

A woman with dark hair and bangs, wearing a red top, is speaking and gesturing with her hands. The background is a solid dark red color. A white rectangular frame is overlaid on the lower half of the image, containing text.

Victoria Marrero

Candidata a Rectora UNED 2017

—

Programa Electoral

Índice

La UNED, despierta	3
1. Personal docente e investigador	6
2. Personal de administración y servicios	10
3. Estudiantes	13
4. Profesores tutores	16
5. Centros asociados y centros de apoyo	18
6. Docencia y aprendizaje	22
7. Investigación e innovación	25
8. Tecnología	27
9. Proyección institucional e internacional	31
10. Participación, coordinación y sostenibilidad	34

La UNED, despierta

Me presento a rectora de la UNED con la intención de reactivar nuestra universidad con un rumbo claro y bien definido. Con el apoyo de un equipo que aúne la capacidad y la voluntad de actuar, afrontaremos de forma reflexiva, pero también decidida, los retos a los que nos enfrentamos con el fin de recuperar nuestra posición en el sistema universitario nacional e internacional. La UNED tiene las fuerzas y capacidades propias suficientes para seguir siendo la mejor oferta pública de enseñanza superior a distancia en español. Con la colaboración de todas y todos conseguiremos sin duda renovar nuestra universidad y mejorar su competitividad, sabiendo hacia dónde queremos avanzar, con qué medios, con qué personas y con qué estrategia.

Nuestras dificultades actuales son ampliamente conocidas: hace pocos años nuestros estudiantes suponían el 90% del total del alumnado a distancia en España, hoy apenas superan el 60%; hemos perdido financiación y competitividad; nuestra posición relativa en los indicadores de calidad universitaria ha caído a niveles mínimos; vemos como tanto el PDI como el PAS empeoran sus condiciones de trabajo, con un aumento de la carga docente y de la burocracia que parecen no tener fin. El esfuerzo realizado durante estos años no ha conseguido un incremento proporcional en la satisfacción de los estudiantes, que están descontentos con el modelo educativo y con las herramientas de apoyo a su formación. Nuestra plataforma de docencia virtual no resiste la comparación con otras disponibles y nos hace difícil colaborar activamente en el movimiento de transformación en el que están todas las universidades, tanto a distancia como presenciales. Entre el PAS se ha extendido el desánimo porque parece imposible conseguir mejoras en su trayectoria profesional y tampoco se percibe que, gracias a su actuación, la UNED esté mejorando sus servicios. Los profesores tutores, cuya vinculación laboral con la UNED arrastra una situación anómala desde su fundación, son un capital humano cuyo talento es en gran medida desconocido, y por tanto desaprovechado, mientras se les encomiendan tareas que no les corresponden y que no contribuyen a mejorar la calidad de la docencia, como la grabación de las clases.

Continuamos empleando un modelo herencia del pasado, que era adecuado para las condiciones de hace casi medio siglo, pero que hoy es manifiestamente mejorable. Cuando se fundó la UNED yo tenía 9 años. España era entonces muy diferente, en lo político, en lo social y en lo cultural. Había un porcentaje muy bajo de personas con educación superior, pocos servicios culturales, educativos o deportivos. En aquella época tener un centro de la UNED en una ciudad era motivo de satisfacción, pues con ello llegaba una biblioteca, un centro cultural, un lugar para el debate y la reflexión, una primera o segunda oportunidad para cursar estudios superiores. Por suerte para nuestro país, eso ha cambiado de forma significativa. Sin embargo, nuestros Centros Asociados siguen orientados principalmente al modelo exclusivo de la atención tutorial presencial, que cada vez es menos utilizada por los estudiantes; su situación financiera es preocupante, su articulación territorial es muy rígida, e incluso el planteamiento de los exámenes presenciales requeriría avanzar hacia modelos más actuales. Algunos de estos cambios se inician, se vislumbran, pero no se adoptan las decisiones articuladas necesarias para el conjunto avance.

Ante nosotros tenemos retos muy complejos, que solo podremos superar si establecemos objetivos precisos y aprovechamos todas nuestras fuerzas y capacidades colectivas. Cada curso académico más de 40.000 estudiantes nos eligen como su opción para acceder a una titulación superior a distancia, pero sabemos que perdemos la mitad de esos estudiantes con la misma periodicidad, algo que la UNED no puede permitirse. La lucha contra el abandono tiene que ser un objetivo prioritario, una labor de equipo: profesorado de la sede central, profesores tutores, PAS y centros asociados. El PDI no puede continuar asumiendo una carga docente sin límite. Necesita apoyo humano y técnico para montar cursos digitales de calidad y actualizados, contando con una coordinación más ágil y efectiva con nuestros profesores tutores. Los investigadores de la UNED necesitan servicios específicos de soporte para la búsqueda de financiación internacional, a la altura de las universidades con las que competimos. Las áreas de gestión deberían actualizarse y adaptarse a las nuevas necesidades organizativas y de prestación de servicios, con la consiguiente modificación de la RPT del PAS, imprescindible para actualizar nuestro modelo. Los centros asociados continúan siendo un elemento diferencial de la UNED y uno de nuestros principales puntos fuertes frente al resto de

universidades, pero es imprescindible poner en valor nuestra red, adaptar las funciones de los centros a los avances sociales en España y darles la dimensión y funcionalidad que merecen.

