

UNA UNED MEJOR
MÁS PÚBLICA
MÁS INNOVADORA
MÁS ABIERTA
MÁS CERCANA
MÁS UNED

ALEJANDRO TIANA

BALANCE
2013 - 2017

PROGRAMA
2017 - 2021

AHORA
ES
EL
MOMENTO

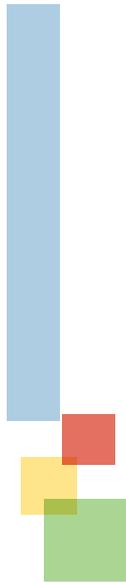
UNED.
MUCHO
POR
CONSTRUIR

#TianaUned2017
#ahoraeselmomento

@TianaUNED 
TianaUned 
tiana2017.es 

UNED

ELECCIONES RECTORADO UNED 2017
14 al 21.03.2017



INDICE

UN CANDIDATO PARA IR MÁS LEJOS	3
ALEJANDRO TIANA. EN EL CORAZÓN DE LAS TRANSFORMACIONES EDUCATIVAS	6
BALANCE DE GESTIÓN 2013-2017	9
PROGRAMA 2017-2021. NUEVAS IDEAS PARA UNA NUEVA UNED	45





UN CANDIDATO PARA IR MÁS LEJOS

Hace 4 años, sobre las bases que conocía, visualicé lo que este edificio, complejo y veterano, que es la UNED debía ser. Identifiqué lo que había que conservar, reparar, añadir, derribar, cambiar, transformar... y así diseñé mi programa.

Como un arquitecto dibuja su plano: una mezcla de sueños y realidades. De lo que debería ser, atemperado por lo que puede ser. Sobre esa visión y el análisis de lo que era necesario conservar, transformar o prescindir, fundamenté mi programa hace 4 años.

Y a una mayoría de los que habitan este edificio les pareció bien. Querían lo mismo que yo... más o menos. Porque algunos también señalaron peligros, dudas, defectos de diseño, soluciones alternativas a los mismos problemas. A los que también escuché e incorporé a mi equipo. Incorporar a todos a esa inteligencia colectiva necesaria para conseguir lo mejor de lo que somos.

De esta manera he podido contar con un equipo extraordinario a quienes ahora doy las gracias.

Y empezamos a trabajar.

Pero... una cosa es predicar y otra dar trigo.

Y el trigo... faltaba. Y mucho. El silo estaba vacío. Insospechadamente vacío.

Así que nos pusimos manos a la obra. A gestionar las nuevas prioridades. A encarar unas dificultades que sin embargo, al cabo de estos años han servido para hacernos más sabios.

Y he aprendido mucho, desde luego.

Cuando me presenté era del bando de los inocentes, de los que aún no se habían manchado en las tareas del rectorado, como todos los que ahora se presentan,

por cierto. Como en ellos mis propuestas estaban llenas de palabras como cambio, mejorar, de promesas bienintencionadas...

Ahora he aprendido que la verdadera dificultad resultó ser lograr pagar las nóminas sin perder de vista el futuro o asumir la frustración de tener que posponer un proyecto importante para no tener que despedir a nadie... Y eso ha pasado.

He aprendido que la realidad y el deseo son los extremos necesarios de un arco que tensa la cuerda que determina el alcance de nuestras acciones. Una tensión imprescindible. Pero que hay que saber gestionar.

Y esto es lo que he hecho. En un extremo del arco, mis ideales y convicciones, en el otro el peso gris, coercitivo, implacable, de la realidad.

He aprendido que no podemos soñar con el ideal si no estamos firmemente sujetos a la tierra. Que no se puede construir si no sobre cimientos sólidos.

Que el cambio, el ideal futuro, debe de llevar colgada la etiqueta de su precio, su coste, su oportunidad. Su dibujo acotado, preciso, que permita su construcción, su transformación en algo real.

Salimos de esta con alguna magulladura y alguna decepción.

Pero hoy estamos orgullosos de haber logrado, pese a las dificultades, que la UNED se haya alejado de sus mayores peligros, de haber saneado y consolidado su situación económica, de haber puesto en marcha, pese a todo, más de 300 actuaciones en todos los campos. Algunas tal vez menos espectaculares y glamorosas de lo que nos gustaría, esos cimientos que no se ven. Os aseguro que no hemos perdido el tiempo, desde luego. Pero no es suficiente, lo se y también lo sabéis vosotros. Y lo reclamáis.

Por eso, ahora, que ya podemos volver a soñar con el edificio que imaginamos porque los cimientos ya son sólidos y la UNED está estabilizada, no quiero perdermelo.

Ahora es el momento de dedicarse a pensar críticamente sobre el modelo de universidad que necesitamos para el futuro. De enfrentarse a los problemas de raíz. De tener el coraje de poner en cuestión lo que se ha quedado obsoleto. De ir a la raíz de lo que somos y rescatar lo mejor de nuestro modelo, lo que nos hace únicos, y desde ahí levantar una nueva UNED encarando las transformaciones necesarias, concretas, que nos proyecten.

Hemos conseguido sanear y estabilizar muchos aspectos económicos y organizativos, poco visibles, pero esenciales, ¿no es el momento de hacer lo mismo con

nuestro modelo docente, el modelo territorial, la tecnología? ¿El papel de la investigación? ¿Nuestra oferta a los alumnos? ¿Nuestra posición en el "mercado" de la enseñanza online? Porque no tenemos mucho tiempo para encarar esta transformación.

Quiero ver avanzar la UNED que imaginé y propuse, que necesitamos y queremos. Independiente, realista, pública, abierta, conectada, competitiva. Adaptada al nuevo mundo que nos empuja. Más fuerte.

Y a esta odisea formidable pero a nuestro alcance, es a lo que os convocaré si puedo seguir liderando la transformación de nuestra universidad que iniciamos juntos hace cuatro años. Para ir más lejos.

Por eso vuelvo a presentarme, para solicitar de nuevo vuestra confianza.

Porque queda mucho por construir.

#AHORAESELMOMENTO.



UNA VIDA EN EL CORAZÓN DE LAS TRANSFORMACIONES EDUCATIVAS

Vuelvo a presentarme ante mis iguales, a los que pido su voto y su confianza. Por eso, porque se trata de confianza, es necesario conocer lo mejor posible a la persona, su trayectoria vital y profesional, su experiencia para la tarea que pretende llevar a cabo, sus convicciones demostradas.

En este sentido, mi trayectoria académica y profesional creo que es bastante conocida. (Link) Ahora quiero expresar algo más personal. Contarles... mi vida. No se asusten, solo les contaré aquello que creo relevante para el asunto que nos une: qué se puede esperar de mí como rector de esta universidad.

Y resulta que cuando lo que estoy proponiendo es ahondar en la gran transformación necesaria de la UNED, me doy cuenta de que en toda mi vida personal y académica no he hecho otra cosa que estar en el corazón de las transformaciones educativas más relevantes de mi país en los últimos 50 años. En unas como simple sufriente, en otras como estudioso, actor o impulsor.

DEDICACIÓN CONSTANTE

Mi dedicación a la educación ha sido constante. He tenido la fortuna de poder desarrollar actividades en centros educativos universitarios y no universitarios, en la administración educativa y en asociaciones y organismos nacionales e internacionales.

He podido conocer la realidad educativa a través de prismas diferentes, desde perspectivas distintas y con responsabilidades cambiantes. He pretendido (y espero haberlo conseguido) ver y vivir la educación como una tarea profundamente humana, ligada al desarrollo de nuestras sociedades y a la construcción ciudadana, como un ámbito abierto y cambiante.

Permítanme decirles que me siento un privilegiado por haber podido disfrutar de esa experiencia. Y ese privilegio constituye un aliciente y la exigencia de devolver lo mucho que creo haber recibido.

ALUMNO EN LOS 50

Las primeras investigaciones que realicé en los años ochenta me permitieron comprobar que el sistema de los años sesenta, en el que me educué, era heredero de la estructura dibujada en la Ley Moyano de 1857, posteriormente reinterpretada por las leyes del franquismo. Era precisamente lo que los historiadores de la educación denominamos un sistema bipolar o dual, formado por dos troncos paralelos y desconectados entre sí, poco equitativo y segregador. El sistema educativo que viví como estudiante y sobre el que luego investigué registraba además un importante retraso en comparación con otros países europeos.

PROFESOR Y DIRECTOR DE COLEGIO EN LOS 70

En 1974 llegué al colegio Siglo XXI de Madrid. Fue el inicio de mi experiencia docente, tras haber vivido unos años intensos en la universidad, con un activo compromiso social, político y pedagógico. Allí recibí a los primeros alumnos que llegaban al curso de 8º de EGB, creada por la Ley General de Educación de 1970, cuya implantación terminaba ese año.

EN LA UNED DE LOS 80

Mi llegada a la UNED se produjo en 1980, un momento de cambios importantes en el ámbito universitario. La Constitución de 1978 se estaba desarrollando y la autonomía universitaria, ya reconocida, esperaba su concreción legal. La Ley de Reforma Universitaria de 1983 sería la primera de una serie de grandes leyes educativas puestas en marcha por aquellos gobiernos socialistas, entre las que destacarían la LODE de 1985 y la LOGSE de 1990.

En los años ochenta se produjeron grandes cambios en el ámbito de la educación: duplicación del número de estudiantes universitarios, aumento del porcentaje de alumnas, remodelación de los cuerpos docentes, organización universitaria en departamentos, elección democrática de los órganos de gobierno... Grandes cambios a los que pude contribuir modestamente formando parte de la comisión que redactó los Estatutos de esta universidad o dirigiendo la transformación del Instituto de Ciencias de Educación.

LA LOGSE EN LOS 90

En los noventa experimenté intensas vivencias personales. Me incorporé al Ministerio de Educación y Ciencia en 1989, un año antes de la aprobación de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo que sería la segunda gran reforma de la educación después de la LGE del 70. La LOGSE, como es sabido, transformó en profundidad la estructura y la ordenación del sistema educativo español. Aunque su implementación se viera lastrada por sus propias debilidades y las dificultades económicas de aquellos años, su impacto fue decisivo.

El diseño de la LOGSE estaba prácticamente hecho cuando me incorporé a aquel equipo, pero me correspondió desarrollar desde el CIDE el Plan de investiga-

ción educativa y dirigir la prestigiosa Revista de Educación. Además, fue entonces cuando se creó el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Esa experiencia personal de inmersión en la política educativa se vería continuada unos años más tarde, al ser nombrado Secretario General de Educación en 2004.

Mi tarea principal como Secretario General de Educación consistió en elaborar la Ley Orgánica de Educación y asegurar su posterior desarrollo. La Ley Orgánica de Educación (LOE) de 2006 hizo de la equidad su elemento central. Desarrolló el principio de atención a la diversidad, puso en marcha programas de refuerzo y apoyo y de diversificación curricular, cuidó la escolarización de la población inmigrante, estableció evaluaciones de diagnóstico de carácter formativo y cambió el modelo de formación inicial del profesorado.

Mi actividad se vio ligada después al ámbito internacional desde la OEI. Contribuí a crear y dirigí el Centro de Altos Estudios Universitarios, de 2008 a 2012.

COMPROMETIDO CON LA TRANSFORMACIÓN DE LA UNED DESDE 2013

Desde 1980 mi actividad personal y académica ha estado ligada a esta universidad. Como docente e investigador y también participando en su gobierno como vicerrector en los años de cambio de siglo. De aquella época me satisface haber contribuido a la transformación de mi universidad, impulsando la puesta en marcha de la valija virtual para la celebración de exámenes y la creación de la plataforma aLF de cursos virtuales.

Pero es en esta última etapa como rector de la UNED cuando estoy teniendo la oportunidad de participar activamente en la transformación del sistema universitario y aprovechando la ocasión de trasladar a la gestión universitaria todo lo que he ido aprendiendo en otros ámbitos.

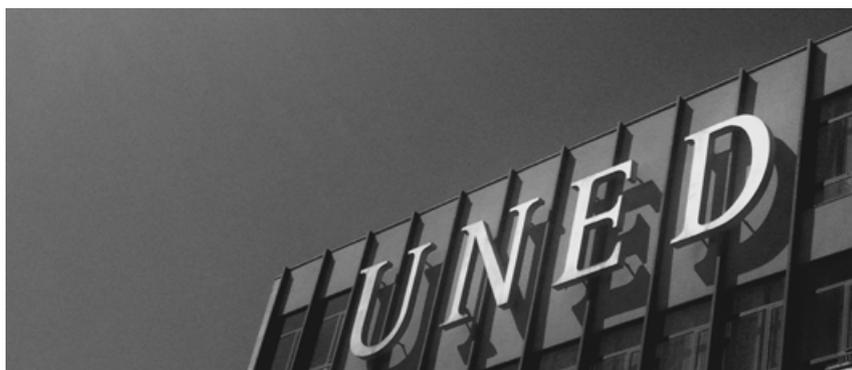
Me he comprometido en la tarea rectoral en tiempos ciertamente complicados, guiado por la convicción de que la educación superior es un bien público y no un bien de consumo. La educación española ha experimentado en los últimos cincuenta años un avance espectacular. Estrictamente hablando, no ha sido una aventura personal, sino la de muchas personas de mi generación.

Otra cosa es que existan problemas sin resolver.

Mientras tenga energías continuaré trabajando por lo que ha sido para mí un proyecto vital: desarrollar la educación para lograr una vida mejor para todos. No estoy seguro de que sepa hacer otra cosa, pero esta creo haberla hecho dignamente hasta ahora.

Mientras tenga energías continuaré trabajando por lo que ha sido para mí un proyecto vital: desarrollar la educación para lograr una vida mejor para todos. No estoy seguro de que sepa hacer otra cosa, pero esta creo haberla hecho dignamente hasta ahora.





ALEJANDRO TIANA

BALANCE DE GESTIÓN 2013-2017

RENDIR CUENTAS,
UNA OBLIGACIÓN DEMOCRÁTICA

PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS.

- > APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE BUEN GOBIERNO
- > RECUPERACIÓN DEL EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO
- > ADAPTACIÓN DEL MODELO TERRITORIAL
- > MEJORA DEL SERVICIO Y DEL APOYO A LOS ESTUDIANTES
- > REFUERZO DE UNA OFERTA ACADÉMICA DE CALIDAD
- > IMPULSO RENOVADO A LA INVESTIGACIÓN
- > RENOVACIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN PERMANENTE
- > APERTURA DE NUEVOS PROGRAMAS INTERNACIONALES
- > GESTIÓN DE LAS PLANTILLAS DE PERSONAL
- > OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

RENDIR CUENTAS. UNA OBLIGACIÓN

CUATRO AÑOS DE MANDATO RECTORAL

Un caudal de confianza. Hace cuatro años me presenté a las elecciones al rectorado de la UNED con un programa que pretendía aplicar en caso de resultar elegido. La mayoría de nuestra comunidad universitaria expresó su acuerdo con aquellas líneas generales, confiando en que llevaría a cabo tal programa y cumpliría mis promesas. A quienes entonces me apoyaron les agradeceré siempre su confianza.

Tiempos de crisis y de cambios en el contexto. Debo reconocer que han sido cuatro años difíciles, tanto por la situación general como por la propia de la UNED.

La crisis económica ha tenido un impacto negativo sobre los presupuestos y la política universitaria (descenso acusado de la financiación pública, restricciones para la reposición del personal, caída de la inversión en I+D+i y en infraestructuras), que también nos ha afectado directamente.

Además, algunos cambios normativos que pudieran parecer lejanos, como la Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración local de 2013, han repercutido seriamente en nuestro modelo educativo y territorial.

MOMENTOS DIFÍCILES SUPERADOS

Hemos atravesado momentos difíciles, aunque hemos podido sortearlos gracias a la colaboración de toda la comunidad universitaria. La gestión realizada ha sido en ocasiones ingrata y nos ha obligado a adoptar decisiones difíciles y no siempre populares. Pero ha tenido sentido y ha dado sus frutos.

Recuperar el equilibrio presupuestario y alcanzar una situación más estable ha sido difícil, pero lo hemos conseguido. Los avances logrados nos permitirán ahora afrontar un proceso de transformación para impulsar una política universitaria innovadora, con una apuesta clara por la mejora de las infraestructuras y los recursos tecnológicos, la adecuación de la plantilla de PDI y PAS a nuestras necesidades, la recuperación de los fondos para la investigación, el desarrollo y la innovación y la consolidación de nuestro marco territorial sobre nuevas bases.

UN EJERCICIO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Presento ahora mi programa para unas nuevas elecciones al rectorado de la UNED. Pero soy consciente de que la situación es muy diferente. Los miembros de nuestra comunidad universitaria tienen ahora ante su vista una tarea concreta de gobierno que deben valorar. Tienen pleno derecho a que les explique qué respuesta he dado a aquel caudal de confianza que recibí. Al fin y al cabo, la rendición de cuentas es un rasgo de los sistemas de elección democráticos, que nos obliga a quienes participamos en ellos.

Un balance satisfactorio de cuatro años de mandato. Estas páginas presentan los avances y proyectos más destacados que hemos llevado a cabo en estos años de gestión.

Este breve repaso debe permitir realizar un diagnóstico certero y equilibrado de cuál es la situación actual de nuestra universidad, con el fin de identificar los desafíos que debemos afrontar y articular un programa de actuación con una apuesta firme por la innovación, la calidad y la consolidación de nuestro prestigio institucional.

APLICACIÓN NORMAS DE BUEN GOBIERNO

Como hacía en 2013, quiero subrayar la necesidad de aplicar las normas del buen gobierno, que se basan en el respeto a un conjunto de valores relativos a la ética pública, como el respeto a la ley y las reglas, la búsqueda del interés público, la transparencia y la rendición de cuentas, la eficiencia, la equidad, la igualdad de trato y de oportunidades, la participación ciudadana, la responsabilidad social, la búsqueda de acuerdos y la solución justa de los conflictos.

PRACTICAS DE BUEN GOBIERNO

En circunstancias como las actuales, en que las instituciones son objeto de escrutinio, hemos logrado realizar un conjunto de avances importantes para mejorar nuestro reconocimiento institucional y constituirnos en ejemplo de la aplicación de las normas de buen gobierno:

Hemos acrecentado, la relevancia social y la reputación de la UNED, lo que se ha manifestado en la destacada presencia que tiene la UNED en los medios convencionales y digitales, así como en el hecho de ocupar posiciones relevantes en la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (AIESAD) y la European Association of Distance Teaching Universities (EADTU).

Hemos establecido nuevas relaciones y reforzado las existentes con muchas instituciones, organismos y entidades de carácter internacional, estatal, autonómico, provincial o local, que han contribuido a fortalecer la posición institucional de la UNED.

Hemos prestado una atención especial a los mecanismos de garantía de la calidad, tanto desde la perspectiva de la universidad en su conjunto como de sus componentes singulares (titulaciones, biblioteca, servicios, centros asociados...).

Hemos actuado con decisión para evitar la aparición de prácticas incompatibles con el buen gobierno, adoptando las medidas cautelares necesarias para impedir las y llevando a cabo las actuaciones que han resultado necesarias para resolver las situaciones conflictivas que han podido producirse.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este cuatrienio hemos llevado a cabo un proceso de planificación estratégica, que venía siendo reclamado por algunos de los órganos de control que auditan la UNED. Para ello hemos llevado a cabo varias acciones:

Elaboración de unas Orientaciones Estratégicas 2014-2017. Este documento, derivado de las propuestas del programa rectoral de 2013, articula un conjunto de líneas estratégicas y de objetivos genéricos y específicos. Tras su debate en el Claustro, el Consejo de Gobierno y el Consejo Social, fue adoptado como guía estratégica básica.

Elaboración de informes semestrales y anuales de cumplimiento. Han servido de base para la elaboración de las memorias anuales de gestión que, como establece el artículo 99.t) de nuestros Estatutos, tiene obligación de presentar el rector ante el Claustro. Además, los informes se han publicado en el Portal de Transparencia de la UNED para permitir su consulta por cualquier persona interesada en conocer su grado de ejecución.

CONSULTA PARTICIPATIVA HORIZONTE UNED 50

En este último año hemos realizado el proceso de consulta participativa Horizonte UNED 50, con el objetivo de proponer, desarrollar y consensuar ideas que permitan identificar necesidades potenciales y mejorar la UNED con vistas a su 50 aniversario.

