrid Cáceres Würsig	José Javier Martínez Herraiz	Lorena Silos Ribas
Iratxe Ortiz Lucas	José Luis Castillo Sequera	Lorenzo Pérez Camacho
Irene Fuentes Pérez	José Luis Crespo Espert	Lucía Romero Jorge
Irene María Pelayo Delgado	José Luis Gil Gil	Luis M. Bergasa Pascual
Irene Molina de la Fuente	José Luis Jociles Noguero	Luis Miguel Martínez Gómez
Isabel Cano Ruiz	José Luis Martín Sánchez	Manuel Cabrera Silva
Isabel de la Cruz Cabanillas	José Manuel Arco Rodríguez	Manuel de Miguel Sánchez
Iván Marsá Maestre	José Manuel Molina Guijarro	Manuel Jesús Lucas Durán
Janaina Heloisa Telles de Lima	José Manuel Villadangos Carrizo	Manuel Ocaña Miguel
Javier Bañó Gómez	José María Gutierrez Martínez	Marcelino Prado Osorio
Javier Carrillo Hermosilla	José María Lozano Maneiro	Margarita Vallejo Girvés
Javier de la Mata de la Mata	José María Saz Díaz	María Amelia Calonge García



María Ángeles Álvarez Martínez	María Lourdes Jiménez Rodríguez	Paloma Ruiz Benito
María Ángeles Fernández de Sevilla Vellón	María Pilar Ladrón Tabuena	Patricia Acebes Tamargo
María Beatriz Corces Rivero	María Pilar Morgado Freige	Pedro de la Osa orejon
María Belén de la Hoz Caballer	María Rosa Cabellos Castilla	Pilar Garrido López
María Carmen Pena Díaz	María Rosario Delgado Fernández	Rafael Cambralla Diana
María Carmen Santamaría García	María Rus Jodar	Raquel Criado Martín
María Carmen Valero Garcés	María Sánchez García	Raquel Granizo Garrido
María Concepción Carrasco Carpio	Mariña Fernández Salgado	Raquel Lázaro Gutiérrez
María del Carmen Martínez Plaza	Marisol Morales Ladrón	Regina Mónaco Martínez
María del Mar Sánchez Ramos	Marta Blas Agüeros	Reynaldo Cordero Corro
María del Val Bolívar Oñoro	Marta Elena González Mosquera	Roberto Barchino Plata
María del Val Sandín Vázquez	Marta Herranz Niella	Rodrigo Alonso Carretero
María Dolores Ballesteros Ibáñez	Matilde Alique Aguilar	Rodrigo Manuel Megía Palma
María Dolores Ruiz Berdún	Miguel Ángel López Gil	Rubén Garrido Yserte
María Gloria Quintanilla López	Miguel Ángel Ramiro Avilés	Rubén Mirón González
María Isabel Domínguez Aroca	Miguel Ángel Sotelo Vázquez	Sebastián Sánchez Prieto
María Isabel Garrido Gómez	Miguel Rodríguez Blanco	Sira Palazuelos Cagigas
María Isabel Gegúndez Cámara	Mirella Mansilla Fernández	Sonia López Senra
María Jesús Salado García	Mónica Giménez Baldazo	Sonia Pérez Díaz
María Jesús Such Devesa	Montserrat Guzmán Peces	Susana Núñez Nagy
María Jimena Crespo Garrido	Montserrat López Mújica	Tatsiana Ushakova
María José Carmena Sierra	Óscar Navajas Corral	Vicente Ribas Ferrer
	Pablo Pineda González	Víctor Fernández García
		Ximena Angélica Lazo Vitoria





*Escanea el código QR y accede  
al documento completo con  
indicadores y propuestas  
de acción*



Universidad  
de Alcalá

*Más cercana, más global*