Todo ello requiere ser mejorado para ganar en eficacia y competitividad frente a la oferta de otras universidades. Me comprometo con la comunidad universitaria a trabajar intensamente para sacar a la UNED de su inercia, impulsando un proyecto con el que todas y todos recuperemos la ilusión. Nuestra propuesta es un conjunto de medidas para abrir otro periodo de éxito en la UNED, en un nuevo escenario en el que hemos perdido la exclusividad de los estudios superiores a distancia, pero en el que aún contamos con un prestigio ganado con esfuerzo durante cuatro décadas de excelencia en la formación a distancia, y con una red territorial de profesionales e infraestructuras que nos colocan muy por encima de nuestros competidores. Conociendo cuál es hoy el papel de la UNED y mediante una serie de actuaciones urgentes, a corto plazo, que permitan, con la implicación de toda la comunidad universitaria, reorientar nuestro rumbo y garantizar el avance de la universidad hacia un futuro estable, dinámico y en crecimiento.

Las medidas recogidas en este programa reflejan, de modo sintético, una propuesta cuyas bases conceptuales y metodológicas están a disposición de los interesados en nuestra página web, donde iremos ampliando de forma dinámica la información de este documento. Junto con la consulta de este programa, te invito también a visitar mis espacios digitales para que tengas una visión completa de mis propuestas y, por supuesto, para que puedas enviarme cualquier sugerencia que consideres interesante para el futuro de la UNED.

Victoria Marrero Aguiar
Candidata a Rectora de la UNED

Web, MarreroUNED.com
Facebook, fb.me/MarreroUNED
Twitter, [@MarreroUNED](https://twitter.com/MarreroUNED)
Instagram, instagram.com/Marrero.UNED
Medium, medium.com/MarreroUNED

1. Personal docente e investigador

Los cambios provocados por la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, unidos a la reducción de plantilla y el incremento de tareas administrativas, han generado un aumento de nuestra carga de trabajo que, inevitablemente, afecta a la calidad de nuestra docencia y a nuestra producción investigadora. Pero, sobre todo, a nuestra ilusión por el trabajo diario en esta universidad.

En un escenario de cambios normativos —con la reactivación por parte del gobierno del Estatuto del PDI de las universidades públicas— y de creciente competitividad entre instituciones, no consideramos que nuestro futuro pase por la implantación de nuevas titulaciones con un enfoque indefinido, como los grados abiertos —en su concepción actual—, ni por aumentar la oferta de plazas en los másteres a costa de una mayor carga docente. Muchos profesores de la UNED ya superamos sistemáticamente la carga docente básica medida según nuestros propios parámetros internos, y el exceso de carga sería mayor aún si se aplicaran los criterios de carga docente aprobados por el Ministerio para las universidades no presenciales, según el Real Decreto 420/2015. No tenemos suficiente apoyo humano ni técnico para montar cursos digitales de calidad y actualizados. Nuestra plataforma de docencia virtual está abandonada a su suerte, y se ha quedado muy atrás en cuanto a prestaciones, en relación con las utilizadas por otras universidades. Los cursos virtuales de la UNED no están a la altura de lo que se puede ofrecer hoy en una universidad a distancia.

En los últimos años se han afrontado los problemas presupuestarios de la UNED sobre la base principal del incremento de la matrícula de nuestros estudiantes, lo que, a falta de los necesarios cambios y adaptaciones del modelo metodológico y

administrativo, supone un alto coste para el personal y tiene el riesgo grave de colapsar los servicios esenciales de la universidad.

Las posibilidades de mejora son muchas y tenemos los recursos para hacerlo, cambiando la dinámica de inversión en costes hundidos que nos mantiene atados a unas tecnologías totalmente superadas. Nuestras propuestas para alcanzar de nuevo un equilibrio entre el ejercicio de la docencia y la calidad en la prestación del servicio a un volumen amplio de estudiantes se concretan en las siguientes medidas.