Para ello hemos contado con la colaboración de Ideas4All y Santander Universidades. En dicho proceso han participado 2.140 usuarios, que han propuesto un total de 1.129 ideas (que a su vez han recibido 6.463 comentarios y 14.770 votos).

El proceso ha sido valorado muy satisfactoriamente por parte de los participantes. Se ha registrado una gran participación en las categorías de metodología, oferta educativa y gobernanza, lo que pone de manifiesto la inquietud y el interés que manifiesta nuestra comunidad universitaria por esas cuestiones.

Hemos abierto así una vía para desarrollar nuevas acciones de participación y consulta que permitan tener en cuenta en las tareas de gobierno las preocupaciones y las sugerencias de los miembros de la UNED.

PORTAL DE TRANSPARENCIA

Hemos lanzado el Portal de Transparencia a finales de 2014, anticipándonos al plazo legalmente establecido. Desde entonces, año tras año, hemos ampliado el volumen de información que se publica en el mismo, incorporando el portal estadístico y el portal de datos de edificación y consumo energético. Todo ello ha permitido a la UNED mejorar su posición en el informe de Transparencia de las Universidades españolas, pasando de ser una universidad “opaca” a “translúcida”, lo que indica que, aun siendo una mejora, todavía queda tarea por desarrollar.

RECUPERACIÓN DEL EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO

En este cuatrienio hemos tenido que revertir el desequilibrio presupuestario que la UNED venía padeciendo desde 2010 y que no había sido correctamente diagnosticado ni afrontado con decisión.

Dicho desequilibrio creó problemas importantes. Amenazaba con dejar a la universidad en situación deficitaria y con serias dificultades de falta de liquidez. Se vieron en riesgo el pago de las nóminas y de las obligaciones reconocidas, así como las transferencias a los centros asociados. Hubo incluso un riesgo real de intervención por parte de las autoridades fiscales.

El desequilibrio dejó un margen de maniobra económico muy reducido. Los esfuerzos inicialmente no previstos que se han debido realizar para revertir dicha situación y recuperar el equilibrio presupuestario han condicionado en gran medida nuestras actuaciones y dificultado el logro de algunos objetivos del programa rectoral.

EL PROBLEMA DEL DESEQUILIBRIO

La UNED se venía enfrentando a una situación económica y financiera adversa a partir del año 2010, que se agudizó a partir de 2011, ejercicio en el que la financiación recibida del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por todos los conceptos experimentó una disminución de un 5% respecto del anterior. **En 2013 se llegó a recibir un 24% menos de financiación de la recibida en 2010.**

Como consecuencia, se acentuó el desequilibrio entre fondos externos (36%) y fondos propios (64%), lo que contrasta con la situación del resto de las universidades españolas, en que la proporción suele ser la inversa.

En esas circunstancias, aumentó el resultado presupuestario negativo que había comenzado a producirse en el año 2010, cuando se alcanzó una diferencia entre derechos reconocidos netos y obligaciones reconocidas de -9.411.415€. Dicha cifra aumentó hasta situarse en -22.168.326€ en el ejercicio de 2013.

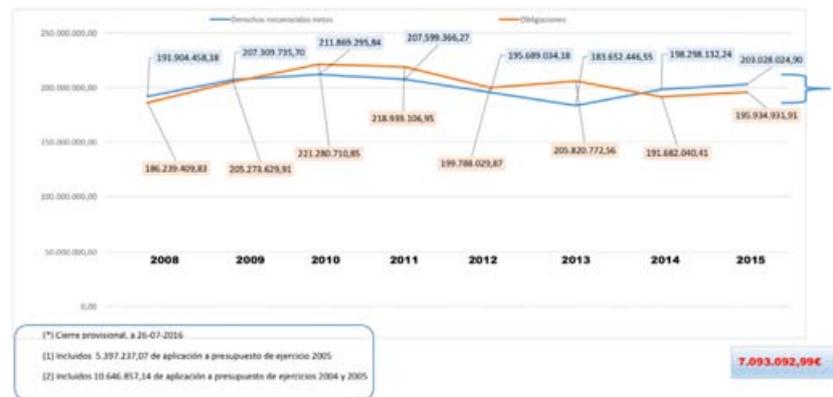


Gráfico 1. Evolución de los derechos reconocidos netos y de las obligaciones de 2008 a 2015

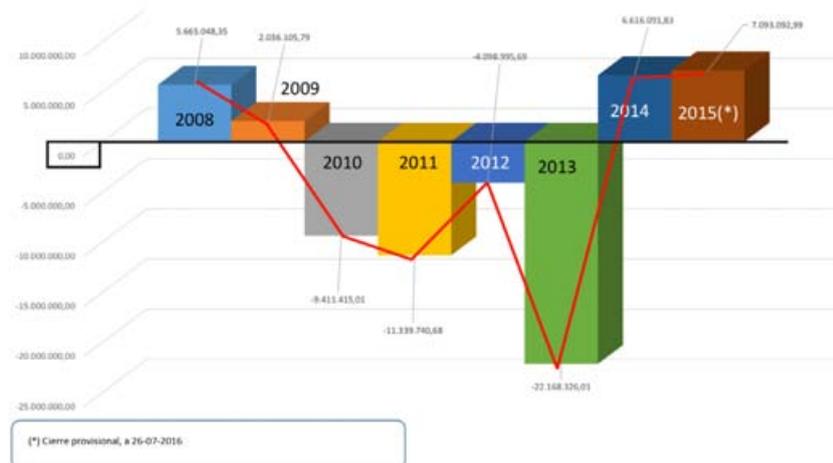


Gráfico 2. Diferencia entre derechos reconocidos netos y obligaciones reconocidas desde 2008 a 2015

MEDIDAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL EQUILIBRIO

En el segundo semestre de 2013 nos enfrentamos a una situación complicada, incluso de tesorería, que exigió actuar sin dilación para revertir la tendencia.

Para conseguir revertirla hubo que adoptar una serie de medidas que permitieran recuperar el equilibrio presupuestario:

Desestacionalización de los ingresos de matrícula, abriendo el plazo ordinario de matrícula el 1 de julio, permitiendo el fraccionamiento del pago de las tasas en cuatro plazos, y abriendo otro plazo de matrícula en febrero.

Asunción por el MECD a partir de 2015 de la compensación de la matrícula gratuita de los estudiantes con discapacidad, que no estaba antes contemplada presupuestariamente.

Desarrollo de nuevos programas internacionales, entre los que destaca la oferta de un Máster de formación para docentes de educación secundaria mediante convenio con el Ministerio de Educación de la República del Ecuador, cuyo éxito ha contribuido a diversificar nuestras fuentes de ingresos.

Internalización de la gestión de la matrícula de los cursos de formación permanente, contabilizando en la UNED sus ingresos y gastos totales, normalizando sus procedimientos contables, introduciendo cambios en su gestión administrativa y económica y revisando la actuación desarrollada hasta el momento por la FUNED.

Internalización de las actividades del CSEV, finalizando la asignación presupuestaria anual, estableciendo la propiedad de sus productos por parte de la UNED y minimizando y rentabilizando los gastos asociados.

Cuantificación adecuada de las transferencias a los centros asociados, tomando en consideración la minoración producida como consecuencia de la devolución de ingresos de matrícula.

Creación de la Comisión de Gestión de Inversiones, que ha permitido racionalizar el gasto efectuado en esa partida.

Minoración de los gastos derivados de los contratos realizados por la UNED, revisando su necesidad y su coste, prescindiendo de contratos gravosos para la UNED (caso del arrendamiento de locales en la Avenida del

Brasil) y logrando rebajas muy importantes en algunos otros, como los de voz y datos (licitados y adjudicados a Movistar) o los de impresión de materiales (mediante convenio firmado con el BOE).

Fin de la acumulación continuada de remanentes presupuestarios que obligaban a realizar provisiones contables que desequilibraban aún más los presupuestos anuales.

CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

Dicho equilibrio se ha conseguido cumpliendo dos compromisos incluidos en el programa que presenté en 2013:

1. Contener el precio de las tasas de matrícula que pagan los estudiantes. Los incrementos medios registrados en la primera matrícula de grados y másteres (respectivamente) en estos últimos cursos han sido de 1,69% y 1,70% en 2013-2014, de 2,20% y 3,21% en 2014-2015, de 1,57% y 1,09% en 2015-2016 y de -0,93% y 0,01% en 2016-2017.

Al cumplimiento de dicho compromiso ha ayudado la **reestructuración de los precios públicos** de los estudios de la UNED, **mediante un proceso de diálogo y negociación con el MECD**, que ha exigido una primera toma de decisiones y algunas revisiones posteriores.

2. Mantener el empleo y las retribuciones del personal de la UNED. Hemos evitado despidos y devuelto la parte no satisfecha de la paga extraordinaria de 2012, si bien hay que recordar que en 2014 debió minorarse la cuantía del complemento retributivo anual del PDI, sin que haya podido recuperarse hasta este momento.

ADAPTACIÓN DEL MODELO TERRITORIAL

La aprobación de la Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración local de diciembre de 2013 nos obligó a adoptar medidas no previstas.

Dicha ley ha incidido directamente en nuestra red territorial de centros asociados. Nos han afectado directamente sus disposiciones sobre aspectos tales como la delimitación de las competencias propias e impropias y las condiciones en que pueden asumir estas últimas las cor-

poraciones locales, el carácter y funcionamiento de los consorcios o la transitoriedad de tres años para la aplicación de determinados artículos al caso de la UNED.

La reciente Ley de régimen jurídico del sector público de octubre de 2015 nos ha planteado nuevas exigencias, derivadas de la regulación del régimen de consorcios, que constituyen el modelo institucional mayoritario de nuestros centros asociados.

ADAPTACIÓN NORMATIVA DE LA RED TERRITORIAL

El proceso de adaptación de los centros asociados a las nuevas circunstancias se está desarrollando satisfactoriamente, habiéndose dado varios pasos relevantes:

Los centros asociados han pasado a estar mayoritariamente adscritos a la UNED. Quedan todavía algunas acciones pendientes de desarrollo por parte del Estado y la UNED, cada uno en su ámbito de competencias. Esa decisión implica la obligación de los consorcios de informar a la UNED de sus cuentas anuales antes de elevarlas al Gobierno a través de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) y la obligación de los consorcios de ajustar su funcionamiento a las normas aplicables en la UNED.

Se ha intensificado la acción auditora del Estado en los centros asociados a través de la IGAE y del Tribunal de Cuentas, que empezó en el 2015 con las auditorias de la IGAE a varios centros y que en 2016 se generalizó a todos ellos.

Se está desarrollando el proceso de aprobación de los nuevos estatutos de los centros asociados en los patronatos de los consorcios (48 en total, excluidos los constituidos como fundaciones y organismos autónomos), aunque algunos están pendientes todavía de refrendo en los plenos de las instituciones a las que representan los consorciados.

REORGANIZACIÓN DE LOS CAMPUS TERRITORIALES

El número de campus se ha reducido de nueve a cinco. La experiencia acumulada desde 2007, fecha en que se crearon, aconsejó reducir su número. La nueva cifra atiende a criterios como el número de estudiantes, el número de profesores tutores y la ausencia de separación de los centros asociados pertenecientes a una misma Comunidad Autónoma. Con la nueva organización cada campus podrá ofrecer una carta de servicios académicos homogénea para todos los estudiantes de su territorio basada en criterios de eficacia, eficiencia, equidad y calidad.

Esta organización de los centros asociados permite compartir recursos y servicios. Ese modelo de colaboración entre centros ha posibilitado:

Alcanzar unos estándares de calidad formativa similares para todos los estudiantes de la UNED con independencia del curso, carrera o lugar donde se hallen matriculados.

Reforzar el modelo docente de la UNED con el apoyo de la tutoría presencial tanto en el centro como a través de la virtualización, así como una mayor integración de los equipos docentes y el profesorado tutor.

Coordinar los recursos de los centros asociados para poder prestar más y mejores servicios.

GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LOS CENTROS ASOCIADOS

En estos cuatro años se ha desarrollado, ampliado e intensificado el Sistema de Garantía Interna de Calidad en los Centros Asociados (SGICG-CA), impulsado por la Cátedra Ciudad de Tudela de ese centro. En la actualidad, son 41 los centros que participan en dicho sistema, frente a los 27 que lo hacían en 2013, habiéndose además avanzado en el nivel de certificación.

MEJORA DEL SERVICIO Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

Pese a estas dificultades inesperadas que se han debido afrontar, hemos mantenido una voluntad firme de cumplimiento de los compromisos adoptados en el programa de 2013, posteriormente traducidos en las orientaciones estratégicas para el periodo 2014-2017.

Entre los objetivos estratégicos que han ocupado un lugar más destacado hay que resaltar los relativos a la mejora del servicio a nuestros estudiantes, que se sitúan en el centro de nuestra atención y con los que debemos renovar nuestro compromiso.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA ATENCIÓN Y LA FORMACIÓN

Hemos continuado promoviendo la igualdad de oportunidades en la atención y la formación de nuestros estudiantes, que ha sido siempre un elemento central de la estrategia de la UNED. Para conseguirlo hemos llevado a cabo varias actuaciones:

Mantenimiento y mejora de los programas de acceso a la universidad para mayores de 25, 40 y 45 años. Hemos frenado la caída de matrícula que venía produciéndose, constituido una comisión para mejorar su gestión y creado un "identificador digital individual" para la matrícula de la prueba de Acceso, que mejorará la gestión y los ingresos.

Mejora de la accesibilidad de la información, la formación y la empleabilidad para nuestros estudiantes con discapacidad. Hemos adoptado medidas como la dotación de grabadoras, el subtítulo de vídeos, la utilización de pendrives en los exámenes, la virtualización de las pruebas adaptadas en su primera fase (exámenes imprimibles) o el desarrollo de proyectos de prácticas virtuales con empresas. Además, contando con la ayuda de la Cátedra Vodafone, se han modificado algunas páginas para que cumpla los estándares de accesibilidad.

Aumento y mejora de las tutorías y las oportunidades formativas de los estudiantes internos en Centros Penitenciarios. Se ha casi cuadruplicado el número de horas de atención tutorial presencial a estudiantes de Grado (de 56 horas/mes a 192 horas/mes), elaborado unos informes anuales de evaluación del rendimiento académico de dichos estu-

tes y duplicado el número de cursos de verano ofrecidos en los centros penitenciarios.

Consolidación de la modalidad de prácticas virtuales para los estudiantes con dificultades para realizar prácticas presenciales (por vivir en entornos rurales o semiurbanos o por discapacidad).

Mejora de la gestión del Programa General de Becas y flexibilización de los criterios de acceso al Fondo Social de la UNED, lo que permite el acceso a estas becas de más estudiantes.

Revisión del sistema de quejas y sugerencias, con objeto de mejorar la calidad, compartir buenas prácticas y buscar la satisfacción de nuestros estudiantes.

ACOGIDA, ORIENTACIÓN EMPLEO, EMPLEABILIDAD Y EMPRENDIMIENTO

Hemos mejorado los sistemas de acogida, orientación, empleo, empleabilidad y emprendimiento de nuestros estudiantes, revisando en profundidad los mecanismos que aplicábamos y las prácticas que veníamos desarrollando. En esa dirección, hemos llevado a cabo varias actuaciones:

Diseño y puesta en marcha de un Plan general de información, acogida, acompañamiento, orientación y prevención del abandono temprano, que permitirá la coherencia, coordinación y mantenimiento de la atención durante todo su periodo formativo.

Renovación en profundidad del Plan de Acogida Virtual para nuevos estudiantes.

Reforma del COIE, para lo cual se ha revisado su reglamento, aumentado la red de los existentes en los centros asociados y creado un área de Prospección empresarial para identificar prácticas extracurriculares y empleo de calidad, aumentando de manera muy importante el número y gestión de las plazas de prácticas y empleos.

Creación de un sistema de seguimiento de la inserción laboral y la empleabilidad de los titulados de la UNED.

Puesta en marcha de un plan institucional de promoción del Aprendizaje Servicio (ApS).

REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS

Hemos mejorado la representación y la participación de los estudiantes y los egresados de la UNED, contando con su punto de vista y respetando su autonomía. Para ello hemos desarrollado varias actuaciones:

Modificación del reglamento de estudiantes, garantizando la presencialidad en las reuniones cuando el representado lo estima conveniente (sin incremento del gasto) y ampliando la representación de los estudiantes de máster, doctorado y de los residentes en otros países.

Promoción y apoyo al asociacionismo de nuestros estudiantes y egresados para facilitar su participación en la vida universitaria, su sentido de pertenencia y la mutua colaboración, avanzando en el movimiento ALUMNI_UNED.

Firma de un convenio con la Residencia de Estudiantes y el CSIC para establecerla como alojamiento de referencia para los representantes de los estudiantes de la UNED.

ACCESO DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS A UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Hemos puesto en marcha el UNED-University Application Service for International Students in Spain (UNEDasiss), que da sostenibilidad a las actuaciones que venimos desarrollando desde hace treinta años para el acceso unificado de los estudiantes de sistemas educativos extranjeros a las universidades españolas.

Para conseguir ese objetivo han debido desarrollarse varias tareas:

Firma de convenios con CRUE y más de 170 entidades y universidades que gestionan el acceso y admisión de este alumnado.

Elaboración de un Reglamento de acreditación de estudiantes procedentes de sistemas educativos internacionales para el acceso y admisión a la Universidad española.

Creación de una aplicación informática de gestión y otra de calificaciones específicas para UNEDasiss, así como un **identificador digital individual** para la matrícula de este tipo de estudiantes.

REFUERZO DE LA OFERTA ACADÉMICA DE CALIDAD

Uno de los elementos que resultan fundamentales para cumplir el servicio público de educación superior que prestamos consiste en realizar una oferta académica atractiva, diversificada y rica, que dé respuesta a las demandas y las necesidades sociales que se nos plantean y que combine un conjunto equilibrado de titulaciones diferentes campos y niveles académicos.

REFUERZO DE LA OFERTA DE TITULACIONES

Hemos reforzado nuestra oferta de titulaciones de grado, máster y doctorado. Las principales acciones desarrolladas en este sentido han sido las siguientes:

Finalización satisfactoria del proceso de implantación de las 27 titulaciones de grado que iniciamos en el curso 2009-2010.

Implantación de 11 grados combinados a partir de otros ya existentes, configurando una oferta novedosa en el panorama universitario español.

Habilitación de cursos puente de las antiguas diplomaturas en Trabajo Social y en Educación Social a los nuevos grados de igual denominación.

Finalización satisfactoria del proceso de extinción de las antiguas diplomaturas y licenciaturas. Se ha creado la Comisión de extinción con el fin de facilitar el proceso a los estudiantes, lo que ha permitido dar respuesta a muchas situaciones especiales.

Preparación de la próxima implantación de nuevas titulaciones y estudio de otras propuestas:

Grado en Criminología. Se ha elaborado la memoria de verificación del Grado en Criminología. En él participan las Facultades de Derecho, Políticas y Sociología, Psicología, Ciencias e Informática. Se ha recibido ya una primera evaluación de la ANECA y en estos momentos estamos en periodo de alegaciones. Si las alegaciones prosperan es previsible que pueda ponerse en marcha en el curso 2017-18.

Grados multidisciplinares. Se ha realizado una propuesta para la implantación de grados multidisciplinares a partir de la oferta

formativa ya existente en la UNED. Para llevarla a cabo, se han constituido dos comisiones para la elaboración de las memorias de verificación piloto para la ANECA: Grado Interdisciplinar en Estudios Universitarios y Grado en Estudios Globales del Mundo Contemporáneo. Si el resultado de estas memorias piloto fuera positivo, el objetivo es realizar varios grados multidisciplinares.

Ampliación de la oferta de másteres, pasando de los 60 existentes en el curso 2013-14 a 74 en 2016-17, con un crecimiento continuado de la matrícula.

Refuerzo de la colaboración con otras universidades e instituciones para la oferta de másteres. Existen ya 19 másteres resultado de la cooperación y del establecimiento de alianzas con otras universidades e instituciones tanto nacionales como internacionales (Instituto General Gutiérrez Mellado, Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Defensa y Guardia Civil, CEPOL y FRONTEX).