- La carga docente de un profesor de la UNED debe estar definida en términos claros y ser homologable con la del resto de universidades. El Real Decreto (420/2015) establece la ratio estudiante/profesor en la enseñanza no presencial, y permite conocer nuestra situación en cada titulación en términos adecuados para negociar correcciones con el Ministerio de Educación.
- La revisión de la carga docente individual nos permitirá negociar una ampliación de las plazas que puede convocar la universidad. La derogación de los decretos relacionados con las tasas de reposición en el sector público es una demanda que apoyaremos y en la que coincidimos con muchas universidades.
- Proponemos una atención específica a los perfiles de excelencia investigadora con los que ya contamos en el PDI. Se aplicará la reducción de carga docente en cumplimiento de la legislación vigente (Real Decreto-Ley 14/2012, de 20 de abril). Esta medida estará en consonancia igualmente con la cuantificación objetiva de la carga docente en términos comparables con las demás universidades.
- En relación con los profesores actualmente en plantilla de la UNED y que están acreditados a figuras superiores, debe reconocerse explícitamente que forman un colectivo de excelencia y que están contribuyendo a mejorar la posición relativa de la UNED en los indicadores de productividad científica. Por ello, estableceremos un calendario para regular la provisión de las nuevas plazas, teniendo en cuenta los

compromisos actuales en materia de promoción de PDI acreditados a plazas superiores.

- De manera general, propondremos la certificación de las horas reales de dedicación del profesorado, controlando que en las figuras en formación no se exceda en la realidad lo establecido por contrato.
- Participación activa de la UNED en las negociaciones sobre el estatuto del PDI, para que se valore la docencia en línea y los diferentes perfiles del profesorado necesarios para desarrollarla, en particular, la figura del profesor tutor online.
- Actualización de los indicadores del desempeño del profesorado, de manera que se incorpore igualmente la atención en espacios digitales, no solo la atención desde el despacho en un horario de guardia. Nuestra actividad es cada vez más compleja, intensa e incluso ubicua. Si se desea recoger fielmente la actividad del PDI es necesario considerar mucho más que la atención desde un despacho en un horario de guardia.
- Selección y mejora de herramientas que permiten evaluar las asignaturas mediante pruebas no presenciales, más ágiles y fiables, utilizando métodos avanzados de identificación de los estudiantes. Se pondrá especial énfasis en agilizar la evaluación de los Trabajos Fin de Grados (TFG) y Trabajos Fin de Máster (TFM), para aligerar la carga burocrática que suponen en la actualidad.
- En el modelo de docencia que proponemos, el PDI contará con la colaboración estrecha de los profesores tutores para compartir la carga docente y se descargará de tareas de gestión. También contará con la implicación activa de un sector del PAS, especializado y formado, en la fase de diseño de un curso/asignatura, como parte de una unidad de nueva creación de técnicos de producción de cursos que permitan al docente aplicar tanto las metodologías e-learning ya consolidadas —y que hoy en día no se están aplicando adecuadamente en la UNED—, como experimentar con nuevos formatos y propuestas en el diseño de cursos.

- Control del funcionamiento de la agencia de viajes: recopilación de evidencias de mal funcionamiento e incremento de costes, para elevar un informe que permita denunciar el actual convenio y requerir un instrumento que responda a nuestras necesidades reales.

2. Personal de administración y servicios

Entre el PAS de la UNED se ha extendido el desánimo porque les parece imposible conseguir mejoras en su trayectoria profesional y tampoco perciben que gracias a su actuación la UNED esté mejorando sus servicios. El sistema de gobernanza de la administración de la UNED y las metodologías y procedimientos disponibles se corresponden con una época pretérita, aunque el diseño de la carrera profesional, las metodologías disponibles y la tipología misma de los servicios que debemos prestar han cambiado por completo. Lo que es hoy una biblioteca universitaria, un centro de producción multimedia o un servicio de atención al estudiante, por poner solo unos ejemplos, está muy alejado de los modelos empleados en su momento para definir la relación de puestos de trabajo (RPT) que organiza esas áreas. El resultado son unos servicios ineficientes, un personal desmotivado y un esfuerzo excesivo dedicado a tareas probablemente mal planteadas.

La modernización de nuestra universidad requiere implicar activamente a un colectivo que constituye casi el 50% de la plantilla en un proyecto del que se sientan parte activa y por el que recuperen la ilusión. Para ello será necesario analizar la adecuación de su estructura actual con los objetivos de futuro de la universidad, objetivar de forma transparente la productividad de su trabajo y dinamizar su carrera profesional, de forma que adquieran mayor protagonismo en el rumbo de la UNED. Presentamos a continuación algunas medidas orientadas al logro de esos fines.

- En el marco de un Plan de mejora de los actuales recursos de PAS, se llevará a cabo una reordenación y actualización de la RPT, que será realizada de manera transparente y contando con la participación del propio personal de administración y

servicios y sus órganos de representación. La revisión de la RPT estará orientada a una doble finalidad:

- Por un lado, dotar a la universidad de una estructura adecuada a sus nuevos objetivos estratégicos, potenciando una serie de áreas y reajustando otras que han visto reducido su papel.
 - Por otro, mejorar las condiciones de trabajo del personal de administración y servicios, con nuevas posibilidades de desarrollo de su carrera profesional.
-
- En paralelo a la revisión de la RPT, se llevará a cabo una planificación de recursos humanos que será evaluada periódicamente para que responda a las necesidades reales de prestación de servicios.
 - En consonancia con el punto anterior se convocarán concursos de PAS periódicos, con calendario, baremo y plazo máximo de resolución, para las plazas cubiertas en comisión de servicios y las necesidades que surjan de los nuevos objetivos.
 - Plan de dotación de jefaturas intermedias en las unidades que se encuentren por debajo de la proporción media.
 - Evaluación objetiva del desempeño, mediante unos indicadores establecidos de forma participativa, y cuyos resultados se asocien a los complementos de productividad.
 - En consonancia con lo anterior, creación de un currículum del PAS que ponga de manifiesto las capacidades y talentos de nuestro personal.
 - Se fomentará la participación del PAS en la elaboración del mapa de servicios tecnológicos de la universidad, en el diseño y desarrollo de las aplicaciones informáticas para la gestión administrativa, y en aquellas funcionalidades relacionadas con la producción de cursos y materiales de apoyo.
 - Avanzar decididamente en la incorporación del PAS a muchas tareas administrativas, como las de Secretaría General, que vienen realizando miembros del PDI.

- Selección del Gerente por concurso de méritos entre candidatos internos y externos.

3. Estudiantes

Los estudiantes de la UNED poseen características diferenciales que les generan necesidades también distintas a las que pueden presentar los de las universidades presenciales. Esas necesidades deben cubrirse con servicios que estén especialmente adaptados a sus circunstancias. En los últimos años nuestros estudiantes han soportado la mayor parte del coste de la UNED, ya que sus pagos por matrículas rondan el 60% del presupuesto, tres veces más que el porcentaje correspondiente en otras universidades públicas. Sin embargo, este esfuerzo económico de los estudiantes no se ha visto compensado con una mejora de la atención y los servicios que reciben.

Otro de los problemas capitales de esta universidad son las tasas de abandono de nuestros estudiantes. Para luchar contra él proponemos medidas específicas que implican al conjunto de la universidad, tanto PAS como profesorado. Nos preocupa especialmente la discontinuidad en el proceso formativo entre grados y másteres de los graduados por la UNED.

En definitiva, el colectivo de estudiantes será el principal beneficiario del conjunto de nuestro programa, Pero además proponemos las siguientes medidas específicas.

- Establecimiento de un compromiso docente de la UNED, en el que se establezcan con claridad las responsabilidades y tareas de equipos docentes y profesores tutores en el proceso de enseñanza/aprendizaje y en la evaluación. La mejora en la atención del estudiante no debe de pasar solo por una mayor presión a los equipos docentes, sino que se tiene que reforzar con el apoyo tutorial organizado desde los propios equipos, y además, con una estructura de atención administrativa más ágil, dotada con canales y protocolos adecuados a la comunicación digital.
- Flexibilización y simplificación de la matriculación en todos los estudios de la UNED, así como supresión de trabas injustificadas en las matrículas de septiembre y febrero.

- Mejora en la información tanto previa como posterior a la matrícula. Antes de la matrícula:
 - Información sobre el modelo metodológico de la UNED.
 - Tipo de participación que se espera del estudiante.
 - Habilidades y el nivel de dedicación necesario para superar estudios universitarios.
 - Una muestra del material didáctico básico.
 - Pruebas de nivel de corrección automática que le permitan valorar su nivel de preparación inicial.

Una vez matriculado, el estudiante contará con información clara y sencilla sobre la estructura de la UNED y las posibilidades que le ofrece la institución para su formación integral, considerando de forma homogénea la relación entre enseñanzas regladas y no regladas.

- Plan de prevención del abandono de estudiantes, con un foco especial en los estudiantes de primeros cursos. El plan, que implica el profesorado (de la sede central y tutores), al PAS y a los centros asociados (ver los apartados respectivos), incluirá medidas de diagnóstico inicial, líneas de acción adecuadas al diagnóstico y evaluación de esas medidas a lo largo del proceso, y será diseñado conjuntamente con los representantes de estudiantes, que participarán igualmente en su evaluación.
- Desarrollo de nuevos espacios de discusión y cooperación entre estudiantes, para incorporar el enorme caudal de experiencias, opiniones, sugerencias, capacidad de innovación e inteligencia de nuestras decenas de miles de estudiantes, incrementando la sensación de pertenencia a una comunidad de estudio y formación. Especialmente nos parece necesaria la creación de una red social de estudiantes UNED interesados en temas de empleabilidad y oportunidades de trabajo, que esté también conectada con los servicios orientados a los Alumni.
- Revisión del programa de acción social dirigido a estudiantes, de manera que se incluyan nuevas ayudas al estudio para personas en situación de desempleo y una planificación

específica orientada al acceso a másteres para estudiantes con discapacidad.

- La accesibilidad en los materiales y servicios, digitales y físicos, es una forma de enriquecimiento de los mismos que beneficia, en primera instancia, a los estudiantes con discapacidad, pero también permite el desarrollo de proyectos posteriores para la explotación de los mismos con diversas finalidades (en línea con proyectos de innovación docente como, *Video4ELE*, aplicando en diversos TFM). Por eso defendemos mejorar en los niveles de accesibilidad de todos nuestros contenidos y servicios.