Implantación de 19 nuevos programas de doctorado desarrollando para ello la **Escuela Internacional de Doctorado** de la UNED.

GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LAS TITULACIONES

Hemos prestado una atención especial a los procesos de garantía de la calidad de nuestras titulaciones, que deben contribuir decisivamente a la mejora de nuestra oferta académica:

Inicio del proceso de acreditación de nuestros estudios de grado y máster, superando ya la treintena de titulaciones acreditadas.

Actualización de varias directrices del Sistema Interno de Gestión de la Calidad (SIGC-UNED), relativas a la calidad de los programas formativos, la tramitación de quejas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones y los resultados de la formación.

Constitución de un grupo de estudio del abandono en la UNED en la que están implicadas todas las Facultades y Escuelas, los estudiantes, el profesorado tutor y los centros asociados.

MEJORA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA

Hemos adoptado un conjunto de medidas de carácter administrativo y organizativo que nos deben facilitar la mejora de nuestra oferta académica:

Expedición de 3.200 Suplementos Europeos al Título para los títulos de Grado y Máster, que permitirán el reconocimiento internacional de nuestras titulaciones oficiales, la movilidad de los estudiantes y la plena homologación con el Espacio Europeo de Educación Superior.

Desarrollo de una aplicación para la gestión integral de las prácticas curriculares, desarrollada en el Centro Asociado de Tudela. A través de ella se gestionan conjuntamente las plazas de prácticas externas y de laboratorio para todos los centros asociados. Este año se ha atendido a un total de 9899 solicitudes para 180 asignaturas.

Revisión de las actuales guías I y II y aprobación de una única guía de estudio, que entrará en vigor el próximo curso (2017-2018) e incorpora mejoras sustanciales en la información proporcionada a los estudiantes sobre cada una de las asignaturas, muy especialmente las referidas a la distribución porcentual de las distintas actividades formativas y a la ponderación clara del sistema de evaluación. Esta información aparecerá en formato homogéneo para todas las asignaturas de todos los grados de la universidad, por lo que se ganará en coherencia y en calidad informativa, en la línea de lo que nos está demandando la ANECA.

INNOVACIÓN DOCENTE

Hemos reforzado las actividades de innovación docente y de supervisión de nuestra metodología didáctica.

Hemos dotado al IUED de una nueva estructura de apoyo docente, técnico y administrativo de carácter estable, incorporando personal con perfiles profesionales adecuados, impulsando la tarea de formación que realiza y creando un grupo de revisores de materiales didácticos similar al de las revistas científicas contando con los profesores de la universidad.

Hemos adoptado una Estrategia de Innovación Docente, potenciando la constitución, acreditación y consolidación de 50 Grupos de Innovación Docente para realizar investigación educativa fundamentada en las líneas estratégicas de la universidad y realizando una convocatoria para apoyar su actuación.

REVISIÓN DE LA SITUACIÓN EN RANKINGS UNIVERSITARIOS

Hemos llevado a cabo un estudio sobre la posición de la UNED en los rankings universitarios, que identificó las causas que la explican. Dicho informe se presentó en la Comisión de Investigación y Doctorado del mes de mayo de 2015, en el Consejo de Gobierno de junio y se hizo extensivo a toda la comunidad universitaria en la página electrónica de nuestra universidad (diciembre de 2015). Como resultado, se ha constituido una Comisión de Seguimiento de Rankings y se ha iniciado un proceso de interlocución con sus productores, comenzando con el Ranking CyD.

IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN

Uno de los objetivos prioritarios de este cuatrienio ha consistido en fomentar la investigación científica y técnica en todos los ámbitos del conocimiento y a nivel internacional, como factor esencial para desarrollar la competitividad mediante la creación de un entorno favorable al conocimiento y a la innovación.

Junto a ello, **hemos impulsado la transferencia**, favoreciendo la interrelación de los agentes implicados y propiciando una eficiente cooperación entre distintas áreas del conocimiento, así como la formación de equipos multidisciplinares e internacionales.

PLAN DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con esos propósitos se ha elaborado un Plan de promoción de la investigación, la transferencia y la internacionalización del conocimiento (PPITIC). Se han recogido en su formulación una serie de acciones que responden de forma directa y operativa a los objetivos de la Ley de la Ciencia y la Tecnología, los propios Estatutos de la UNED y la normativa europea de investigación. En él se incorporan de forma transversal la Escuela Internacional de Doctorado, la Biblioteca, Institutos, Centros, Cátedras Universidad-empresa y Cátedras Unesco.

Si bien las dificultades económicas nos obligaron a frenar la dotación de un primer plan, pusimos después en marcha uno nuevo. Su objetivo central consistió en impulsar las actividades de transferencia, fortalecer las relaciones de los grupos de investigación con el entorno social y productivo y buscar fórmulas de financiación alternativa.

En el último año, hemos conseguido revertir la situación y volver a impulsar y financiar programas de investigación, aunque sobre nuevas bases. En este sentido, se han desarrollado un conjunto de proyectos y acciones con resultados muy positivos.

INVESTIGA UNED

Hemos puesto en marcha Investiga UNED, que tiene como objetivo la formación, cualificación y potenciación de las capacidades del personal de investigación, el refuerzo de las actividades de investigación y la retención de talento. Entre las actividades desarrolladas merece la pena destacar las siguientes:

Potenciación de los contratos de investigación, las becas predoctorales ligadas a las Cátedras Universidad Empresa (Cátedra AQUAE, Cátedra Hercritia-Santander) y las **becas postdoctorales.**

Cofinanciación de varias convocatorias estatales, en el marco del Programa Estatal de Promoción del Talento y su Empleabilidad y del Plan Estatal de investigación Científica y Técnica y de Innovación del MICINN (Juan de la Cierva Formación, Juan de la Cierva Incorporación, Personal Técnico de Apoyo y Ramón y Cajal).

Cofinanciación de varias convocatorias autonómicas, como las de la Dirección General de Universidades e Investigación de la Comunidad de Madrid, cofinanciadas con el Fondo Social a través del Programa Operativo de Empleo Juvenil y la Iniciativa de Empleo Juvenil (YEI) (contratación de ayudantes de investigación y técnicos de laboratorio, ayudas destinadas a la atracción de talento investigador para su incorporación a grupos de investigación de la Comunidad de Madrid y contratación de investigadores predoctorales e investigadores postdoctorales).

TRANSFIERE UNED

Hemos puesto en marcha Transfiere UNED, que tiene como objetivo impulsar la transferencia del conocimiento científico, favoreciendo la interrelación de los agentes y propiciando una eficiente cooperación entre las distintas áreas del conocimiento y la formación de equipos multidisciplinares e internacionales. Entre las acciones desarrolladas destacan las siguientes:

Convocatoria de ayudas a la solicitud de patentes de invención y modelos de utilidad por parte del personal docente e investigador de la UNED.

Convocatoria de ayudas para la creación de redes internacionales.

Aprobación de una normativa propia para la transferencia del conocimiento y definición de diferentes modelos de transferencia, como los contratos acogidos al artículo 83 de la LOU, las aulas universidad-empresa, las cátedras universidad-empresa y los Centros e Institutos de Investigación.

Aprobación de una normativa propia para el Doctorado Industrial y las Becas de empresas para TFM con contenido I+D+i, cuya campaña de difusión está llevando a cabo la Escuela Internacional de Doctorado con la colaboración de la OTRI.

EMPRENDE UNED

Hemos puesto en marcha Emprende UNED, un proyecto que regula e incentiva la creación de empresas de base tecnológica con el fin de fomentar el emprendimiento y la proyección social de nuestra investigación.

DIVULGA UNED

Hemos puesto en marcha Divulga UNED, para difundir nuestra actividad investigadora y promover una participación ciudadana activa en materia de I+D+i. Este programa pretende lograr el reconocimiento social de la ciencia a través de la formación científica de la sociedad y de la divulgación científica y tecnológica, así como el reconocimiento de la actividad innovadora y empresarial (LCTI), impulsando la cultura científica, tecnológica e innovadora a través de la educación, la formación y la divulgación en todos los sectores y en el conjunto de la sociedad.

Hemos puesto en marcha una unidad de cultura científica e innovación (UCC + I) y un programa de financiación por micromecenazgo (crowdfunding) en colaboración con la FECYT, así como una plataforma para la divulgación de la investigación. Además, se ha celebrado el Día de la Transferencia en la Escuelas de Informática y de Industriales y en las Facultades de Derecho, Psicología, Filosofía y Filología.

ACCIONES COMPLEMENTARIAS

Junto a las iniciativas anteriores, hemos impulsado otro conjunto de acciones orientadas al **reconocimiento de la actividad investigadora, a la internacionalización de la investigación, a fomentar la excelencia de nuestros equipos de investigación y a apoyar su actividad.**

Reconocimiento de la actividad investigadora y de transferencia como parte de la carga académica del profesorado. Se aprobaron en el Consejo de Gobierno de diciembre de 2016 los indicadores que van a medir la actividad investigadora así como su peso en la carga académica total.

Internacionalización de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, especialmente en el ámbito de la Unión Europea, mediante ayudas para la realización de estancias breves del personal investigador en formación en otros centros de investigación, ayudas para la realización de congresos internacionales de alto nivel o la participación en el Programa de Becas Iberoamérica, Santander Investigación.

Fomento de la investigación científica y técnica básica, con el fin de contribuir a la generación de nuevos conocimientos apoyada en principios de excelencia y liderazgo internacionales **“Go to Europe”**, mediante la dotación de ayudas para la realización de Proyectos Europa Investigación e **“Independent Thinking”**, la formación de investigadores en el Programa marco europeo H2020 o la participación en proyectos institucionales internacionales (Erasmus + KA3, SWAFT-1 y COST).

Planes para elevar el nivel de excelencia en la investigación, con objeto de garantizar la competitividad a largo plazo, que incluyen periodos sabáticos por coordinación de proyectos internacionales o la acogida de International Visiting researchers.

Promoción de la investigación e innovación responsables, encaminada a garantizar que los resultados derivados de la investigación y la innovación se correspondan con las necesidades de la sociedad y sean adecuados a largo plazo y que los resultados alcanzados coincidan con los valores,

las necesidades y las expectativas de la sociedad europea (H2020):

- a) **promoviendo la inclusión de la perspectiva de género** como categoría transversal en la ciencia, la tecnología y la innovación;
- b) **promoviendo la elaboración de un Código de Buenas Prácticas** en la investigación y la transferencia;
- c) **promoviendo el desarrollo** de entornos, productos, servicios y prestaciones que garanticen los principios de inclusión, accesibilidad universal, diseño para todos y vida independiente en favor de las personas con discapacidad o en situación de dependencia;
- d) **fomentando la cooperación al desarrollo** en materia de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, orientada al progreso social y productivo.

Refuerzo del funcionamiento de la Oficina Técnica de Apoyo a la Investigación (OTAI) y la Oficina de Internacionalización y Cooperación (OCI) con el objetivo de reforzar su función prospectiva y de gestión de programas y convocatorias de investigación nacionales e internacionales (H2020, Erasmus+ y Amércia Latina), habiendo aprobado en Consejo de Gobierno de 13 de diciembre de 2016 el grupo de trabajo, International Creative thinking, que aplicará un nuevo modelo de gestión de proyectos institucionales, internacionales y europeos.

RENOVACIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN PERMANENTE

Uno de los cambios más destacados que ha experimentado la UNED en este cuatrienio ha consistido en la renovación del modelo de formación permanente.

La UNED viene desempeñando una función relevante en este campo casi desde su creación. La relación de actividades que venimos ofreciendo es muy extensa y cubre un amplio espectro de campos académicos y profesionales. **Pero resultaba necesario introducir varios cambios en este ámbito.**

Debíamos construir nuestra oferta de formación permanente a partir de los intereses institucionales de la propia universidad y no solo como resultado de la agregación de propuestas singulares procedentes del profesorado. La caída sostenida de las cifras de matrícula ponía en evidencia la necesidad de cambiar el modelo que veníamos aplicando.

Debíamos ampliar nuestra oferta educativa hacia nuevos campos, tales como la actualización y el desarrollo profesional, la enseñanza de idiomas a distancia, la formación para el empleo o los cursos masivos en abierto (MOOC) y los cursos dirigidos a las personas mayores.

INTERNALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Una novedad importante ha consistido en la internalización de la gestión de la matrícula de los cursos tradicionales de formación permanente, así como de todo el conjunto de cursos MOOC del programa UNED Abierta.

Ello ha implicado contabilizar en la propia UNED sus ingresos y gastos totales, normalizar sus procedimientos contables y realizar algunos cambios en la gestión administrativa y económica.

Todo ello ha permitido a la universidad **responder a las serias objeciones que venía recibiendo por parte de los órganos de control** y gestionar más eficazmente los ingresos procedentes de estas actividades. Además, ha permitido **evitar algunas prácticas que generaban riesgo para la UNED.**

Si bien el cambio ha podido producir algunos problemas, dada su envergadura, hemos ido dando respuesta a las dificultades encontradas, y ahora nos encontramos en situación de dar un paso decidido para terminar de renovar nuestro modelo de formación permanente y construir uno nuevo.

CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO MODELO DE FORMACIÓN PERMANENTE

En este cuatrienio se han registrado algunos avances que merece la pena destacar:

Firma de una encomienda de gestión con el Servicio Estatal de Empleo Público (SEPE). La proyección social de la UNED se ha visto reforzada con la firma de una encomienda (un millón de euros/año) para evaluar la calidad de los programas formativos on line de las distintas empresas y entidades que desean acreditarse para impartir certificados de profesionalidad. Ello nos ha permitido además conocer los modelos formativos que demanda el mercado laboral para aplicarlos en la mejora de nuestros cursos profesionalizantes de Formación Permanente. Una segunda encomienda nos permitirá encargarnos de la evaluación de las competencias claves en el ámbito de la profesionalidad.

Consolidación del Centro Universitario de Idiomas a Distancia (CUID):

Se ha cambiado su denominación por la de **Centro Universitario de Idiomas Digital y a Distancia**, incluyendo la vertiente digital.

Se han firmado 29 nuevos convenios (hasta llegar a 52) con diversas instituciones públicas y privadas.

Se ha creado el Centro Universitario de Recursos y Servicios para el Español como Lengua Extranjera (CURSELE), que cobra visibilidad a través del **Portal del Español en la UNED (PortELE-UNED)**, un nuevo espacio web multilingüe destinado a dar a conocer la UNED en un entorno no hispanohablante, mostrando, por una parte, los recursos de la universidad para la enseñanza de español como lengua extranjera (ELE), tanto en el ámbito docente como en el investigador, y por otra parte, las actividades que se desarrollan en la universidad con proyección internacional.

Impulso a UNED Abierta y su oferta formativa de MOOC:

Se ha instalado OpenEDX para la realización de nuevos cursos y una pasarela de pago para certificaciones. Ello ha permitido la expansión de los cursos MOOC hasta niveles semejantes a la etapa CSEV, pero con el 10% de gasto. A fecha 11 de noviembre de 2016 teníamos 126.230 estudiantes y se han conseguido 3.802 certificaciones (en la época en que lo gestionaba el CSEV no llegaron a las 400).

Se ha revisado y modernizado la oferta de Open Course Ware, que ha recibido varios premios. Actualmente disponemos de 55 cursos, con 21.267.140 páginas vistas desde el año 2009, correspondiendo 2.030.588 al último año, y con casi 4 millones de usuarios en España, México, Colombia, Argentina, Ecuador, Perú, Venezuela, Chile, Estados Unidos y República Dominicana.

Se están realizando cursos de interés para la UNED patrocinados por entidades (ONCE y MAPFRE), que financian su creación y becan acreditaciones.

Desarrollo de UNED Senior, llegando a 33 centros asociados e incrementando el número de alumnos, que ha pasado de 467 en su primera convocatoria a 4079 en el curso 2015/2016, con un total de 8.045 matrículas, además de convocar ayudas para llevar a cabo proyectos de investigación e innovación relacionados con el programa.

Creación de Centros de Formación Avanzada con empresas y entidades sociales. Estos centros mixtos entre la UNED y otras instituciones surgen del interés mutuo por elevar la calidad formativa de los distintos sectores profesionales y aumentar la empleabilidad de los estudiantes.

Han sido ya aprobados dos de ellos: el **Centro de Formación Avanzada en Transportes** (con ADIF, Renfe y Fundación de Ferrocarriles Españoles, que va a ser en breve extensible al resto de los miembros del Grupo Fomento) y el **Centro de Formación Avanzada en Relaciones Laborales y Estudios Sindicales** (con CCOO).

Para favorecer la transferencia de conocimientos entre la empresa y las entidades sociales y la UNED, se ha aprobado la **creación de un certificado de equivalencia**, que permitirá que los estudiantes con formación especializada fuera de la UNED puedan asimilarla a algún tramo de los itinerarios formativos de un curso modular.

Potenciación de pasarelas formativas entre distintas modalidades de cursos, concibiendo la formación en la UNED de un modo integrado, en el que se utilizan distintos medios dependiendo del tipo de alumnado y del contenido de los cursos.

Creación de nuevos cursos de actualización profesional, más breves y centrados en temas específicos para responder de un modo ágil a las demandas formativas de la sociedad y a los avances disciplinares, complementando así a la enseñanza reglada, recuperando las anteriores denominaciones de Experto Profesional y de Experto Universitario.

Incentivación de la presencia de nuestros estudiantes de la enseñanza reglada en los cursos de formación permanente a través de descuentos en el precio de matrícula.

Establecimiento de alianzas formativas y convenios de prácticas extracurriculares con entidades y empresas, habiendo firmado 60 convenios con esta finalidad.

Reconocimiento de los Títulos de Formación del Profesorado por parte de las Comunidades Autónomas.

Incorporación de encuestas de satisfacción a los estudiantes y creación de un grupo de trabajo para diseñar un nuevo **Sistema de Garantía Interna de Calidad de Formación Permanente.**

NUEVOS PROGRAMAS INTERNACIONALES

Como señalaba en el programa rectoral presentado en 2013, la proyección internacional está sujeta a una doble vía: una **interna**, que supone un motor de cambio hacia el interior de nuestra universidad, y otra **externa**, que implica el refuerzo de nuestra alianza y presencia en órganos de representación internacional.

DIMENSIÓN EXTERNA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La UNED ha consolidado su liderazgo internacional en los órganos de representación más destacados en el contexto de las universidades a distancia. Se pueden destacar los siguientes hitos:

Vicepresidencia de AIESAD, que nos permitirá poner en marcha proyectos de innovación docente en estrecha colaboración con universidades iberoamericanas.

Vicepresidencia de EADTU, teniendo un papel destacado en la propuesta de creación de un proyecto compartido de oferta de MOOC a nivel europeo y en la elaboración y oferta colaborativa de nanogradados por parte de universidades a distancia europeas.

Consolidación de nuestra presencia en el International Council of Distance Education (ICDE).

Incorporación a RECLA (Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa).

Hemos impulsado ofertas educativas conjuntas con universidades de otros países:

Máster de Formación del profesorado en Ecuador (en colaboración con la Universidad de Alcalá de Henares, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad de Barcelona). Este máster, que comenzó como un título propio, se ha verificado como Máster oficial en el pasado curso académico.

Máster en Sistemas electrónicos de información y comunicación / Information and communication electronic systems (UNED-Plovdivski U. Paisii Hilendarski-Bulgaria).

Máster en Seguridad de Fronteras con FRONTEX

Máster en Cooperación policial en Europa/ Policing in Europe, coordinado por CEPOL.

DIMENSIÓN INTERNA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hemos regularizado la presencia de los Centros Asociados de la UNED en el exterior, ordenando la gestión en algunos centros que tenían una serie de riesgos de control y diseñando un plan para el impulso y máximo desarrollo de los centros asociados en el exterior.

La UNED ha incrementado su presencia en proyectos de investigación internacionales y, además, se ha facilitado su gestión creando el grupo de trabajo **International Creative Thinking** al que se hizo referencia con anterioridad.

GESTIÓN DE PLANTILLAS DE PERSONAL

En este cuatrienio se han planteado importantes dificultades para gestionar adecuadamente las plantillas de PDI y PAS. No obstante, hemos conseguido algunos avances destacables.

RESTRICCIONES EXTERNAS IMPORTANTES

La política de personal de la UNED, orientada a la planificación de sus plantillas y a su adecuación a las necesidades actuales y futuras de nuestra universidad, **ha estado marcada desde 2012 por importantes restricciones externas** derivadas de las medidas adoptadas por el Gobierno para afrontar la crisis económica.

Las sucesivas Leyes de Presupuestos Generales del Estado han limitado la reposición de los efectivos que se iban perdiendo por jubilación o por otras causas. Concretamente, la tasa de reposición del personal funcionario y contratado en categorías de carácter permanente, congelada inicialmente para el PAS, ha ido variando para el PDI,

siendo del 10% en los años 2012 y 2013, del 50% en 2014 y 2015 y del 100% para los dos colectivos en el año 2016.

Este marco tan restrictivo **ha condicionado las intenciones de adecuar paulatinamente la plantilla de PDI y PAS a las necesidades y previsiones de futuro**, dificultando la aplicación de una política de personal bien articulada.

No obstante, la evolución reciente ha ido permitiendo progresivamente un cierto alivio dentro de la tendencia de pérdida de efectivos, siempre que la universidad acredite, previamente, que la oferta de empleo público no afecta al cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria establecidos para la misma, ni supera los límites fijados en la LO 2/2012 de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

POLÍTICA RELATIVA AL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR

Evolución previsible de la plantilla. El Vicerrectorado de Profesorado elaboró y presentó un estudio con la evolución de la plantilla desde 2011 hasta 2021, que ha servido para realizar un diagnóstico exacto de los problemas que debemos sortear. En efecto, no podemos ignorar **el envejecimiento que está experimentando nuestro profesorado** así como los **déficits docentes de nuestras Facultades y Escuelas** que, en algunos casos, llegarán a perder hasta el 30% de su plantilla docente en una década.

Convocatorias de plazas para el PDI. En esta situación adversa, se ha conseguido no obstante la aprobación y posterior convocatoria de las diferentes Ofertas de Empleo Público de PDI aprovechando al máximo el margen establecido por las citadas restricciones. Además, **se ha obtenido autorización para la creación de nuevas plazas de PDI temporal, 17 en 2015 y otras 20 en 2016.**

También se han adoptado medidas excepcionales como la creación, de manera transitoria, de la figura de Profesor Contratado Doctor de carácter temporal, dando la posibilidad de continuación en la carrera académica del profesorado de carácter temporal y evitando así la pérdida de un valioso talento para la Universidad mientras se convocan y resuelven las correspondientes ofertas de empleo público.

En resumen, las plazas convocadas en el periodo 2013-2016 han sido las siguientes:

PLAZAS CONVOCADAS DE JULIO 2013 A FEBRERO 2017

	AYTE	P. ASOC.	PAD	PCD INT.	PCD	PTU	CAU	TOTAL
2013 (desde julio)			2					2
2014			24	9	8	3	4	48
2015	3	2	41	15	27	4	1	93
2016			9	25	23	25	24	106
2017 (enero y febrero)			20	8	4			32
TOTAL	3	2	96	57	62	32	29	281

Así, se han consolidado las ofertas de empleo del personal docente y se ha evitado la pérdida de la tasa de reposición del PAS que se ha sumado a la de PDI en las últimas Ofertas Públicas de Empleo obteniendo el máximo número de plazas.

Como puede apreciarse, hemos pasado de convocar 2 plazas en el segundo semestre de 2013 a 138 en 2016-2017.

Carga académica (docente e investigadora). En estos años hemos logrado redefinir el concepto de carga docente y sustituirlo por una categoría más amplia, la **carga académica**, que engloba la actividad docente (con un peso del 70%) y la investigadora (con un peso del 30%). Para concretar esta última, se han aprobado los indicadores que van a medir la carga investigadora de cada profesor, lo que supone un avance con respecto al modelo que teníamos.

POLÍTICA RELATIVA AL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Exceso sobre el techo de plantilla de PAS. El problema que existe de exceso del gasto en PAS sobre el techo de plantilla ha condicionado muy fuertemente las políticas adoptadas. El exceso registrado, puesto repetidamente de manifiesto en las auditorías de la IGAE y del Tribunal de Cuentas, representa un riesgo importante para la UNED, que ha sido necesario sortear por medio de la negociación con las autoridades responsables.

Mantenimiento del empleo y de las remuneraciones. Fue este uno de los principales compromisos asumidos en 2013, que ha guiado nuestra actuación en relación con las plantillas de PAS. Para conseguir cumplirlo, hemos debido adoptar un conjunto de medidas encaminadas a la reducción del gasto de capítulo I, negociando con las organizaciones

sindicales el cumplimiento efectivo del plan de ajuste presupuestario y del plan de ordenación de recursos humanos, en el mes de febrero de 2014, que se ha prorrogado en los años 2015, 2016 y 2017.

Aunque algunas de esas medidas han resultado impopulares e incluso dolorosas, **han permitido cumplir el compromiso y no tener que prescindir del PAS que hubiese podido verse afectado en caso de reducción de plantillas.**

No obstante, no se puede ignorar que las restricciones para cubrir las plazas que quedan vacantes han afectado acusadamente a algunas unidades de la UNED, **como es el caso especialmente doloroso del CE-MAV o el CTU.**

En todo caso, el exceso de nuestro gasto sobre el techo de plantilla se ha ido reduciendo progresivamente y eso nos permite afrontar el futuro con mayor esperanza y algún grado de libertad adicional.

GRUPO DE TRABAJO MIXTO PDI-PAS

Con objeto de comenzar a revisar las funciones respectivas del PDI y el PAS en la gestión habitual de las actividades de la UNED, **se ha constituido un grupo de trabajo mixto PDI-PAS**, que ha analizado ya dos subprocesos, **“Implantación de una titulación”** e **“Incorporación de estudiantes”**. Tras su reciente ampliación, el grupo se encuentra analizando el subproceso de **“Impartición de la docencia”**.

POLÍTICA RELATIVA AL PROFESORADO TUTOR

Cabe destacar que en este cuatrienio se ha afrontado una reflexión acerca del estatuto del profesorado tutor, que continúa rigiéndose por normas de los años ochenta.

Aunque no se trata de un asunto sencillo, dada la extraordinaria heterogeneidad de este colectivo, parece necesario revisar su situación y buscar vías que permitan adaptarla a las condiciones actuales.

Con esta finalidad, **hemos facilitado el contacto directo de los representantes de este profesorado con las autoridades del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**, con quienes han mantenido alguna reunión de trabajo y a quienes han presentado alguna propuesta que puede convertirse en base de reflexión y discusión para llevar a cabo dicha adecuación.

OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

Las restricciones económicas también han afectado notablemente a los servicios de tecnología de la UNED, dado su considerable volumen de gasto. El desequilibrio presupuestario obligó a reducir las inversiones en tecnología, lo que ha impedido abordar algunos de los proyectos previstos. Es esta una de las áreas que más han sufrido la difícil situación económica existente.

No obstante, hemos realizado esfuerzos serios por **optimizar los recursos** disponibles y obtener de ellos el máximo rendimiento posible, lo que nos **ha permitido obtener algunos resultados satisfactorios que merecen ser destacados.**

ESTABILIZACIÓN, IMPLANTACIÓN Y MEJORA DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS

Hemos llevado a cabo un proceso de estabilización de las aplicaciones que ha permitido reducir significativamente el número de incidencias en un 48% (de 47.202 registradas en 2013 a 22.763 en el año 2016). Igualmente, se ha reducido el número de consultas y avisos atendidos desde el CAU. Es especialmente importante señalar que esta labor se ha realizado a pesar de la reducción del personal del CTU en 17 personas.

Hemos implantado para toda la comunidad universitaria la herramienta de correo electrónico de Microsoft, incluido el acceso a Office365 y el uso de sus distintos programas (Word, Excel, Skype...) así como al espacio en la nube.

Se ha iniciado la adaptación de las aplicaciones de gestión universitaria para que la comunicación con el estudiante se realice exclusivamente a través del correo institucional. Para ello se ha activado el correo a todos los estudiantes en el momento de la matrícula y este curso se ha incluido el correo @alumno.uned.es como único contacto en la plataforma de cursos virtuales. Progresivamente, se sustituirá en el resto de aplicaciones.

Se ha desarrollado una nueva versión de Akademos que facilita a los centros asociados la gestión de sus estudiantes, los grupos de tutorías, los horarios o las comunicaciones con los estudiantes; a los tutores, publicar la planificación de sus clases o enviar aviso a los estudiantes; y a los estudiantes, recibirlos de forma inmediata en sus móviles gracias a la

aplicación de notificaciones que de forma coordinada han llevado a cabo IN-TECCA y el CEMAV.

Se está llevando a cabo la renovación de las aplicaciones propias entre las que podemos destacar la aplicación de calificaciones.

Se han desarrollado los contratos programa con los centros asociados de Barbastro, Ponferrada y Tudela.

MEJORA DEL ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL PORTAL WEB

Se ha creado una comisión que coordina los cambios para evitar inconsistencias en la información y prioriza las actuaciones a llevar a cabo (como la decisión de comenzar la adaptación a formato responsive) seleccionando para ello en una primera fase, las páginas informativas que es necesario consultar para poder llevar a cabo la matrícula.

Se ha abordado la depuración de los contenidos del portal, aprobando criterios para la eliminación de contenidos obsoletos, así como en el diseño de la nueva web.

Se han iniciado las actuaciones para implantar una nueva herramienta de portal de software libre (utilizada por otros organismos oficiales como el Gobierno de España en su portal de transparencia entre otros).

MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS INFORMÁTICAS

Se ha iniciado la renovación de la electrónica de red y la wifi de toda la UNED.

Se ha intensificado el seguimiento de las conexiones de red en los centros asociados, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de las mismas, tanto durante el periodo docente para el buen funcionamiento de las aulas AVIP, como posteriormente durante la realización de los exámenes.

Se han eliminado puntos de conexión de algunas sedes que habían cesado en su actividad reutilizando los fondos liberados para aumentar el caudal de otros centros con mayores necesidades, lo que ha sido posible gracias al nuevo contrato con Telefónica (que además ha supuesto un ahorro superior al millón de euros respecto al anterior).

DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Hemos avanzado en la implantación de la administración electrónica en la universidad, con el propósito de participar en la transformación digital de la Administración que plantean las leyes 39/2015 y 40/2015.

La UNED ha realizado importantes avances: implantación de ACCEDA 3.0 (gestor de contenidos de la sede electrónica) integrado con CL@VE (sistema orientado a unificar y simplificar el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos), de GEISER (solución integral de registro), de ARCHIVE (solución de archivo definitivo) y de la factura electrónica.

Además, se han incorporado numerosos procedimientos para PDI y PAS en Sede Electrónica: abono transporte, complemento retributivo, evaluación docente, permisos y licencias, movilidad Erasmus, etc.

Se ha realizado una primera prueba piloto con el software de reconocimiento facial en la sede militar de Kabul, lo que abre posibilidades de implantación para estudiantes en el exterior en lugares sin sede, estudiantes de máster, estudiantes a domicilio.

Para hacer posibles dichos avances se han llevado a cabo **otras actuaciones:**

Incorporación a la Plataforma de intermediación de datos para obtener electrónicamente datos de nuestros estudiantes que ya obran en poder de otras administraciones.

Incorporación a la sede electrónica de las guías de estudios de todas las asignaturas de grados con el fin de agilizar la tramitación por parte de los estudiantes que las necesitan al hacer traslados de expedientes a otras universidades.

Implantación de la firma electrónica y el código CSV para diversos tipos de papeletas, certificados y diplomas.

SEGURIDAD EN LA INFORMACIÓN

Y finalmente, hemos aprobado la política de seguridad en la información y reforzado el Comité de Seguridad de la Información, con objeto de cumplir con la nueva normativa, que tiene por objeto la protección de los usuarios y de sus derechos.

AVANCES EN LA DIGITALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DOCENTE

Se ha culminado el proceso de implantación de la valija virtual de retorno en todos los centros nacionales y en cuatro centros europeos, así como el desarrollo de un sistema de valija portátil en los centros en el extranjero que no disponen de las infraestructuras necesarias.

Se ha iniciado la adaptación de la valija virtual para poder llevar a cabo la virtualización de exámenes adaptados para estudiantes con ciertas necesidades especiales.

Se ha incorporado la posibilidad de informar de problemas en el escaneado de forma automática desde la aplicación de corrección de exámenes desarrollada por el centro asociado de Barbastro. Todo ello agiliza el proceso de corrección y calificación permitiendo a los estudiantes recibir las notas en menos tiempo.

Se pueden consultar las calificaciones a través de la aplicación para móviles desarrollada por INTECCA en colaboración con el CTU y coordinado por el CEMAV.

ADECUACIÓN DE CONTENIDOS A UNA NUEVA PLATAFORMA DOCENTE

Un objetivo desgraciadamente no cumplido en su totalidad ha consistido en la adecuación de los contenidos a una nueva plataforma docente.

Si bien es cierto que el cambio no se ha producido por motivos presupuestarios, se está llevando a cabo una experiencia piloto de implantación de cursos virtuales en una plataforma más moderna que, con la ayuda y coordinación del IUED y la cátedra UNESCO, permitirá elaborar un documento con las recomendaciones sobre los contenidos mínimos necesarios en los cursos virtuales para garantizar una buena atención al estudiante, si bien estos mínimos podrán ser ampliados por los distintos equipos docentes en función de la naturaleza de sus asignaturas.

Se está realizando un estudio de los distintos tipos de contenidos (videos en distintos formatos, textos en distintos formatos, cuestionarios etc.) para determinar cuáles necesitarán una adaptación para su integración en nuevas plataformas y agilizar el proceso de migración.

Se ha desarrollado una plantilla para la inclusión de contenidos en los cursos (econtents) que garantiza que los contenidos incorporados en ese formato puedan migrarse sin necesidad de transformaciones especiales a otras plataformas.

Se han llevado a cabo mejoras en el código y gestión de la plataforma, que permitan el desarrollo de las PEC sin problemas de acceso por elevado número de estudiantes.

REPOSITORIO ÚNICO PARA CONTENIDOS AUDIOVISUALES

Un último objetivo ha consistido en la **creación de un repositorio único para los contenidos audiovisuales (tanto los generados por el CEMAV como aquellos generados a través de las aulas AVIP) y el desarrollo de un buscador para la gestión de estos recursos**. Este buscador está disponible en forma de aplicación para móviles y es accesible para estudiantes con discapacidad. Cabe destacar que a pesar de la escasez de medios personales del CEMAV se ha seguido trabajando y produciendo contenidos que nos dan mayor visibilidad en los medios como se puede comprobar a raíz de las cifras de reproducción de los mismos.

En conjunto, como puede apreciarse, se han llevado a cabo un buen número de iniciativas y de proyectos, pese a las indudables dificultades que han debido afrontarse a lo largo del cuatrienio. Los miembros de la comunidad universitaria de la UNED podrán valorarlos como corresponde a partir de la información aquí presentada y de otra complementaria disponible.

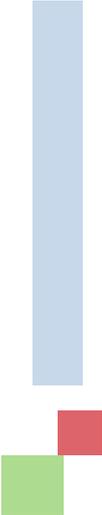


ALEJANDRO TIANA

PROGRAMA 2017-2021

NUEVAS IDEAS PARA
UNA NUEVA UNED

- > AMPLIAR LOS SERVICIOS A LOS ESTUDIANTES
- > ACTUALIZAR NUESTRA OFERTA EDUCATIVA
- > REFORZAR LA INVESTIGACIÓN
- > LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- > IMPULSAR LA INTERNACIONALIZACIÓN
- > REFORZAR LA RED DE CENTROS ASOCIADOS
- > ATENDER MEJOR LAS NECESIDADES DEL PERSONAL
- > CONSEGUIR UN SISTEMA DE FINANCIACIÓN ESTABLE
- > FORTALECER LA MARCA UNED



NUEVAS IDEAS PARA UNA NUEVA UNED



La UNED ha pasado en estos últimos años por momentos muy difíciles, que la han puesto en situación de riesgo.

Pero hemos sabido hacerles frente.

Gracias a una demostrada capacidad de reacción y al esfuerzo de toda nuestra comunidad universitaria. Podemos sentirnos legítimamente satisfechos de haber sido capaces de superar las dificultades, nuevamente entre todos, juntos, como hicimos en otras ocasiones.

No bastaría con haber evitado un grave tropiezo si no hubiésemos sido capaces simultáneamente de situar a la UNED en condiciones de iniciar un periodo de transformación que resulta a todas luces necesario.

Nuestro modelo universitario, basado en la aplicación de una metodología propia, una destacada labor social y una implantación nacional e internacional, que durante más de cuarenta años ha ocupado posiciones de vanguardia, **ha recuperado la solidez y la madurez institucional suficientes para afrontar con solvencia los cambios necesarios para continuar ostentando esa posición de liderazgo.**

La UNED debe CAMBIAR, reinventarse, dar una respuesta cada vez mejor a las demandas que recibe y a las necesidades de la sociedad a la que sirve.

Vivimos en una etapa histórica de profundas transformaciones, que alumbran un nuevo escenario social y educativo. En este contexto, la UNED no puede permanecer inmóvil, impasible, a espaldas de los cambios que se producen de manera imparable a nuestro alrededor.



Debemos construir una nueva UNED. Estoy seguro de que muchos de nosotros coincidimos en este diagnóstico.

Ahora es el momento de insistir en nuestros principios fundacionales y de implicarnos de forma activa y con actitud comprometida en un proceso de transformación que nos permita conquistar el futuro.

Debemos ser capaces de revisar nuestro modelo de universidad, suscitando la participación y la complicidad de toda la comunidad universitaria.

Hemos de articular un modelo innovador de universidad que apueste por una enseñanza de **calidad**, que esté más **cercano** que nunca a la sociedad, que desempeñe un papel **activo**, que dé respuesta a los grandes desafíos que se nos plantean, y que mantenga una estrecha **colaboración** con los principales agentes sociales.

Para hacer realidad dicho modelo, necesitamos definir un proyecto bien articulado y que además resulte creíble. Y hemos de articular una estrategia que permita dar respuesta a estos grandes retos. Para ello tenemos que establecer unos objetivos ambiciosos, estimulantes y atractivos y acompañarlos con un programa de actuación realista, que establezca los hitos principales del proceso de transformación. En estas páginas presento algunas ideas y propuestas que nos pueden permitir convertir dicho modelo en realidad en los próximos años.

En suma, estamos en un momento privilegiado, en la antesala de nuevos cambios, inmersos en un proceso de transformación que puede resultar apasionante y que debe estar presidido por la ilusión de toda la comunidad universitaria, pues los grandes proyectos reclaman la cooperación de todos. **Para este apasionante viaje, para este proceso de transformación, me permito solicitar tu colaboración, tu apoyo y tu ayuda.**

AMPLIAR EL SERVICIO QUE RECIBEN NUESTROS ESTUDIANTES

La atención, apoyo y asistencia a nuestros estudiantes ha sido una preocupación constante para la UNED. Pero los cambios que se están produciendo en el contexto social y educativo nos obligan a ir más lejos. Ya no basta con prestarles el servicio de siempre. Ahora debemos ampliarlo.

La UNED siempre ha puesto a los estudiantes en el centro de su actuación. A lo largo de los más de 40 años de nuestra existencia hemos recibido la confianza de muchos millares de personas, de toda edad y condición, que han acudido a nosotros para satisfacer sus necesidades o sus deseos de formación.

Como universidad, **estamos obligados a responder a esa confianza y continuar prestándoles un servicio de calidad, de una calidad cada día mayor.**

GARTA DE SERVICIOS DE ESTUDIANTES. DEFINIR UNOS SERVICIOS BÁSICOS,

Me propongo definir los servicios básicos que debe recibir cualquier estudiante de la UNED.

Por encima de cualquier otra consideración, todos nuestros estudiantes deben tener acceso a un conjunto de servicios que les permitan desarrollar su estudio con plenas garantías.