4. Profesores tutores

Para conseguir que la UNED se sitúe a la altura de los tiempos en la enseñanza a distancia es preciso ampliar y redefinir las actividades docentes de nuestros profesores tutores, fortalecer esa actividad e insertarla en la dinámica de los equipos docentes. Al mismo tiempo resulta imprescindible establecer una nueva fórmula de vinculación con la UNED superando la actual relación reglamentada por el Real Decreto 2005/1986, que no se ajusta al trabajo que desempeñan en la actualidad ni al que consideramos que deben realizar en el futuro.

Nuestro compromiso con los profesores tutores incluye establecer con claridad sus derechos, deberes, competencias necesarias y actividades, para que se produzca una adecuada coordinación de la actividad docentes de la que son responsables los departamentos universitarios correspondientes. El papel del profesor tutor, en nuestra propuesta, será mucho más relevante que en la actualidad. Los estudiantes necesitan una mayor atención individualizada, tanto mediante comunicación en red como presencial, con un contenido y horario flexibles, para conseguir desarrollar competencias prácticas y la conciencia de pertenencia a una comunidad de aprendizaje. Para lograrlo, serán necesarias medidas como las siguientes.

- Elaboración de un censo común actualizado y transparente de profesores tutores de la UNED, con especificación de su nivel académico, situación laboral y docente. Este primer elemento será imprescindible para definir la ordenación académica en la UNED que permita una coordinación directa e integrada de nuestras enseñanzas. También lo utilizaremos para estudiar una solución a la situación de algunos profesores tutores (poco más de 200) que no tienen seguridad social.
- Propuesta al Ministerio de Educación para que se regule una nueva figura de profesor tutor de enseñanza a distancia. En el nuevo estatuto del PDI, cuya redacción ya está prevista en el

Ministerio, la UNED debe liderar la definición del profesorado tutor como una categoría docente más del sistema universitario español, con todos sus derechos y deberes.

- Los departamentos podrán integrar de forma progresiva a los profesores tutores como parte de los equipos docentes, para participar de forma coherente y dirigida en el seguimiento y evaluación de la docencia, participando en las tareas de las asignaturas y en tareas transversales de los grados, incluida la tutorización de TFG. Los profesores tutores tienen un papel esencial para conseguir evitar el abandono y facilitar la vinculación efectiva y afectiva de los estudiantes en comunidades de aprendizaje.
- Inclusión de los profesores tutores en el plan de formación del PDI, con actualización on-line en contenidos y en técnicas específicas de apoyo al aprendizaje de las áreas correspondientes con la colaboración de las facultades o escuelas.
- Apoyar la actividad investigadora de los profesores tutores, y en la medida en que esta revierte en los indicadores de la UNED, considerarla en el plan propio de investigación y en la convocatoria de asistencia a congresos científicos.

5. Centros asociados y centros de apoyo

La supervivencia de los Centros Asociados, que han constituido históricamente una ventaja diferencial de la UNED, se está viendo afectada en los últimos años por cambios legales y metodológicos. Tenemos que reformular y actualizar su papel con urgencia. Es preciso convertirlos en auténticos centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, además de potenciar su papel como polos de promoción cultural y profesional de su entorno.

Durante la última etapa de gobierno, la Inspección General de la Administración del Estado (IGAE) ha planteado exigencias sobre las formas de vinculación de los centros asociados con la UNED, que ha conducido a una reforma de los estatutos de los centros, realizada sin participación activa de la comunidad universitaria. Las decisiones en esa materia afectan a la viabilidad de los centros, y a la de la UNED en su conjunto, ya que los centros asociados han pasado a incorporarse a la estructura general de la institución, que es ahora corresponsable de su gestión. Realizar este cambio sin prever ningún mecanismo de integración en nuestra estructura general no parece la vía más adecuada.

Para garantizar la continuidad de los centros es imprescindible que adopten un papel activo. Pero, en paralelo, también la UNED debe implicarse más en su gestión y encajarlos en el marco de un plan estratégico. Nos proponemos convertir los centros asociados en puntos de encuentro, no sólo entre los estudiantes, sino entre la UNED y la sociedad, fomentando el desarrollo de proyectos que incluyan servicios a la ciudadanía, particularmente relacionados con el avance y el acceso a la sociedad digital, incrementando la visibilidad de sus actividades integrándolas en las de la UNED mediante nuevas vías de comunicación y difusión que permitan un

mejor conocimiento de la UNED dentro de sus correspondientes Comunidades Autónomas.