Dichos servicios deben estar referidos como mínimo al:

Tipo y condiciones del material didáctico más adecuado a las características de cada materia (guías de estudio, materiales en diversos formatos incluidos en el curso virtual, textos básicos, pruebas de evaluación continua, otros componentes).

A la regulación de los foros virtuales disponibles para los diversos fines de comunicación entre el estudiante y la UNED.

A la oferta de tutorías presenciales y telemáticas que se realiza en cada titulación y asignatura.

A las condiciones de la atención personalizada.

A los servicios de apoyo disponibles en los cursos virtuales y en los centros asociados (repositorios de contenidos y de dudas, biblioteca, lugares de estudio, recursos informáticos, otros servicios), así como, en su caso, a las **características de las actividades prácticas** obligatorias o voluntarias.

Dichos elementos se incluirán en una CARTA DE SERVICIOS AL ESTUDIANTE que constituya un compromiso mutuo entre la universidad y sus estudiantes.

COMBATIR EL ABANDONO DE LOS ESTUDIOS

El elevado abandono de los estudios es uno de los principales problemas que aquejan a las universidades en línea y a distancia. Aunque puede explicarse en buena medida en función de las características de nuestro alumnado, estamos obligados a disminuir su impacto.

IDENTIFICAR LAS CAUSAS

Para prevenir el abandono debemos comenzar por diagnosticar bien sus causas y conocer, sobre todo, las variables institucionales y docentes que puedan ser objeto de actuación.

Por lo tanto, me propongo promover investigaciones rigurosas sobre el fenómeno del abandono y sus causas.

La prevención del abandono pasa por derribar los obstáculos que los estudiantes encuentran en la educación a distancia y que tienen que ver con tres tipos de cuestiones: sociales, administrativas, y cognitivas.

Experiencias previas de algunas universidades europeas, como la Open Universiteit holandesa (OUNH), han logrado un éxito considerable en la prevención del abandono mediante la puesta en práctica de un conjunto de propuestas que indican la necesidad **de estrechar el contacto con los profesores, optimizar el entorno digital y mejorar el apoyo y el seguimiento de los estudiantes, mediante una monitorización tanto de las necesidades educativas como sociales de los estudiantes.**

En consecuencia, **llevaremos a cabo estudios comparativos en el seno de la European Association of Distance Teaching Universities (EAD-TU) que permitan identificar buenas prácticas para su reducción.**

PLAN DE REDUCCIÓN DEL ABANDONO DE ESTUDIOS

Con la información así recopilada, **me propongo desarrollar un plan de reducción del abandono en los estudios**, en el que participen las Facultades y Escuelas y los centros asociados.

Dicho plan, **basado en las experiencias ya desarrolladas en la UNED**, estará prioritariamente orientado **hacia los estudiantes de los primeros cursos** de las titulaciones, donde se produce en mayor medida el abandono.

Entre los componentes de dicho plan se incluirán:

Medidas encaminadas a solventar la sensación de aislamiento de los estudiantes a distancia, como la oferta de mentorías y tutorías de orientación, la creación de entornos colaborativos de aprendizaje y la oferta de servicios de acompañamiento al estudiante, tanto presenciales como telemáticos.

Medidas orientadas a facilitar el contacto con los profesores y con el PAS, tanto de las Facultades y Escuelas como de los centros asociados.

Medidas enfocadas a solventar las dificultades académicas, como el establecimiento de mecanismos de información claros sobre el perfil de acceso a las titulaciones, la facilitación de la autoevaluación de los conocimientos previos o el estudio de la carga de trabajo de las asignaturas para adecuar la carga real a los ECTS asignados.

Medidas para optimizar el acceso al entorno digital, como el enriquecimiento de los cursos virtuales de las asignaturas o la ayuda para la superación de las dificultades para el uso de las herramientas informáticas.

MEJORAR LA EMPLEABILIDAD

Aunque los estudiantes de la UNED tienen una alta tasa de actividad laboral, superior a la media del conjunto de la población española, no se puede olvidar la necesidad de apoyarles en sus planes de desarrollo profesional y personal. Uno de los elementos que deben contemplarse consiste en facilitar su acceso al empleo, en ciertos casos, la mejora de sus condiciones profesionales, en otros, o el aprovechamiento laboral de la formación recibida, en todos.

REFORZAR EL COIE

En consecuencia, **me propongo reforzar el papel que desempeña el Centro de Orientación, Información y Empleo (COIE)** y la red que ha constituido en los centros asociados.

Este objetivo implica el desarrollo de varias actuaciones:

Crear la Oficina de Prácticas Externas de la UNED, simplificando su gestión, ampliando la red de empresas colaboradoras y mejorando la visibilidad de nuestros estudiantes y egresados en el mundo productivo.

Reforzar el programa de prácticas virtuales para empresas y estudiantes.

Crear el Observatorio de Empleabilidad y Empleo de la UNED como servicio que permita realizar un seguimiento riguroso de la empleabilidad y el empleo de nuestros estudiantes y titulados.

Crear la red de mentores EmprendeUNED, elaborar una plataforma de crowdfunding para proyectos emprendedores y desarrollar nuevas acciones de apoyo al emprendimiento.

Poner en marcha un plan de promoción del Aprendizaje en Servicio (ApS) en convenio con administraciones locales y ONG para promover la transferencia social de las actividades académicas de nuestros estudiantes (TFG, TFM, prácticas).

REFORZAR NUESTRA VOLUNTAD INCLUSIVA

Una de las funciones principales de la universidad consiste en formar a profesionales y personas comprometidas con su medio social, con conciencia y espíritu cívico, alimentando su concienciación con la situación de sus sociedades y desarrollando sus solidaridad para contribuir a una sociedad más humana y justa. Para ello, promoveremos los valores clave del respeto y fomento de la diversidad, la plena inclusión y la igualdad de oportunidades.

Para difundir y poner en práctica este conjunto de principios y valores la UNED debe integrarlos en todos sus procesos (gestión, docencia, investigación y relación con la sociedad). Hemos de asumir este compromiso para erigirnos en universidad plenamente inclusiva, recogiendo de forma transversal e integral la diversidad de la sociedad.

OBJETIVO

El objetivo global será la **incorporación sistemática y efectiva de los principios de igualdad de oportunidades, no discriminación y participación plena a todos los procesos de la universidad**, así como adoptar algunas medidas de carácter específico en los diferentes procesos universitarios.

ACTUACIONES

Recogeremos estadísticas del nivel de participación de los diferentes colectivos entre los estudiantes, personal administrativo y servicios (PAS) y personal docente investigador (PDI) Para conocer de manera sistemática la realidad de la diversidad en la universidad y poder planificar y programar los recursos y actuaciones necesarios y adecuados.

Estableceremos un plan estratégico integral de inclusión y fomento de la diversidad que atienda todos los ámbitos, incluyendo tanto aspectos académicos y curriculares como laborales.

Aumentaremos la accesibilidad y el diseño para todos de la UNED en relación con los procesos de gestión de la UNED e incorporaremos en la contratación pública una cláusula que destaque el compromiso con la igualdad de oportunidades y no discriminación.

Contribuiremos a la sensibilización hacia la diversidad, la plena inclusión y la igualdad de oportunidades dentro y fuera de la UNED en los medios de comunicación y la sociedad en general, no solo a nivel local sino nacional e internacional, fortaleciendo la comunicación en este sentido.

Fomentaremos mediante ayudas específicas a los grupos de investigación especializados en materias de diversidad e inclusión social.

Impulsaremos la creación de cátedras, observatorios y laboratorios específicos para la investigación y producción científica en estas materias.

Promoveremos la transferencia de los resultados de investigación a las entidades del Tercer Sector y su colaboración en la detección de nuevas problemáticas sociales y líneas emergentes de investigación.

FACILITAR EL PAGO DE LA MATRÍCULA

En el programa que presenté en 2013 ya incluía el compromiso de contener el aumento del coste de la matrícula, que hemos cumplido en estos cuatro años. Como decía entonces, el aumento del coste de los estudios universitarios en el conjunto del país ha dificultado el acceso a muchas personas. La UNED tiene que ser sensible a este hecho y continuar ofreciendo oportunidades de estudio a muchas personas para las que esta es su opción preferida.

Me propongo continuar realizando todos los esfuerzos necesarios y adoptar las decisiones más convenientes para contener la subida del coste de los estudios en la UNED.

Incluso, si es posible en el marco del **contrato programa** que pretendo negociar con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, intentaré revertir el aumento de estos últimos años.

Independientemente de esta medida, **me propongo aumentar el número de plazos para el pago de la matrícula**, estableciendo los medios necesarios para que dicha ampliación se pueda compaginar con la necesaria sostenibilidad económica de la universidad.

ACTUALIZAR NUESTRA OFERTA EDUCATIVA

La UNED cuenta con el mayor número de estudiantes de todas las universidades españolas y proporciona una oferta educativa extensa y dirigida a amplios sectores de población. Además, no podemos olvidar nuestra vocación social y nuestro compromiso por afianzar el aprendizaje a lo largo de la vida y materializarlo en todos nuestros programas, desde los títulos oficiales (Grado, Máster y Doctorado) hasta los títulos propios (Formación Permanente) y otras modalidades formativas (UNED Senior, MOOC, cursos de Extensión Universitaria).

Ahora es el momento, a la luz de las nuevas exigencias de la sociedad, de actualizar nuestra oferta académica mediante la introducción de programas más innovadores, flexibles y ajustados a las necesidades profesionales y laborales de nuestros estudiantes.

ENRIQUECER NUESTRA OFERTA DE TÍTULOS OFICIALES

Realizar una nueva oferta de grados abiertos multidisciplinares. Los continuos cambios que experimenta la sociedad actual plantean problemas complejos y globales cuyo afrontamiento requiere buscar soluciones desde una perspectiva multidisciplinar.

Para dar una respuesta formativa moderna a estos nuevos desafíos, **me propongo impulsar la creación de grados abiertos multidisciplinares** que constituyan un complemento de formación y una vía de promoción laboral para personas que ya están ejerciendo una profesión, ofrezcan currículos formativos flexibles, se ajusten al perfil de una parte importante de nuestros estudiantes, adultos, con estudios universitarios previos, que ven en nuestra universidad una oportunidad para formarse más que salidas profesionales concretas y que quieren decidir de forma autónoma su currículum formativo.

Explorar la posible oferta de grados dobles como complemento de los actuales grados combinados. Estos dobles grados, comunes en muchas universidades, presentan la ventaja de que pueden configurarse no sólo a partir de la combinación de dos grados tradicionales que compartan asignaturas entre sí, sino a partir de la combinación de cualquiera de los grados

ofertados en la universidad, cuya complementación entre sí viene dada por las posibles demandas del mercado de trabajo, configurándose como una alternativa académica novedosa, flexible y más adaptada a las demandas de la sociedad.

En consecuencia, promoveré el estudio de la posibilidad de ofrecer grados dobles en ámbitos que respondan a las demandas existentes.

Aumentar la oferta de plazas en los másteres. Las universidades en línea y a distancia se han revelado como una vía muy adecuada y demandada para realizar estudios de posgrado, como demuestra la experiencia internacional. La UNED se ve obligada a rechazar en la actualidad a casi la mitad de los solicitantes de plaza para estudios de máster y tiene una proporción escasa de dichos estudiantes, alejándose así de la situación de otras universidades comparables y perdiendo oportunidades de reforzar nuestra presencia en el panorama universitario español.

En consecuencia, me propongo aumentar la matrícula en los estudios de másteres oficiales.

Obviamente, el logro de ese objetivo pasa por revisar la estructura y las características de este tipo de estudios y muy especialmente de los trabajos de fin de máster (TFM), así como la carga docente que deben llevar aparejada.

Potenciar los doctorados industriales. Tras haber establecido de forma satisfactoria los nuevos programas de doctorado, **me propongo desarrollar este nuevo tipo de doctorado.** Como medidas asociadas, hay que reforzar la presencia internacional de nuestra Escuela Internacional de Doctorado, haciendo que responda más plenamente a su nombre, y revisar la carga docente asociada a estos estudios.

Promover las titulaciones conjuntas, mediante el establecimiento de alianzas con otras universidades, españolas o extranjeras, a partir de la cooperación y la complementariedad de modelos y experiencias.

DESARROLLAR EL NUEVO MODELO DE FORMACIÓN PERMANENTE

En estos cuatro años se ha producido una renovación de nuestra oferta de formación permanente, que ha abierto nuevos caminos y está permitiendo el diseño de un nuevo modelo que permita dar respuesta a los nuevos desafíos y a las demandas personales y sociales que ahora se manifiestan.

Me propongo continuar desarrollando este nuevo modelo de formación permanente, que tiene varios componentes fundamentales.

Aumentar la modularidad de los cursos de formación permanente con objeto de permitir itinerarios abiertos combinando módulos de cursos de temas afines.

Desarrollar nanogradados en cooperación con entidades y empresas, en cooperación con otras universidades a distancia y en línea europeas. En este sentido, **me propongo incorporar a la UNED a las iniciativas que está diseñando y comenzando a desarrollar la EADTU**. Los nanogradados, entendidos como unidades formativas de un número reducido de ECTS (habitualmente inferior a 5) se están configurando como una nueva oferta formativa especialmente adaptada a la formación continua.

Participar en el ámbito de la formación continua en cooperación con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), continuando con las encomiendas que hemos comenzado a desarrollar, con el fin de ampliarlas a la gestión de todo el proceso de evaluación de competencias clave a través de exámenes en centros asociados, la creación de los contenidos curriculares de los certificados de profesionalidad de sectores industriales y la creación de manuales y cursos de formación de formadores.

Incorporar a los cursos MOOC herramientas para el reconocimiento de personalidad remota, basados en la combinación de reconocimiento facial con presión en el teclado, a fin de no depender de la presencialidad en los centros asociados para las certificaciones y seguir potenciando la accesibilidad de los mismos.

Convertir al CUID en una Escuela de Idiomas de la UNED. Ello permitiría aprovechar sus potencialidades contratando profesores nativos, cosa que hasta ahora no hemos podido hacer y que nos ha impedido presentarnos a licitaciones de las administraciones públicas, que ven con buenos ojos nuestra participación en esta tarea.

Potenciar el Centro de Recursos del Español como Lengua Extranjera (CURSE-LE). Ello debe permitir afianzar nuestras relaciones con universidades extranjeras en un intercambio lingüístico que propicie otro tipo de intercambios académicos, proveer servicios a través de la herramienta ya diseñada que convierte los productos audiovisuales de la UNED en material para la enseñanza del español y actuar como dinamizador de los centros asociados a través de itinerarios de inmersión lingüística para estudiantes de universidades extranjeras por medio de convenios.

Transformar UNED Senior en la universidad para mayores del área rural. Para lograr este objetivo hay que potenciar la coordinación y la participación de las aulas pertenecientes a nuestros centros asociados, fomentar la interrelación entre la docencia y la investigación entre nuestros estudiantes senior, así como aprovechar la experiencia acumulada por nuestros estudiantes senior a lo largo de su vida en propuestas docentes en las que los propios alumnos se conviertan en profesores.

PROMOVER LA COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

La puesta en marcha de un proyecto de modernización de nuestra universidad reclama la cooperación interinstitucional. En el nuevo escenario del S. XXI, la alianza entre universidades e instituciones constituye un requisito indispensable para garantizar la consecución exitosa de programas de formación, innovación e investigación. Por consiguiente, debemos intensificar nuestra relación con otras universidades, reforzar los acuerdos con otras entidades y fortalecer nuestra presencia en órganos públicos nacionales e internacionales.

Desde esta perspectiva, me propongo establecer **nuevas líneas de cooperación con otras instituciones y reforzar las existentes.**

Resulta fundamental articular alianzas con instituciones y fundaciones del sector público y privado, desarrollando distintos tipos de proyectos.

Afianzar los Centros de Formación Avanzada para avanzar conjuntamente en la mejor de los cursos de los distintos sectores profesionales.

Aplicar un Sistema de Garantía Interno de la Calidad de nuestros cursos de formación permanente que nos permita acreditarlos ante terceros.

Esta iniciativa tan novedosa resulta imprescindible para conseguir el reconocimiento en el exterior.

Potenciar los convenios con CEOE y CEPYME, asociaciones de autónomos y consorcios empresariales para la realización de cursos de especialización útiles para los distintos sectores profesionales. Además, deberíamos aprovechar y hacer un seguimiento personalizado de los intereses profesionales de nuestros estudiantes, utilizando por ejemplo los datos disponibles en el programa UNED Abierta para la elaboración de productos docentes orientados a los usuarios finales.

Potenciar los convenios con CEOE y CEPYME, asociaciones de autónomos y consorcios empresariales para la realización de cursos de especialización útiles para los distintos sectores profesionales. Además, deberíamos aprovechar y hacer un seguimiento personalizado de los intereses profesionales de nuestros estudiantes, utilizando por ejemplo los datos disponibles en el programa UNED Abierta para la elaboración de productos docentes orientados a los usuarios finales.

Abrir líneas de colaboración con entidades públicas y privadas para el patrocinio de MOOC y la realización de MOOC conjuntos entre distintas universidades. En este sentido, hemos de aprovechar las iniciativas que actualmente se están desarrollando en el seno de EADTU con vistas a establecer un intercambio entre las plataformas de MOOC de los países europeos.

REFORZAR LA INVESTIGACIÓN

El potencial de las universidades viene fundamentalmente determinado por su capacidad para generar y transmitir conocimiento científico. El desarrollo de políticas que fomenten e impulsen la investigación debe ser una de las credenciales y prioridades de nuestra universidad.

DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNED

No solo debemos consolidar el Plan de promoción de la investigación, la transferencia y la internacionalización del conocimiento (PPITIC), sino que, además, hemos de ampliar y enriquecer la política científica ya iniciada en dicho plan en un marco de colaboración interinstitucional e internacional.

Es interesante subrayar que las acciones que vertebran este plan están inspiradas en los objetivos de la Ley de la Ciencia y la Tecnología, los estatutos de la UNED y, muy especialmente, el programa europeo de investigación H2020. El plan comprende actuaciones como el plan de promoción de la investigación, la convocatoria de infraestructuras, la convocatoria de becas pre- y postdoctorales, los premios a los proyectos de investigación o las estancias de investigación, entre otras.

Por todo ello, me propongo articular una política de investigación propia de la UNED, inspirada en los objetivos de la Ley de la Ciencia y la Tecnología, los estatutos de la UNED, y el programa europeo de investigación H2020. Dicha política deberá desarrollar un conjunto de acciones:

Fomentar la investigación científica y técnica en todos los ámbitos del conocimiento, incentivando la participación en los programas nacionales e internacionales de investigación y obteniendo el máximo rendimiento de estos programas.

Apostar por la constitución de equipos multidisciplinares e internacionales, propiciando una eficiente cooperación entre investigadores de áreas de conocimiento diferentes.

Intensificar la colaboración con los principales agentes sociales, como empresas, fundaciones, instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas.

Explorar los mecanismos para dotar a nuestros centros asociados de competencias en investigación, innovación y transferencia de tal forma que puedan colaborar en el desarrollo del bienestar de sus respectivos territorios.

Involucrar e incentivar la participación de todos nuestros órganos de investigación y transferencia: Institutos de investigación, Cátedras Universidad-Empresa, Centros de investigación, los grupos de investigación, la Biblioteca y la OTRI.

EQUIPOS INTERDISCIPLINARES

En el modelo de universidad que queremos construir, la investigación pasa necesariamente por la apuesta decidida hacia la **constitución de equipos interdisciplinarios** que den respuesta a los **grandes desafíos sociales** y todo ello en **estrecha colaboración con los principales agentes** (desde empresas, instituciones, organizaciones públicas y privadas) y en un **contexto nacional e internacional**.

REVISTAS

También debemos seguir trabajando en proporcionar los recursos necesarios para que nuestras **revistas científicas** (muchas de ellas aparecen en los mejores índices de indexación) sigan incrementando su reconocimiento y su prestigio.

BIBLIOTECA

Para lograr satisfactoriamente este objetivo, es fundamental **seguir invirtiendo en nuestra Biblioteca y apostar por su desarrollo y modernización**.

IMPULSAR EL PROGRAMA GO TO EUROPE

La universidad debe favorecer la internacionalización de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, especialmente en el ámbito de la Unión Europea, así como fomentar la investigación científica y técnica básica, con el fin de contribuir a la generación de nuevos conocimientos y aplicaciones apoyados en principios de excelencia y liderazgos internacionales.

Me propongo realizar un esfuerzo por alinear la política de investigación de nuestra universidad con los objetivos perseguidos por la Unión Europea en materia de I+D+i, tal como se recogen en el programa marco “Horizonte 2020”, potenciando y facilitando la participación de nuestros investigadores en este programa.

Go to Europe es la estrategia que hemos diseñado para hacer realidad la participación de nuestra universidad en H2020, a través de las acciones que se describen a continuación:

Research Creative Thinking (RCT) constituye un espacio de participación para toda la comunidad universitaria (estudiantes, PAS, profesores tutores, PDI, centros asociados en España y en el exterior) y su objetivo principal es crear sinergias entre toda la comunidad impulsando la interdisciplinariedad y orientando las investigaciones hacia los grandes desafíos del futuro.

Para poder llevar a cabo esta acción se celebrarán **talleres para cada uno de los Retos para la Sociedad diseñados por el Programa Marco**, a los que podrán acudir todos los miembros de la comunidad universitaria.

Se convocarán ayudas para financiar proyectos **Go to Europe y proyectos Independent thinking**, que facilitaran el acceso a los diferentes pilares del programa marco (Excelencia, Liderazgo Industrial y Retos de la sociedad) y los programas satélites (SwafTs, Fet., etc.).

International Creative Thinking (ICT): los investigadores contarán con el apoyo y asesoramiento técnico de los miembros del personal de administración y servicios, que ayudarán a elaborar y diseñar a medida (Personal Design Research, PDR) de cada uno de los investigadores o grupos de investigación su plan de investigación orientado hacia Europa. El objetivo de este plan es lograr que en el plazo de tres o cuatro años los investigadores o grupos de investigación hayan conseguido financiar su investigación.

Expert Database Research and Evaluation (EDRE): en el desarrollo de estas acciones es fundamental una base de datos de expertos evaluadores internos y externos, así como la elaboración e implementación de un protocolo de actuación de los evaluadores (principio de confidencialidad, conflicto de intereses, etc.). La universidad ayudará a que sus evaluadores logren formar parte del elenco de expertos de la Comisión Europea.

FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN RESPONSABLES

Es fundamental alinear nuestra política de investigación con la política europea de investigación e innovación responsables (Responsible Research and Innovation). Con esta línea de actuación pretendo conseguir varios objetivos:

Garantizar que los resultados derivados de la investigación y la innovación se correspondan con las necesidades de la sociedad y son adecuados a largo plazo.

Promover la inclusión de la perspectiva de género como categoría transversal en la ciencia, la tecnología y la innovación.

Desarrollar un código de buenas prácticas en la investigación y la transferencia.

Fomentar la cooperación al desarrollo en materia de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, procurando que esté orientada al progreso social y productivo mediante la puesta en marcha de los objetivos de desarrollo estratégico (ODS).

IMPULSAR LA TRANSFERENCIA

Me propongo impulsar la transferencia, favoreciendo la interrelación de los agentes sociales y propiciando una eficiente cooperación entre las distintas áreas del conocimiento y la formación de equipos multidisciplinares e internacionales.

Para conseguirlo promoveré diversas acciones:

Incentivar la creación de empresas de base tecnológica (EBT) de la UNED.

Ayudar en la solicitud de patentes de invención y modelos de utilidad por parte del personal docente e investigador de la UNED.

Incentivar y dinamizar la gestión de los contratos acogidos al artículo 83 de la LOU.

Fomentar la creación de redes internacionales entre universidad, empresas, fundaciones y asociaciones.

Aumentar las diferentes modalidades de colaboración con la empresa de que disponemos: cátedras, aulas, centros e institutos.

APROXIMAR A LOS CENTROS ASOCIADOS

Una acción central de este programa pasa por **Aproximar la actividad de investigación, transferencia e innovación a nuestros centros asociados** con el fin de participar activamente en aquellos proyectos de investigación e innovación que forman parte de la **estrategia de especialización inteligente (RIS3)** establecida para cada una de las regiones. Con ello, nuestros centros asociados fortalecerán sus competencias y, además, podrán llegar a obtener financiación para su consolidación y desarrollo.

FOMENTAR LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA

Me propongo difundir la cultura científica, innovadora y emprendedora en el conjunto de la sociedad, con objeto de fomentar la creatividad y conseguir un mayor grado de aceptación social e institucional del emprendimiento.

Estos objetivos se llevarán a cabo gracias a la **Unidad de Cultura Científica e Innovación (UCC+I)**, destinada a la difusión de las investigaciones que se están realizando en la UNED, así como a la divulgación de la cultura científica en distintos sectores de la sociedad, actividades en las que participan nuestros investigadores.

Como parte de esta acción, **me propongo fomentar la participación en proyectos financiados por el Ministerio de Ciencia y Tecnología a través de su Fundación (FECYT) y en proyectos de Divulgación de la Ciencia de la Comisión Europea (SWAFTS), con medidas como convocatorias de preparación de proyectos CULTURuned.**

LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La UNED debe llevar a cabo un proceso de transformación digital, si quiere continuar ostentando el liderazgo que le corresponde en esta nueva etapa.

Somos una universidad a distancia y desde nuestra creación hemos utilizado las tecnologías disponibles para dar un mejor servicio a nuestros estudiantes. La tecnología ha sido y continúa siendo un elemento imprescindible para nuestro funcionamiento. A diferencia de otras universidades, que la utilizan como complemento a sus actividades, nosotros tenemos que apoyarnos en ella para desarrollar nuestra actividad.

En el momento actual, en el que la oferta tecnológica ha crecido enormemente, nos enfrentamos al reto de sacar el máximo provecho de estas tecnologías y emprender una verdadera transformación digital tanto en el campo puramente académico, como en el de la organización y la gestión. Ese es mi compromiso.

REVISAR Y ACTUALIZAR LA METODOLOGÍA DIDÁCTICA

Una de las transformaciones más importantes que debemos afrontar consiste en actualizar nuestra metodología de enseñanza y aprendizaje. Se trata de aprovechar al máximo las posibilidades que hoy ofrece la tecnología para proporcionar las mejores oportunidades de formación a nuestros estudiantes.

La UNED se ha definido siempre como una universidad mixta, lo que supone utilizar recursos a distancia, telemáticos y presenciales. El desafío consiste en combinarlos hoy de manera que aumenten las posibilidades de formación y de aprendizaje a lo largo de la vida.

Hace años demostramos que sabíamos utilizar la metodología propia de la educación a distancia, como la elaboración de material didáctico adecuado y las tutorías presenciales, lo que nos permitió ocupar una posición relevante en el panorama nacional e internacional. Más recientemente demostramos que sabíamos utilizar las tecnologías digitales para ofrecer cursos virtuales, comunicación asíncrona y tutorías en línea. Y hoy debemos demostrar que sabemos aprovechar las novedades que han continuado apareciendo para enriquecer los procesos de formación de nuestros estudiantes.

Me propongo revisar y actualizar nuestra metodología de enseñanza y aprendizaje para adecuarla a las nuevas circunstancias y necesidades.

Ello implica actuar en varias direcciones.

Enriquecer los cursos virtuales. Los cursos que creamos hace unos años para la puesta en marcha de las nuevas titulaciones han dado buenos resultados, pero ahora debemos avanzar más para que resulten de mayor ayuda a los estudiantes. Debemos definir el contenido mínimo que deben tener, en términos de materiales de estudio y de orientación, de foros y medios de comunicación virtual, de apoyo tutorial y de otros recursos formativos.

Y además debemos **prestar apoyo al profesorado** para que pueda desarrollar dicha tarea, para lo cual me propongo:

Dotar al IUED de un nuevo marco jurídico como centro propio de la UNED, así como de una nueva reglamentación interna, y crear una unidad de apoyo a la virtualización de los contenidos y la gestión de los cursos virtuales.

Revisar el modelo actual de apoyo tutorial. La virtualización de nuestros cursos supuso la introducción de nuevas categorías de profesores tutores, como los de campus y los intercampus, así como la asignación de nuevas tareas tutoriales, como las grabaciones o las videoconferencias. El modelo así desarrollado tiene algunas limitaciones y debilidades que es tiempo de revisar.

Actualizar la tipología actual de tutorías de centro, campus e intercampus, delimitando las funciones presenciales y virtuales, que necesariamente deben combinarse.

Inclusión de nuevas competencias y funciones en el modelo de apoyo tutorial, que trasciendan las funciones meramente académicas para asegurar que se presta a los estudiantes el acompañamiento y la orientación que necesitan, especialmente durante los primeros cursos.

Incentivar la digitalización de contenidos y la creación de libros digitales. Para lograrlo, promoveré el trabajo conjunto de las diversas unidades que trabajan en ese ámbito (INTECCA, CEMAV, Editorial y CTU) e incentivaré al profesorado para que se comprometa en esa tarea.

Promover la realización de proyectos de innovación docente. El profesorado debe tener incentivos para diseñar y poner en práctica nuevos enfoques para la enseñanza y el aprendizaje de las distintas materias. Me propongo estimular el trabajo de los grupos de innovación docente ya creados y

realizar convocatorias de proyectos que les permitan llevarlos a la práctica.

Ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo de competencias transversales.

Debemos ofrecer a nuestros estudiantes la posibilidad de desarrollar algunas competencias transversales que tienen gran demanda (trabajo en equipo, capacidad de argumentación y debate, expresión y comunicación de las propias ideas) y que no siempre atendemos adecuadamente. Los centros asociados deben desempeñar una función importante en ese sentido, por medio de actividades voluntarias del tipo de seminarios, foros de debate o estudios de casos.

INTENSIFICAR EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS PARA EL APRENDIZAJE

Para renovar la metodología de enseñanza y aprendizaje que utiliza la UNED no basta con adoptar un conjunto de decisiones formales que afecten a todos los cursos. Además debemos intensificar el uso de las tecnologías para enriquecer el aprendizaje de nuestros estudiantes.

Para cumplir ese objetivo, **tenemos que situarnos en vanguardia y establecer una arquitectura informática y procedimientos adaptados y adecuados para la toma de decisión basada en datos**, esto es, aplicaciones transversales de la analítica y el big data aplicables para la gestión y la docencia a todos los niveles.

Debemos implantar un plan orientado a actualizar el ecosistema de aplicaciones de que dispone la UNED que facilite y reduzca los tiempos de producción y el coste de aplicaciones futuras. **Me propongo implantar, de manera generalizada, una arquitectura de aplicaciones basadas en servicios**, aproximación que facilita la reusabilidad, la modularidad, la integración y el consumo de datos por cualquier tipo de dispositivo.

Nuestra prioridad es preparar un marco tecnológico abierto, ágil y flexible. Ello nos proporcionará capacidad de reacción ante el futuro cambiante al que se enfrentan nuestra sociedad y las universidades a distancia. Nuestra oferta educativa debe adaptarse a la demanda en sus contenidos y en sus metodologías. Los estudiantes acceden cada vez más desde cualquier tipo de dispositivos tanto para consultar sus expedientes o gestionar su matrícula como para acceder a los contenidos de sus cursos. Por ello **debemos garantizar un alto nivel de accesibilidad en los diferentes sistemas informáticos de la universidad.**

Tenemos que aprovechar la información que el estudiante nos proporciona desde la primera vez que visita nuestra web para ofrecerle la formación que mejor se adapte a sus necesidades, orientándole y guiándole durante todo su itinerario formativo. Debemos aprovechar las herramientas informáticas, no solo para comunicarnos con él, sino para conocer mejor sus necesidades y acompañarle de manera cercana y eficaz, hasta **llegar a ser su referencia formativa para las enseñanzas regladas y la formación permanente.**

Desde un punto de vista docente, **es necesario disponer de las herramientas necesarias para desarrollar la nueva metodología de enseñanza y aprendizaje a distancia.** Para ello, debemos poner en marcha un sistema de generación, empaquetamiento y gestión de contenidos y actividades para un despliegue flexible en diferentes plataformas, herramientas y formatos según las necesidades.

ADOPTAR UNA NUEVA PLATAFORMA PARA LOS CURSOS VIRTUALES

Uno de mis objetivos centrales para estos próximos cuatro años consiste en adoptar una nueva plataforma para la gestión de los cursos virtuales.

La plataforma actual de la UNED, la conocida aLF, lleva más de una década funcionando como herramienta principal en la enseñanza reglada. Con los años, tanto la comunidad de desarrollo como sus lenguajes de programación han ido quedando menos activos y más obsoletos, lo que ha limitado sus desarrollos.

Necesitamos adoptar una nueva plataforma de cursos virtuales, que sea una pieza central de un sistema de aprendizaje personalizado y distribuido y que cumpla varios objetivos fundamentales.

Permitirnos dar un servicio de calidad adaptado a las necesidades de nuestros estudiantes.

Facilitar la adaptación de la oferta a una demanda cambiante.

Vincular los avances metodológicos de nuestra oferta educativa al valor añadido de nuestra experiencia y a los resultados de nuestros grupos de investigación.

Potenciar el desarrollo de cursos responsive, accesibles y la toma de decisiones basada en la analítica de los datos institucionales.

UNA ÚNICA PLATAFORMA DOCENTE

Sin perder de vista nuestro objetivo último, **parece conveniente adoptar a corto plazo una única plataforma docente para toda nuestra oferta educativa,** lo que nos ofrecería indudables ventajas. Para ello, nos basa-

remos en los estudios piloto realizados en este último año sobre la plataforma Moodle, que han arrojado resultados de interés.

EQUIPO DE EXPERTOS

La decisión tiene importantes consecuencias en términos didácticos, tecnológicos, operativos y económicos, que requieren el asesoramiento de nuestros especialistas y técnicos. El rector debe liderar ese proceso, pero no puede ni debe convertirse en su actor único.

Por lo que me propongo constituir un equipo de expertos de la UNED que pueda aconsejarnos acerca de las opciones posibles y cuál de ellas resulte más aconsejable.

OPTIMIZAR LA ORGANIZACIÓN Y LOS MODOS DE GESTIÓN

Llevar a cabo la transformación digital de la UNED implica también revisar la organización que actualmente poseemos y los modos de gestión.

Me propongo conseguir que la UNED sea cada vez más eficiente, más ágil y que esté mejor adaptada a las demandas que recibimos.

Me propongo que la UNED cuente con una organización y unos modos de gestión que nos permitan aprovechar la transformación digital, lo que exige contar con el esfuerzo y el compromiso de todos.

MODELO INTEGRADO

Debemos impulsar un modelo organizativo integrado, potente, responsable y flexible que mejore la calidad de los servicios prestados por la universidad.

Las nuevas herramientas disponibles nos permitirán optimizar nuestro funcionamiento, lo que será un objetivo prioritario de los próximos años.

ESTRUCTURA ACADÉMICA

Considero que nuestra estructura académica es adecuada a nuestras necesidades. Aunque siempre pueda resultar conveniente revisar algunos aspectos concretos, no creo necesario introducir cambios de gran entidad. **El actual modelo de Facultades y Escuelas está asentado y cumple los objetivos para los que se creó.**

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

También nuestra **organización administrativa** resulta adecuada en términos generales, aunque siempre podemos encontrar modos y mecanismos que resulten más convenientes para cumplir mejor nuestros objetivos. **Es precisamente el cumplimiento de dichos objetivos el que debe orientar nuestra actuación.**

Debemos propiciar el cumplimiento de nuestra doble tarea docente e investigadora, debemos prestar una atención de calidad a todos nuestros estudiantes, debemos manejar con eficiencia y transparencia los recursos que recibimos de las administraciones públicas y de nuestros estudiantes. Ello nos exige revisar de manera permanente los procesos, flujogramas y procedimientos que hemos establecido para la gestión de nuestras diversas áreas, así como la organización y las dimensiones de las distintas unidades, con el fin de adecuarlas al trabajo que deben realizar.

COMPROMISO DE TODOS

La optimización de nuestra organización administrativa puede generar inquietudes y tensiones que resultan lógicas y que merecen atención y respuesta. Por ese motivo, **reforzaré la transparencia en la comunicación de los planes propuestos y la negociación con los órganos establecidos, buscaré la comprensión y aun la complicidad de quienes puedan verse afectados y, sobre todo, cuidaré el buen clima en la universidad, pues constituye una condición indispensable para que este tipo de actuaciones tengan el éxito que se merecen.**

REFORZAR LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

La transformación digital también debe permitir reforzar las prácticas de buen gobierno, que constituye uno de mis objetivos prioritarios.

Aumentar el grado de transparencia de la UNED. Debemos mejorar nuestra posición en el ranking de transparencia de las universidades españolas, pasando de ser universidad “translúcida” a “transparente” .

Continuar ampliando los instrumentos de administración electrónica. Hemos de adoptar las medidas necesarias para la implantación del expediente electrónico: académico, económico, administrativo.

Formular un nuevo plan estratégico para los próximos cuatro años. Con su elaboración pretendo identificar y consensuar con la comunidad universitaria los objetivos estratégicos de la UNED, con el fin de reflejar una estrategia orientada a reforzar la misión de la universidad en el contexto actual. Para ello, partiendo del programa electoral, llevaré a cabo un proceso para su elaboración que contará con la participación de toda la comunidad universitaria.

Llevar a cabo procesos de debate y consulta participativa. Siguiendo el ejemplo de la iniciativa Horizonte UNED 50, me propongo llevar a cabo procesos periódicos de consulta participativa que permitan pulsar la opinión de la comunidad universitaria de la UNED con vistas a su transformación.

Poner en marcha un proyecto y un grupo de trabajo sobre inteligencia institucional. Consistirá en un sistema de análisis de datos para la toma de decisiones, entendiendo que la información facilita la promoción de los cambios necesarios para las mejoras organizativas, la generación de conocimiento, la planificación eficiente, la evaluación y revisión de los logros, la evolución de las tendencias en el uso de los servicios, la gestión de la prevención y el control del presupuesto, entre otros. Es el primer paso para configurar un conjunto de cuadros de mandos que faciliten la visualización e interacción con toda la información analizada, así como la detección de indicadores que permitan tomar decisiones estratégicas de manera eficiente.

ACTUALIZAR LA BASE TECNOLÓGICA

La UNED cuenta actualmente con un único Centro de Proceso de Datos (CPD), instalado en el Centro de Tecnología (CTU) de Las Rozas.

Esta situación supone un riesgo muy alto para el funcionamiento de la universidad, cuya actividad se ve afectada o interrumpida cada vez que hay que llevar a cabo determinadas labores de mantenimiento o cuando surge cualquier problema. Aunque las dificultades económicas han impedido resolver en estos años una situación que viene arrastrándose hace tiempo, debemos afrontar esta situación.

Me propongo resolver esta situación de riesgo, actualizando la base tecnológica de la UNED.

Crear un CPD de respaldo. Sería la solución ideal, pues permitiría funcionar indistintamente desde cualquiera de los dos que existirían, disponiendo de conexiones paralelas y teniendo toda la información actualizada en ambos centros. No obstante, el coste de este sistema es muy elevado y su-

pone aumentar considerablemente la carga de trabajo del personal del CTU.

Trasladar algunas aplicaciones a la nube. Es la solución que se adoptó al ubicar el correo electrónico en la nube de Microsoft o las herramientas de administración electrónica en la nube de la Administración General del Estado. El siguiente paso puede ser trasladar los cursos virtuales a la nube y de esta forma liberar espacio en las máquinas del CTU. De este modo podríamos tener un CPD más reducido y abaratar el coste de duplicarlo.

Revisar el sistema de autenticación en el portal de la UNED. Con el fin de conseguir una mayor independencia tecnológica, trabajaremos también en este asunto, que supone un verdadero cuello de botella, pudiéndose así garantizar el acceso a las aplicaciones en la nube a pesar de una eventual caída del portal.

IMPULSAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

La proyección internacional de nuestra universidad debe ser uno de los grandes activos de este nuevo proyecto.

Es absolutamente esencial articular una política de internacionalización de la UNED que analice las implicaciones que tiene en todos sus colectivos y órganos de representación, desde la movilidad de nuestros profesores, estudiantes y personal de administración y servicios hasta la participación activa en programas internacionales en estrecha colaboración con otras universidades e instituciones, el desarrollo de campus transnacionales a través del fortalecimiento e impulso de nuestros centros asociados en el exterior.