- Proponemos como primera actuación revisar en profundidad la actual estructura de centros para adecuarla plenamente a los nuevos requerimientos derivados del reciente cambio de estatutos y de los últimos cambios normativos. Para garantizar la viabilidad de los centros y proyectar su acción hacia el futuro, el modelo territorial de la UNED debe redefinirse, evitando la proliferación de superestructuras y poniendo el foco en la prestación de servicios cada vez más coordinados con el plan de acción global de la UNED.
- Proponemos la elaboración de un plan director de centros asociados, que fije la estrategia a seguir en la prestación de servicios y la coordinación de acciones con la sede central. El plan director será elaborado con implicación directa de los propios centros asociados, como mejores conocedores de su realidad local, y contará necesariamente con su colaboración para su desarrollo y evaluación. El objetivo es fijar la nueva hoja de ruta para los centros en esta nueva etapa de mayor integración funcional con la UNED.
- Diseño de un portfolio de servicios básicos para los centros de la UNED, dotado de flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada territorio. El objetivo del catálogo de servicios será ordenar la actual oferta existente y poner en valor nuevas prestaciones que deben contar crecientemente en su diseño y desarrollo con la colaboración de los servicios centrales.
- Propuesta de un mapa de recursos metodológicos que se integren plenamente con el modelo docente de la UNED. Este mapa debe permitir que los centros actúen como canal de transmisión de la metodología impulsada por los equipos docentes. A diferencia de la situación actual, el alcance de los recursos ofrecidos por los centros asociados debe cubrir la totalidad de la oferta formativa de la UNED, de manera que los estudiantes de grado, máster, formación continua y otros estudios puedan acudir al centro en busca de apoyo a su tarea de estudio.

- Implicación directa y apoyo del equipo de gobierno de la UNED en las negociaciones con las entidades locales que prestan apoyo financiero a los centros asociados. Específicamente, el portfolio de servicios de nuevo tipo de los centros, incorporará ámbitos de acción que se llevarán a cabo conjuntamente entre la sede central y el centro asociado, de manera que se expanda la capacidad de oferta de servicios en un doble sentido: los centros asociados podrán ofrecer servicios que vayan más allá de su capacidad de acción en el marco local, y la UNED como universidad podrá negociar abiertamente con un mayor número de agentes sus actividades con una visión combinada a nivel nacional y local. Los centros asociados avanzarán progresivamente en un plan de autofinanciación resultado de las medidas anteriores.
- Provisión de las herramientas necesarias para cumplir con los nuevas obligaciones en materia de auditoría y contabilidad derivadas del cambio estatutario.

Por su parte, nuestra red de Centros en el exterior requiere actualización e impulso. Del mismo modo que los centros asociados, los centros de apoyo deben ser centros de recursos de aprendizaje e investigación, polos de difusión de la oferta formativa de la UNED, y, en áreas no hispanohablantes, centros de desarrollo de los cursos de español del CURSELE. Constituyen además un elemento clave para la internacionalización de la universidad. Su carta de servicios será así muy cercana a la de que disfrutaban los estudiantes en España, y además se generarían oportunidades de inserción en la vida académica de su entorno. Junto con la integración de las propuestas previstas para los centros asociados en España, nuestra propuesta al respecto a los centros en el extranjero incluye las siguientes especificidades:

- Planificación de jornadas de acogida en cada centro, con el fin de que los estudiantes se conozcan entre sí y puedan crear grupos de trabajo y apoyo.
- Vinculación de los viajes del profesorado para la supervisión de exámenes a la realización de actividades formativas y jornadas de divulgación. Proponemos que las plazas de tribunales de examen en el extranjero se asignen, en una convocatoria pública y competitiva, a los mejores proyectos

de profesores UNED, valorando el interés para los estudiantes matriculados en el centro y también la implicación de universidades locales.

- Búsqueda de formas de contratación estable y dignas para los equipos de dirección, en convenio con instituciones locales, de modo que puedan continuar y mejorar su actividad.

6. Docencia y aprendizaje

Desde su creación, nuestra universidad ha sido vanguardia de la educación a distancia. En este momento está perdiendo esa ventaja competitiva por su lentitud en adaptarse a la formación digital en línea, con sus nuevas formas de transmisión de los conocimientos, con nuevos modelos de organización de la docencia, con nuevos sistemas de apoyo al estudiante, con nuevas formas de relación social y de generación del conocimiento. A continuación, se proponen una serie de medidas para desarrollar esa nueva orientación, que debe de ser progresiva a lo largo de los próximos años.

- Considerando los tres procesos en la impartición de un curso —(1) diseño de un curso/asignatura; (2) seguimiento y tutorización; y (3) evaluación—, el primero correspondería a los docentes de la sede central, con el apoyo de técnicos del PAS para la elaboración de materiales didácticos y de instrumentos de evaluación; y la participación de los tutores es imprescindible en los niveles 2 y 3.
- En el terreno de la ordenación académica, proponemos sistematizar e introducir coherencia en la planificación de la docencia en todos los niveles: acceso, grado, máster, doctorado, títulos propios y de formación permanente, mejorando y simplificando su gestión y difusión. La UNED ofrece a la sociedad tres tipos de programas formativos: títulos oficiales (Grado, Máster y Doctorado), sus títulos propios y cursos o contenidos abiertos. El destinatario de dicha oferta son nuestros estudiantes, a los que deberíamos facilitar el acceso a esos programas de manera abierta, con alternativas que puedan complementarse y estén relacionadas entre sí, según sus necesidades en cada instante. Avanzar en esa tarea requiere articular adecuadamente la oferta conjunta de la UNED, integrando la

información al estudiante como hacen las universidades de amplio espectro, y coordinando la ordenación académica de los estudios, en lugar de la actual gestión fragmentada en distintos vicerrectorados.