En definitiva, es fundamental contextualizar debidamente nuestra política internacional con las propuestas del del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, tal como se recogen en el documento La estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015 – 2020.

Me propongo desarrollar un Plan Estratégico de Internacionalización que afectará transversalmente a toda la universidad (personal docente e investigador, profesores tutores, personal de administración y servicios, estudiantes), centros asociados, así como a todos los estudios que se imparten (grados, master y doctorado, formación permanente y profesional y extensión universitaria).

DESARROLLAR LAS RELACIONES INTERNACIONALES

Me propongo impulsar la colaboración, a través de convenios marco y específicos, con universidades europeas e internacionales.

Uno de los objetivos prioritarios consistirá en favorecer la **oferta de titulaciones conjuntas con socios extranjeros en cada una de las etapas de estudios**, como los doctorados internacionales, los másteres reglados, los cursos internacionales de especialización, los cursos de formación permanente y los cursos de extensión universitaria en los centros asociados de la UNED en el extranjero.

Entre las acciones que proponemos para fomentar este eje se incluyen las **convocatorias de congresos internacionales de alto nivel**, de los que

se espera como impacto la creación de **redes internacionales, colaboraciones y convenios para la docencia y la investigación de ámbito europeo e internacional.**

Además, queremos potenciar **la participación en asociaciones internacionales y europeas de alto nivel**, cómo AIESAD, EADTU, EDEN etc. que favorecen la consolidación de las relaciones internacionales y fortalecen nuestra visibilidad institucional.

INCREMENTAR LA MOVILIDAD

Me propongo incrementar el intercambio de estudiantes, personal de administración y servicios, profesores tutores y personal docente e investigador.

Las acciones que se llevarán a cabo para impulsar este eje se centran fundamentalmente en Erasmus+, UNED+, proyectos de movilidad virtual, de movilidad at home y el incremento de solicitudes de proyectos KA2 y la financiación de la Comisión Europea a proyectos docentes en colaboración con socios europeos y no europeos.

IMPULSAR LA COOPERACIÓN

Impulsar la cooperación e implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es fundamental para una universidad como la nuestra, por su larga trayectoria de relaciones con Iberoamérica y su marcado carácter de inclusión social. Desde enero de 2016, Naciones Unidas proclamó 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y consideró a la universidad cómo uno de los elementos principales para la implementación de estos objetivos.

Los proyectos de investigación y docencia en este ámbito son numerosos e importantes para el impulso de la cooperación y el desarrollo, la Cátedra UNESCO Triptolemos de sostenibilidad alimentaria o la Cátedra Unesco de Sostenibilidad Ambiental son claros ejemplos.

Me propongo continuar explorando nuevas vías de desarrollo que nos permitan incardinar nuestra actividad investigadora en este contexto.

FORTALECER LOS CENTROS ASOCIADOS EN EL EXTERIOR

Los centros asociados en el exterior son fundamentales para la proyección internacional de la UNED, así como para nuestra expansión territorial.

Me propongo desarrollar un proyecto específico para fortalecer e incrementar nuestra red de centros asociados en el exterior.

Para ello impulsaré las siguientes acciones:

Trabajar para dotar de personalidad jurídica a los centros en el exterior, teniendo en cuenta que cada uno de los países tiene legislaciones distintas.

Promover actividades docentes e investigadoras con los profesores de la sede central de tal forma que podamos participar activamente en la propuesta de soluciones a los grandes desafíos socioeconómicos de los países.

Diseñar un nuevo marco de competencias y funciones y un nuevo sistema contractual para los coordinadores y el personal de los centros en el exterior.

Realizar más inversiones para potenciar los centros en el exterior y apoyarles en la elaboración de webs, publicidad y comunicación.

Facilitar la existencia de lugares de estancia entre exámenes para aquellos estudiantes que se desplazan desde ciudades lejanas e incluso desde otros países.

Colaborar con las instituciones españolas en el exterior para la coordinación de actividades culturales comunes (Instituto Cervantes, Cámaras de Comercio, Consejerías de Educación, entre otros).

En suma, la UNED puede convertirse realmente en líder universitario en toda Iberoamérica - sin reducir nuestra presencia en otros países, organismos y asociaciones internacionales-, exportando calidad académica universitaria y un modelo educativo innovador y eficiente, consolidando nuestra presencia a través de nuestra red de centros asociados en el exterior e incentivando programas de investigación conjuntos.

REFORZAR LA RED DE CENTROS ASOCIADOS

Una de las fortalezas del proyecto educativo de la UNED es la extensa red territorial de centros asociados, que cubren la geografía española y se extienden a otros países.

Debemos ser más ambiciosos y fortalecer su papel, resultando indispensable terminar de adecuar nuestra red territorial a las nuevas circunstancias y redefinir la política de actuación de nuestros centros asociados.

Para impulsar esa transformación debemos reforzar la colaboración con las entidades locales, las comunidades autónomas y otras instituciones.

FINALIZAR EL PROCESO DE ADAPTACIÓN A LA NUEVA NORMATIVA

En este último año se han dado pasos fundamentales para adaptar la estructura y el funcionamiento de los centros asociados a la nueva normativa que se ha ido promulgando. Ha sido un proceso complejo, que ha exigido numerosos esfuerzos, pero que está bien orientado.

Me propongo finalizar en un plazo breve el proceso de adaptación a la nueva normativa y resolver los problemas que se puedan generar en el mismo.

La transformación que dicha adaptación está suponiendo para los centros asociados cubre varias líneas de actuación que debemos desarrollar:

Finalizar el proceso de adaptación de los estatutos de todos los centros asociados, prestando especial atención a los que están configurados legalmente como consorcios.

Elaborar la normativa y las directrices jurídicas, contables y económicas que permitan homogeneizar la gestión de los centros asociados.

Apoyar a los centros en los procesos de auditoría que se están llevando a cabo, con el objetivo de extraer los mejores frutos de ese ejercicio, tan beneficioso como complejo.

COMPLETAR LA REORGANIZACIÓN DE LOS CAMPUS

Una vez transformada en estos últimos cuatro años la estructura de los campus, **me propongo completar su reorganización, con objeto de optimizar su funcionamiento y obtener los mejores resultados posibles de dicho proceso.**

Reorganizar los campus exige actuar en varias direcciones complementarias, unas de tipo administrativo y otras relativas a su funcionamiento:

Pondremos en marcha los distintos ámbitos de representación de los campus, como la coordinación de los distintos niveles de los centros.

Adaptaremos el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Centros Asociados al Reglamento de Campus, especialmente en lo relativo al nuevo modelo de adscripción de los centros a la UNED, que implica nuevas formas de organización administrativa.

Potenciaremos la labor del Consejo de Centros, canalizando la comunicación a través de los campus en una doble vía, de la sede académica hacia los centros asociados y viceversa.

REFORZAR LA COORDINACIÓN DE LOS CENTROS ASOCIADOS

A la vista de los buenos resultados que ha tenido la reorganización territorial emprendida, **me propongo reforzar el papel de los campus en lo relativo a la coordinación de la actuación de los centros asociados.**

Entre mis compromisos puedo citar los siguientes:

Tender a la armonización docente, procurando que cada tutor tenga una carga docente equivalente que posibilite la emisión de la tutoría por webconferencia.

Conseguir la equiparación de los recursos tecnológicos de los centros asociados, de forma que cada uno de ellos cuente con la tecnología mínima necesaria para dar apoyo y emitir tutorías tanto por webconferencia como por videoconferencia a otros centros. Con objeto de paliar la limitación de fondos, fomentaremos la colaboración con las administraciones locales, diputaciones y ayuntamientos en materia de administración inteligente.

Profundizar en el trabajo en equipo coordinado por el equipo de dirección del campus, analizando las fortalezas y debilidades de los centros asociados que lo conforman, con objeto de mejorar el servicio que prestan y optimizar sus infraestructuras docentes y tecnológicas.

Para conseguir dichos objetivos, estamos obligados a mejorar el servicio que prestan los campus.

Por ejemplo, casi todos los centros asociados imparten actualmente tutorías presenciales en titulaciones que cuentan con bastante alumnado. Por el contrario, dejan de tutorizar, o lo hacen escasamente, el resto de titulaciones.

La especialización de algunos centros asociados en determinadas carreras de su elección propiciará un mejor servicio y supondrá un ahorro para los propios centros.

REFORZAR LA OFERTA ACADÉMICA DE LOS CENTROS ASOCIADOS

Uno de los retos más importantes que tienen los centros en la actualidad consiste en cumplir la demanda principal de las instituciones que les apoyan: que sean punto de encuentro de sus conciudadanos

Y este objetivo debe alcanzarse tanto con las titulaciones regladas como, cada vez más, con otras actividades, como las de extensión universitaria, la enseñanza de idiomas o UNED Senior. Todas ellas deben tener un lugar en la programación docente del centro asociado y de las aulas universitarias que de ellos dependen. Y ello permitirá ampliar la base de alumnado y social de los centros asociados.

Los centros asociados deben ofrecer cursos y programas formativos que puedan tener matrícula potencial e impacto social. Para ello, y siempre que cuenten con los recursos personales y académicos exigibles, podrían completar presencialmente algunos elementos de la oferta formativa de la UNED que cuenten con soporte virtual. Con esta oferta, podrían atraer a sectores de población que, sin ser refractarios a la virtualidad, prefieren trabajar con apoyo presencial. Asimismo, este formato puede incorporar otros elementos de valor, como poner a los estudiantes en contacto con el entorno profesional y empresarial más próximo.

Haré posible el desarrollo en los centros asociados de cursos y programas formativos con una marca y un formato común, en cuyo contenido han de intervenir los propios centros y los campus en función de las características de su entorno.

Promoveré que los centros asociados establezcan convenios y acuerdos con entidades y asociaciones que permitan una mayor implicación en su entorno social y cultural.

Facilitaré que los centros asociados y los campus puedan ofrecer formación con acreditación de un modo simple y con costes razonables, garantizando siempre el nivel de calidad exigible a una institución universitaria.

Promoveré que los centros asociados actúen como canalizadores de programas de investigación e innovación.

Dichas actividades permitirán contar con la colaboración de personas relevantes del entorno que creen opinión favorable a la UNED. Eso hará aumentar la presencia social de los centros asociados en su entorno en estos momentos de competencia con otras instituciones educativas.

REGULARIZAR LA TRANSFERENCIA ECONÓMICA DE LA UNED

Uno de los pilares del funcionamiento de los centros asociados viene determinada por la dotación económica que realiza la UNED, que en general supone el 40% del importe de la matrícula del alumnado correspondiente. Pero las dificultades económicas están haciendo más irregular el flujo de dicha transferencia, lo que genera tensiones económicas.

Por ello me propongo garantizar al menos el 70% de la transferencia total dentro del ejercicio económico anual.

ATENDER A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

Los grandes proyectos son posibles gracias a la implicación de las personas que los integran. En este proceso de transformación que pretendo llevar a cabo, hemos de definir el papel que deben desempeñar los principales actores del proyecto. Este programa incorpora actuaciones relativas al personal docente e investigador, a los profesores tutores y al personal de administración y servicios.

Me propongo diseñar un escenario que permita desarrollar todo el potencial de cada uno de estos colectivos, estimular su capacidad, incentivar su creatividad y, por supuesto, concitar su complicidad. Debemos articular políticas que regulen la carrera académica del profesorado, la promoción del personal de administración y servicios y el estatus de los profesores tutores.

Como señalaba en mi programa de 2013, todas las personas que trabajan en la UNED tienen sus propias necesidades, demandas, expectativas y exigencias pero, al margen de sus lógicas diferencias, deben **trabajar en una misma dirección para prestar un mejor servicio público de educación superior. Por ese motivo, tenemos la obligación de contar con un personal bien formado, que tenga oportunidades e incentivos para desarrollar su carrera y que vea reconocido el esfuerzo que realiza.**

DESARROLLAR UNA NUEVA POLÍTICA DE PROFESORADO

Este último cuatrienio ha estado marcado por las restricciones impuestas en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para la reposición de las plazas vacantes de personal, tanto docente e investigador (PDI) como de administración y servicios (PAS). Las limitaciones impuestas han supuesto una seria dificultad para poder articular una política coherente de personal y han impedido actuar con visión estratégica.

En el último año han comenzado a producirse algunos cambios que **nos han permitido convocar nuevas plazas de reposición y de promoción de PDI.** Aunque su número está aún limitado por las restricciones impuestas, la situación parece que comienza a mejorar.

Si finalmente las condiciones son más favorables, contaremos con un mayor margen para ir ajustando las plantillas a las necesidades existentes y a la situación de nuestros docentes e investigadores.

Me propongo adoptar y desarrollar una política relativa al personal docente e investigador que permita diseñar las plantillas que necesitamos para llevar a cabo la transformación que reclamamos y convocar más plazas de las distintas categorías.

Aunque el diseño de cualquier política de personal debe contar con la participación de los afectados y de sus representantes, hay varias orientaciones que deben ser tenidas en cuenta.

Debemos asegurar la permanencia y ofrecer oportunidades de promoción al profesorado no permanente. Eso implica poder apoyarles en su proceso de formación pre- y posdoctoral, en la obtención de sus acreditaciones y en su inclusión en las plantillas estables cuando sea posible. Mi objetivo consiste en facilitar la promoción de unas categorías a otras, hasta finalizar en la estabilización en categorías docentes permanentes.

Debemos atender a los investigadores pre- y posdoctorales y darles oportunidades de completar su formación. En la medida de lo posible, tenemos que abrir posibilidades a estas personas de continuar su desarrollo profesional mediante la búsqueda de figuras y plazas que permitan obtener un retorno justo de la inversión que hemos realizado en su formación y aprovechar sus capacidades.

Debemos ofrecer oportunidades de promoción a los profesores permanentes que estén acreditados a categorías superiores de las que ocupan. Ello implica utilizar los mecanismos legales existentes para facilitar dicha promoción, respetando siempre los criterios de mérito y capacidad.

Debemos convocar nuevas plazas de profesorado que cubran las vacantes que se están produciendo y palién el envejecimiento de nuestra plantilla en los próximos cuatro años. La adecuada atención a las tareas docentes e investigadoras se está viendo dificultada por las vacantes que se producen en algunos departamentos, lo que obliga a cubrir dichas vacantes con un sentido equitativo y estratégico. Si bien resulta fundamental que dichas plazas sean cubiertas de modo habitual mediante la incorporación de personal en sus primeras etapas profesionales, tampoco se debe descartar que, en caso de disponer de una mayor capacidad de actuación, podamos incorporar a un personal ya formado que complete nuestras plantillas en posiciones que resulten necesarias.

REVISAR LA ESTIMACIÓN DE LA CARGA ACADÉMICA

La actividad académica del PDI, teniendo en cuenta su categoría y dedicación, comprende principalmente la realización de funciones docentes y de investigación. En consecuencia, debe contar con unas condiciones adecuadas para poder centrarse en ambos elementos nucleares.

Con el propósito de conceder el debido reconocimiento a ambos componentes, **hemos comenzado a elaborar un documento para la estimación de la carga académica de los profesores, que incluya tanto aspectos docentes como investigadores.** La inclusión de la actividad investigadora en el cómputo de la carga académica total del PDI ha dado como resultado la **regulación de la carga investigadora**, mediante un documento que aprobó el Consejo de Gobierno en diciembre de 2016.

Si bien este avance ha sido importante, resulta fundamental revisar de forma global este documento para adecuarlo a la medida del esfuerzo docente que realizan los profesores en la actualidad, dando el peso adecuado a los trabajos de fin de grado (TFG), los trabajos de fin de máster (TFM) o a las asignaturas que incluyen actividades de carácter práctico. De la misma manera, entendemos que debe ser revisado el peso relativo de las asignaturas de Máster con respecto al Grado. Por último, debemos adecuar el documento para que nos permita compararnos con el resto de universidades y para poder ofrecer datos al Ministerio que sean fáciles de interpretar sobre el esfuerzo docente e investigador que lleva a cabo el profesorado de esta universidad.

Me propongo completar la tarea de elaborar y aprobar una regulación de la carga académica del PDI de la UNED, que permita la planificación estratégica de las tareas académicas y las plantillas correspondientes.

REVISAR LA SITUACIÓN DEL PROFESORADO TUTOR

El profesorado tutor que desarrolla sus funciones en los centros asociados constituye un pilar básico del modelo de enseñanza mixta y semipresencial que caracteriza a la UNED y ocupa un lugar importante en mi programa.

Los procesos selectivos para la obtención de la venia docendi han dado lugar a que cada año nuestros profesores tutores cuenten con una mejor y mayor formación. Me propongo continuar impulsando los procesos de selección que otorgan la venia docendi para que los profesores tutores que presenten servicio en nuestra Universidad dispongan de una formación con altos estándares de calidad.

Como adelantaba en el balance de la gestión realizada, una de las reivindicaciones de una parte del colectivo es la revisión y el reconocimiento de la figura del profesor tutor dentro del sistema universitario español. El régimen de la función tutorial en los centros asociados de la UNED se rige por el Real Decreto 2005/1986 y treinta años después entendemos que debe actualizarse, dados los cambios que se han producido en la enseñanza universitaria en este país y, en particular, en la enseñanza universitaria a distancia.

En este sentido me propongo dos objetivos:

Continuar avanzando en las negociaciones con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para adaptar la regulación de la figura del Profesor tutor a las circunstancias actuales de nuestra universidad, estableciendo un nuevo marco normativo.

Revisar la dedicación y funciones que deben tener los profesores tutores, delimitando la carga máxima que deben impartir, haciendo que el número de asignaturas no sea excesivo y que esto sea uniforme en todos los centros asociados.

Todos estos cambios se pueden acometer mediante la revisión del **Estatuto del Profesor Tutor** que define las funciones y la dedicación docentes del colectivo. Entendemos, además, que

Deben ser revisados y uniformizados los criterios y procedimientos seguidos en los Centros Asociados para la selección de los tutores, especialmente en el caso de las incorporaciones que no siguen el procedimiento de selección ordinario a través de la concesión de la venia docendi, como es el caso de las sustituciones ante situaciones imprevistas o sobrevenidas.

DESARROLLAR UNA NUEVA POLÍTICA DE PAS

El coste de la plantilla de personal de administración y servicios de la UNED viene superando en los últimos años el techo autorizado en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, lo que ha impedido a la universidad incorporar nuevo personal, ya sea laboral o funcionario.

Este problema, que venimos arrastrando hace algunos años, ha **lastrado cualquier posibilidad de ampliar la plantilla existente y ha planteado graves riesgos, incluidos eventuales despidos**, que han obligado a tomar decisiones ingratas con objeto de asegurar la ineludible contención del gasto en materia de personal.

Además, hemos **ido progresivamente perdiendo miembros del PAS**, como consecuencia de las jubilaciones producidas y de las finalizaciones de contratos temporales.

Si bien esta situación ha aliviado el problema de fondo que padecemos, ha tenido consecuencias negativas para la organización de la universidad y para la prestación de sus servicios.

En consecuencia, nos encontramos en una situación en la cual **no podemos retrasar la adopción de nuevas medidas relativas al PAS**, que permitan adecuar su situación a las nuevas condiciones que se han ido creando y que estén encaminadas a **conseguir que la falta de personal no afecte negativamente a la calidad de la prestación del servicio que realiza**.

Me propongo adoptar y desarrollar una política relativa al personal de administración y servicios que permita diseñar y adecuar las plantillas que necesitamos para llevar a cabo la transformación que afrontamos.

Dicha política debe tener varios componentes:

Intensificar los contactos con las autoridades de los diferentes departamentos ministeriales y representantes parlamentarios para adecuar el techo de la plantilla del PAS a la situación actual.

Revisar la relación de puestos de trabajo del PAS y estudiar la creación de nuevos puestos ligados a las nuevas necesidades.

Acometer el estudio de la dimensión actual de las distintas unidades administrativas de la universidad, que permita emprender una **reorganización** de sus estructuras, logrando optimizar sus recursos y realizar una gestión más eficaz y eficiente.