- En consonancia con el punto anterior, proponemos dotar de una mayor coherencia a la relación entre los campos de la formación reglada y la no reglada, estableciendo un mapa de cursos no reglados impartidos por cada departamento y facultad y fijando pasarelas claras desde los grados hacia formación permanente para los estudiantes en riesgo de abandono.
- Asimismo, es necesaria una mayor coherencia entre los grados, másteres y doctorado, para lo que proponemos avanzar en los siguientes puntos:
 - Relación entre las competencias de los grados y las de los másteres, que ahora mismo son, en buena medida, una incógnita.
 - Continuidad en los másteres de nuestros estudiantes de grado: en matrícula pasamos de 144.000 a 9.200 (entre estos, desconocemos el porcentaje de graduados por la UNED).
 - Oferta de másteres: la UNED es la universidad española con mayor proporción de oferta de másteres respecto a grados (2.5, frente a un promedio de 1.2, según el informe de la CRUE La universidad española en cifras, 2014-2015).
- En relación con los grados abiertos, consideramos que su actual formulación no responde a nuestras necesidades. En una universidad a distancia como la UNED, la apertura en el acceso a cursos y asignaturas no debe ofrecerse alrededor de un título oficial de grado. En los casos en los que un estudiante no desee realizar un grado concreto, sino que sus objetivos formativos sean de tipo de actualización de conocimiento o incremento del nivel formativo en un área de difícil adscripción, la apertura debe corresponder a un plan global de acceso abierto a nuestros estudios, como paso previo a la articulación del itinerario formativo del estudiante a un grado concreto. La UNED debe ofrecer sus estudios de un

modo abierto a la sociedad, buscando incrementar el número de estudiantes al mismo tiempo que adapta su oferta formativa a las necesidades de un nuevo tipo de estudiante que no siempre demanda asociar su formación a un grado concreto.

- En el terreno de la calidad educativa, la UNED necesita evaluar en todo momento el nivel de aceptación de su oferta formativa a las necesidades de la sociedad. En este punto, junto con la necesidad de responder a las demandas de calidad de los agentes de acreditación como la ANECA, internamente es preciso generar un conjunto de prácticas que nos permitan establecer niveles mínimos de calidad sin penalizar la necesaria agilidad en la adaptación de los programas de estudio.
- Para cumplir con los estándares internos de calidad, será preciso definir la estructura mínima de la que está dotada un curso virtual en la UNED, de manera que sea comparable con los cursos elaborados por otras universidades que comparten con nosotros el marco del EEES. Esta definición hará referencia a niveles básicos del curso como son su apoyo docente, la ratio estudiantes/profesores, la tipología de materiales didácticos empleados, y los sistemas de evaluación, reconocimiento y certificación de competencias que se emplean.
- Por ello, para poder cumplir con el nivel de calidad básico, será imprescindible dotarnos de un nuevo sistema de gestión del aprendizaje (LMS). Proponemos sustituir la plataforma aLF durante el primer año de mandato, en consonancia con la revisión integral de servicios y tecnologías de apoyo propuesta en el apartado “Tecnología” de este documento.

7. Investigación e innovación

La UNED tiene que elevar su nivel en el campo de la investigación y mejorar su posición en los ranking universitarios. La vía directa para conseguirlo es promover que sus investigadores/as puedan jugar un papel mucho más activo en las convocatorias competitivas de investigación, facilitando condiciones para la presentación y desarrollo de proyectos y para la difusión nacional e internacional de los resultados de la investigación. De manera general, nos proponemos facilitar el acceso de nuestros investigadores a los recursos e infraestructuras necesarios para potenciar su producción científica.

- Se impulsará la constitución de un auténtico plan propio de investigación, dotado inicialmente con un millón de euros procedentes de la revisión de gastos ineficientes y de la ampliación de los actuales mecenazgos. El plan ampliará sus fondos progresivamente durante los cuatro años del mandato.
- En el marco de dicho plan, se incluirá la convocatoria de contratos postdoctorales, el apoyo a las infraestructuras científicas (laboratorios, equipamiento y fondos bibliográficos) y las ayudas para la difusión de los resultados de la investigación (presencia en congresos, traducción de textos y publicación en abierto).
- Proponemos, como se ha indicado en el punto relativo al PDI, que se aplique la reducción de carga docente en función de los sexenios de cada profesor, en cumplimiento de la legislación vigente (Real Decreto Ley 14/2012, de 20 de abril).
- La UNED se dotará de un catálogo de servicios y facilidades externas (soportes de computación, equipamiento de neuroimagen, etc.) que pondrá al servicio de sus grupos de investigación.