Continuar con el trabajo iniciado por el grupo que analiza las funciones desarrolladas por el personal docente e investigador y por el personal de administración y servicios, de manera que algunas de las que son ahora desempeñadas por el PDI pasen a ser ejercidas por el PAS.

La puesta en marcha de las medidas anteriores va a requerir el diseño de un nuevo **Plan de Formación del PAS** acorde con el nuevo modelo de universidad encaminada a su cualificación y especialización.

APOYAR EL TRABAJO DEL PAS DE LOS CENTROS ASOCIADOS

El personal de administración y servicios de los centros asociados se está viendo afectado por los cambios que están teniendo lugar en la organización y el funcionamiento de los mismos, a lo que se ha hecho mención varias veces. Dichos cambios han tenido un impacto sensible que incide en la definición y el alcance de sus tareas.

Me propongo facilitar a este personal la adaptación a la nueva situación.

Una pieza importante de dicha adaptación exige la **puesta en marcha de un plan de formación**, referido a temas de contabilidad pública, gestión económica y presupuestaria y que incluso incluya cuestiones de protocolo.

El objetivo último consiste en reforzar su formación, enriquecer la tarea que desarrollan y facilitarles mejores condiciones de trabajo, al tiempo que conseguiremos homogeneizar las actuaciones que llevan a cabo en los centros asociados.

CONSEGUIR UN SISTEMA DE FINANCIACIÓN ESTABLE

Como señalaba en el balance de gestión realizado, uno de los principales desafíos que hemos debido afrontar en este cuatrienio ha consistido en revertir el desequilibrio presupuestario que la UNED venía padeciendo desde 2010 y que no había sido correctamente diagnosticado ni afrontado con decisión.

REVERTIR UNA SITUACIÓN ECONÓMICA ADVERSA

La UNED se venía enfrentando a una situación económica y financiera adversa a partir del año 2010, que se agudizó a partir de 2011, ejercicio en el que la financiación recibida del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por todos los conceptos experimentó una disminución de 4,8 millones de euros, un 5%, respecto del ejercicio anterior. Esa tendencia descendente continuó en los ejercicios siguientes, de manera que en 2013 se llegó a recibir 23,6 millones de euros, un 24%, menos de financiación de la recibida en 2010.

Para comprender esta difícil situación económica, en el Cuadro 1. "Estructura y evolución de ingresos y gastos de la UNED" se muestra la evolución de la financiación recibida del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por todos los conceptos, de los ingresos propios y de los Gastos de la UNED en el período 2012-2016.

Ejercicio	Financiación MECD (**)						RESTO FINANCIACIÓN UNED	TOTAL INGRESOS (***)	TOTAL GASTOS
	Asignación básica operativa MECD	Financiación MECD resto gastos corrientes	Total Asignación para gastos corrientes	Financiación MECD déficit	Financiación MECD Infraestructuras y Equipamientos	TOTAL FINANCIACIÓN MECD			
2010	83.506,49	6.204,40	89.710,89	4.000,00	4.825,46	98.536,35	113.332,95	211.869,30	221.280,71
2011	79.205,58	6.514,05	85.719,63	4.000,00	3.978,53	93.698,16	113.901,21	207.599,37	218.939,11
2012	77.123,52	3.957,13	81.080,65	4.000,00	3.978,53	89.059,18	106.629,85	195.689,03	199.788,03
2013	67.623,52	3.854,47	71.477,99		3.478,53	74.956,52	108.695,92	183.652,45	205.820,77
2014	66.102,00	3.845,40	69.947,40		3.400,26	73.347,66	124.841,11	198.188,77	191.679,77
2015	66.102,00	897,97	66.999,97		3.400,26	70.400,23	132.627,79	203.028,02	195.673,68
2016 (*)	66.102,00	3.397,97	69.499,97		3.400,26	72.900,23	130.306,38	203.206,61	203.206,61

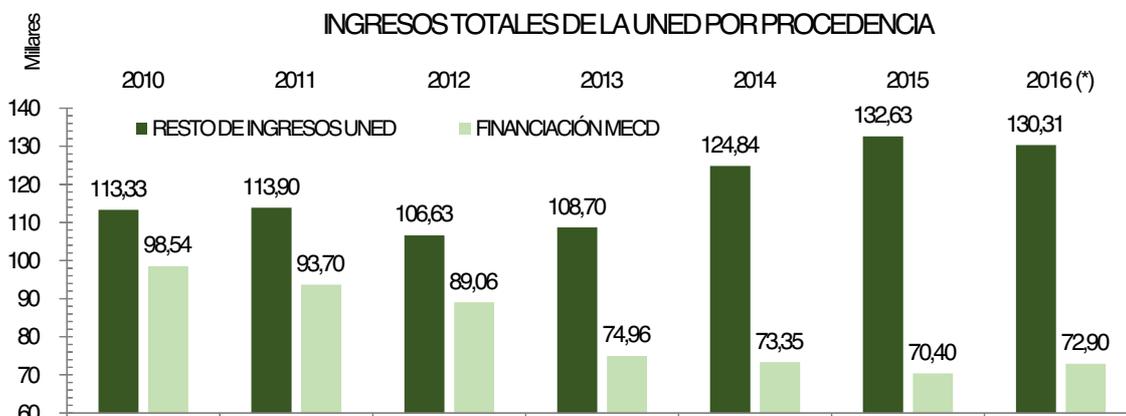
(*) Datos según Presupuesto UNED 2016.

(**) Datos del Departamento de Presupuestos y Sistemas.

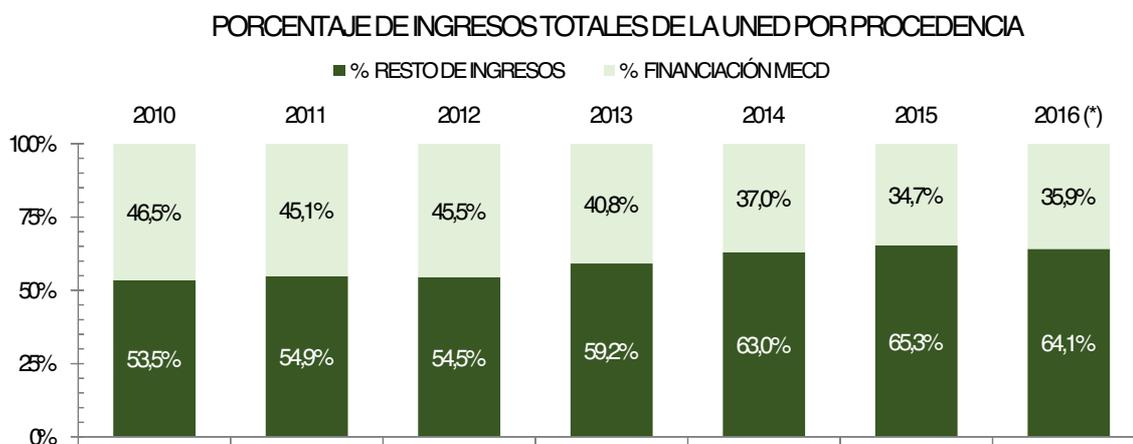
(***) Liquidación de las cuentas anuales: IGAE a través de publicación en BOE.

Una consecuencia negativa de estos recortes fue la acentuación del desequilibrio entre fondos externos (36%) y fondos propios (64%), lo que contrasta con la situación del resto de las universidades españolas, en que la situación suele ser la inversa (en 2014, según datos de la CRUE,

la financiación del conjunto de las Universidades presenciales fue de un 76% de fondos externos y un 24% de fondos propios).



En el cuadro siguiente se puede observar cómo la UNED ha pasado de un 46,5% de fondos externos y un 53,5% de fondos propios en 2010 a un 35,9% de fondos externos y un 64,1% de fondos propios en 2016.



Asimismo, en el balance de gestión realizado **exponía las principales medidas** que nos vimos obligados a adoptar en este cuatrienio y hacia constar además que el equilibrio presupuestario **se ha conseguido cumpliendo dos compromisos** incluidos en el programa que presenté en 2013: **“contener el precio de las tasas de matrícula que pagan los estudiantes”** y **“mantener el empleo y las retribuciones del personal de la UNED”** .

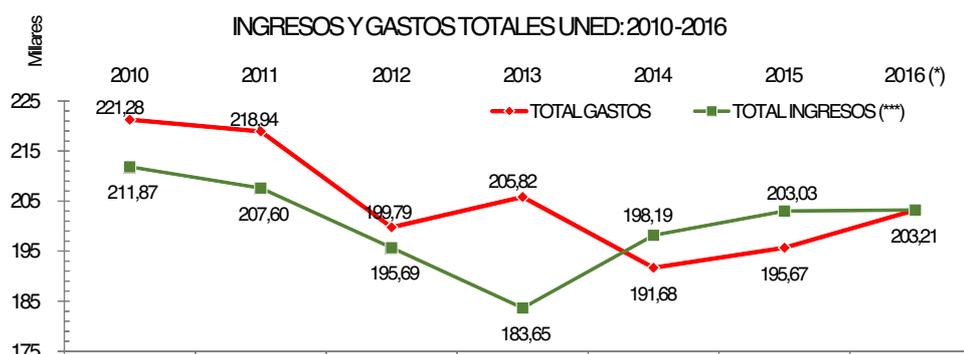


Para evaluar el impacto económico de las medidas que se han debido adoptar en este cuatrienio, en el Cuadro 2 se expone la **“Evolución de las variaciones anuales de ingresos y gastos de la UNED”** :

Cuadro 2. Evolución de las variaciones anuales de ingresos y gastos de la UNED								
Ejercicio	TOTAL FINANCIACIÓN MECD	Variación anual MECD	RESTO FINANCIACIÓN UNED	Variación anual UNED	TOTAL INGRESOS	Variación anual ingresos	TOTAL GASTOS	Variación anual gastos
2010	98.536,35		113.332,95		211.869,30		221.280,71	
2011	93.698,16	-4,91%	113.901,21	0,50%	207.599,37	-2,02%	218.939,11	-1,06%
2012	89.059,18	-4,95%	106.629,85	-6,38%	195.689,03	-5,74%	199.788,03	-8,75%
2013	74.956,52	-15,84%	108.695,92	1,94%	183.652,45	-6,15%	205.820,77	3,02%
2014	73.347,66	-2,15%	124.841,11	14,85%	198.188,77	7,92%	191.679,77	-6,87%
2015	70.400,23	-4,02%	132.627,79	6,24%	203.028,02	2,44%	195.673,68	2,08%
2016	72.900,23	3,55%	124.506,38	-6,12%	197.406,61	-2,77%	203.206,61	3,85%

Variación 2013 s/ 2010	-23,93%	-4,09%	-13,32%	-6,99%
Variación 2016 s/ 2012	-18,14%	16,77%	0,88%	1,71%

Se observa que en el **período 2010-2013**, se produce una reducción de la financiación recibida del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por todos los conceptos, un 23,03%, y de los ingresos propios de la UNED, un 4,09%. En este período los gastos se reducen en un 6,99%.



* Los datos del 2016 son los del presupuesto y no de los de su liquidación, como en el resto de los años.

Asimismo, se constata que, con las medidas adoptadas y con la gestión económica del cuatrienio de este equipo Rectoral, **se ha revertido el desequilibrio presupuestario que la UNED venía padeciendo desde 2010**, ya que frente a una reducción del 18,14% de la financiación recibida del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por todos los conceptos, en este período se ha conseguido incrementar los ingresos propios en un 16,77%, lo que compensa la reducción de los fondos externos (incremento de un 0,88% del total de ingresos) y nos ha permitido recuperar el nivel de los gastos del 2013, incrementándolos en un 1,71%.

Todo ello a pesar del reducido margen de maniobra económico que hemos tenido y que, sin duda, han condicionado en gran medida las actuaciones que pretendíamos llevar a cabo y dificultado el logro de algunos objetivos del programa rectoral.

CONSEGUIR UN CONTRATO PROGRAMA

En este contexto, debemos dar un paso más y **articular un modelo de financiación** para nuestra universidad que garantice la financiación de sus actividades actuales en un contexto de **programación plurianual** y sujeta a una estrategia institucional que defina explícitamente los fundamentos del modelo de universidad que se quiere construir en los próximos años.

Asimismo, nuestra universidad debe contar con una **aportación pública suficiente, estable, y equivalente a la del resto de universidades públicas españolas**, que permita, no sólo afrontar el gasto corriente, sino también, **acometer las inversiones necesarias y su mantenimiento**.

Por todo ello, **me propongo lograr que la UNED cuente con un contrato programa con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que garantice una financiación estable, con una perspectiva plurianual, y dé soporte financiero a las estrategias y líneas de actuación que conforman ese proyecto de transformación que quiero impulsar**.

Debemos revertir el desequilibrio que actualmente existe entre ingresos propios y ajenos y contar con una doble línea de financiación: una de **carácter incondicionado**, que permita la sostenibilidad de nuestra universidad, y **otra condicionada al logro de determinados resultados** en nuestra actividad docente e investigadora. La existencia de un contrato programa debe permitir además una rendición de cuentas rigurosa.

Como señalaba en el balance de gestión realizado, en los últimos meses hemos estado trabajando en una **propuesta de Contrato-Programa** con el Ministerio de Educación Cultura y Deporte (MECD) y con el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP).

La propuesta inicial se basa en el “Modelo de Cálculo de las Necesidades de Financiación para la Provisión de Servicios Universitarios de la UNED” que fue aceptado en el año 2009 por el entonces Ministerio de Educación en su condición de financiador, en línea con el “Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario Español (SUE). Eje de la Estrategia Universidad 2015” , informado por el Consejo de Universidades y la Conferencia General de Política Universitaria el 26 de abril de 2010 y presentado por el Ministro de Educación al Consejo de Ministros de 30 de abril de 2010.

Este planteamiento podría verse modificado dado que actualmente se está negociando en el Congreso la nueva Estrategia Española de Educación Superior, marco que, sin duda, afectará al desempeño de la UNED en los próximos años.

Con la negociación y firma del contrato programa se persiguen, entre otros, los siguientes **objetivos**:

Asegurar la financiación operativa básica más allá del año natural (período de vigencia de 5 años) necesaria para garantizar una mayor calidad en la actividad docente e investigadora de la UNED.

Establecer la financiación adicional condicionada al cumplimiento de objetivos estratégicos, necesaria para impulsar políticas de actuación en las diferentes áreas estratégicas de la UNED.

Establecer y garantizar la financiación pública del Plan Plurianual de inversiones de la UNED en obras y equipamiento, que permita entre otras cosas, financiar la finalización del edificio de la Facultad de Ciencias, y en tecnologías de la información y de la comunicación, que haga posible la realización de inversiones necesarias para el desarrollo de la actividad docente e investigadora de la UNED.

Negociar e incluir el cálculo de los límites a los costes de personal en el marco del Contrato Programa.

En definitiva, con la firma del Contrato Programa se pretende establecer y afianzar una nueva estructura de financiación pública que incluya la financiación operativa básica, la financiación adicional condicionada al cumplimiento de objetivos y la financiación del plan de inversiones de forma que se garantice la suficiencia económica y la sostenibilidad financiera de la UNED en los próximos cinco años.

FORTALECER LA MARCA UNED

La UNED debe preservar, consolidar e incrementar el prestigio de su marca, que es el resultado del trabajo responsable y comprometido de muchas personas durante cuarenta y cinco años. Debemos diseñar un proyecto en esta dirección, que permita que nuestra marca continúe siendo un referente en años venideros.

El nuevo contexto de mayor competencia en la enseñanza a distancia nos obliga a diferenciarnos y a poner en valor nuestra marca y nuestros valores asociados a ella. No solo por prestigio si no porque deberemos competir por atraer estudiantes y recursos financieros y para ello deberemos modernizar nuestra estructura de Marketing y Comunicación dotándolas de los medios y las herramientas adecuadas.

REFORZAR LA REPUTACIÓN INSTITUCIONAL

La reputación institucional es un aspecto decisivo para la sostenibilidad de nuestra universidad pues nos va a permitir atraer estudiantes mediante una oferta académica atractiva, desarrollar una capacidad investigadora con participación en proyectos competitivos nacionales e internacionales, participar activamente en las redes de investigación más destacadas y consolidar nuestra colaboración con los principales agentes sociales a través de la transferencia del conocimiento científico.

En definitiva, al velar por nuestra reputación y el prestigio de nuestra marca estamos afianzando nuestra credibilidad ante otras instituciones y organizaciones, fortaleciendo nuestra proyección social y cuidando con esmero el legado histórico de esta institución, cercana a su cincuenta aniversario.

Ciertamente, hay muchas líneas de trabajo que forman parte de este gran proyecto que tiene el objetivo de marcar una senda de crecimiento de nuestra marca institucional. En una primera fase, proponemos las siguientes acciones:

Elaborar una normativa jurídica sobre la “marca UNED” que determine las bases de la imagen corporativa, defina la política institucional en la materia, proteja su uso y establezca las distintas categorías o fórmulas de colaboración de la universidad con el entorno social y económico.

Crear un departamento de marketing con visión estratégica sobre la implantación de la marca UNED en los principales mercados de desarrollo nacional e internacional.

Firmar proyectos de patrocinio y mecenazgo que permitan la captación de recursos externos, fundamentalmente privados.

Fomentar la cooperación interinstitucional como base para fortalecer nuestros proyectos docentes e investigadores.

MEJORAR LA POSICIÓN EN LOS RANKINGS UNIVERSITARIOS

Los rankings universitarios han adquirido una gran repercusión mediática en los últimos años, y es innegable que la información que publican condiciona la reputación y el prestigio de las universidades. Por otra parte, es esencial, con el fin de interpretar adecuadamente los rankings, conocer con exactitud qué miden y cómo se realizan, es decir, qué indicadores se toman en consideración para su construcción, el peso asignado a cada indicador, si las características de las instituciones las hacen comparables, y un largo etcétera de variables.

La UNED, ante la creciente preocupación sobre su posicionamiento, ha venido analizando en los últimos cuatro años sus principales dimensiones (investigación, transferencia, enseñanza-aprendizaje, internacionalización, etc.) con el objetivo de establecer la mejor estrategia negociadora de la universidad ante los diferentes rankings.

Pero, debemos seguir trabajando y, de hecho, recientemente, se han dado pasos importantes de cara a institucionalizar la gestión de esta nueva realidad.

Concretamente, **se ha constituido la Comisión de seguimiento de rankings** y se ha designado un responsable en el ámbito de Gerencia que coordina junto con la Comisión, tanto la información requerida periódicamente por los productores de rankings, como la interlocución con los mismos. Se ha comenzado con el Ranking CyD (edición 2016).

En suma, en el nuevo escenario del S. XXI la preocupación por **mejorar el prestigio institucional y el deseo de fomentar y cultivar, aun más si cabe, nuestra marca institucional** es un requisito indispensable para obtener el **reconocimiento de la sociedad a nuestra labor**, para concitar el interés de las principales instituciones (públicas y privadas, nacionales e internacionales) a trabajar conjuntamente en proyectos docentes e investigadores y, finalmente, para lograr **nuevas vías de financiación** que, sin duda, redundarán en la inversión de infraestructuras para el progreso y bienestar de nuestra institución.

Ahora es el momento de dar este salto cualitativo pues, al velar por la reputación de nuestra institución, no sólo contemplamos el futuro con ilusión sino que, además, reconocemos el trabajo de nuestros antecesores que, durante más de cuarenta años, han logrado que la reputación de nuestra universidad goce de una gran solvencia y credibilidad.



ALEJANDRO TIANA
CANDIDATO A RECTOR UNED 2017

#AHORAESELMOMENTO

#TianaUned2017



The graphic features a central portrait of Alejandro Tiana, a man with glasses and a mustache, wearing a light-colored shirt and a dark tie. The portrait is surrounded by several overlapping colored squares in shades of red, green, yellow, purple, and blue. To the left of the portrait, there is a large blue vertical bar and a yellow triangle pointing right. To the right, there is another large blue vertical bar with a smaller orange square overlapping its top edge. The text is arranged around the portrait: 'ALEJANDRO TIANA' and 'CANDIDATO A RECTOR UNED 2017' are on the left, '#AHORAESELMOMENTO' is below the portrait, and '#TianaUned2017' is to the right.