- Trabajaremos en el diseño de un protocolo interno que permita detectar las iniciativas incipientes desarrolladas por sus investigadores que sean del interés institucional, ya sea por cuestiones estratégicas o por oportunidades del mercado, con el fin de canalizarlas adecuadamente y apoyar su desarrollo.
- A nivel de servicios de apoyo a los investigadores, se reforzarán especialmente las unidades dedicadas al apoyo a la investigación, donde los investigadores de la UNED deberían contar con la ayuda de gestores de proyectos (*project managers*) experimentados en la consecución de proyectos europeos, como sucede en las universidades de nuestro entorno.
- Junto con las unidades específicas de atención a los investigadores, se articularán una serie de protocolos que permitan integrar de manera fluida el apoyo que prestan determinados servicios administrativos que acompañan el ciclo de trabajo en un proyecto. Como ejemplo de estos servicios de diverso tipo, citamos aquí la labor de apoyo de la biblioteca de la UNED, los servicios de apoyo a la organización de eventos internacionales, o la implicación de los centros asociados de la UNED, en España y el extranjero, que en la actualidad no poseen un papel activo en este terreno.

8. Tecnología

La UNED es una universidad de base tecnológica que utiliza un conjunto de herramientas digitales y recursos de infraestructura digital para cubrir sus dos principales grupos de servicios: los servicios administrativos y de apoyo a la organización institucional, y los dedicados a la docencia e investigación. Sin una adecuada gestión de la tecnología, esta universidad no podría realizar su misión con unos mínimos de calidad.

Los errores en el diseño del modelo tecnológico o la falta de concreción de líneas estratégicas, pueden generar gastos superfluos y desajustes entre el objetivo de disponer de mejores herramientas de apoyo a la docencia y conseguir la mejora de la calidad en la prestación de esos servicios. Como ejemplo más evidentes de estos desajustes estarían la falta de procesos fluidos en el sistema de matriculación de estudiantes y, en el caso de la docencia, las grandes limitaciones que presenta el campus virtual de la UNED. Para compensar estas limitaciones y con el fin de organizar los servicios tecnológicos de la UNED, se proponen las siguientes medidas de tipo urgente.

- Realizar una auditoría externa a todos los servicios digitales de la UNED, que comprenda los provistos por el Centro de Tecnología de la UNED (CTU), los prestados desde los proyectos en marcha en Centros Asociados, y los que están delegados en proveedores externos. La auditoría se realizará en un plazo de seis meses durante el primer año de mandato. En su diseño y desarrollo se contará activamente con el personal del PAS de la UNED actualmente al frente de los servicios –quienes tienen un mejor conocimiento de la situación, y serán elementos imprescindibles en la nueva etapa– y su alcance comprenderá tres campos básicos:
 - Tecnología e infraestructura, para detectar la adecuación de los recursos disponibles a las necesidades de servicios en la UNED.

- Costes e inversiones, para conocer si la estructura de gastos y el presupuesto dedicado a la tecnología es adecuada a nuestras necesidades.
 - Estructura organizativa, para poder diseñar a futuro el tipo de unidades, equipos y su modelo funcional adecuado al contexto actual y a las necesidades.
- En paralelo a la realización de la auditoría, se realizará un mapa de servicios básicos necesarios a la UNED que requieren de la tecnología para su desarrollo. Ese mapa se tomará como referencia para evaluar la calidad y las prestaciones en el ámbito de la tecnología en la UNED, y en su diseño se implicará a toda la comunidad académica. A modo de ejemplo de servicios básicos, docentes y administrativos, que deberán incluirse en el mapa, se citan los siguientes:
 - Campus digital (multimedia, comunicación, recursos de aprendizaje, evaluación, actas, etc.).
 - Matriculación.
 - Sede electrónica (certificación y firma digital, autenticación, etc.).
 - Big Data y Learning Analytics.
 - Open Data, transparencia, etc.
- Un primer resultado de la auditoría, que estará disponible al final del primer año de mandato, será la reorganización de la estructura de soporte y asistencia tecnológica de la UNED, que atenderá –al menos– a las siguientes áreas de acción cuya adecuada ordenación consideramos imprescindible para superar las actuales duplicidades, deficiencias y sobrecostes:
 - Frontal Web y Aplicaciones:
 - Portal Web.
 - Campus virtual (LMS).
 - APIs y servicios.
 - Contenidos:
 - Repositorio(s) de datos.
 - Gestor de contenidos.
 - Contenido digitalizado.

- Infraestructura:
 - Infraestructura indoor.
 - Infraestructura outdoor.
- Como segundo resultado de la auditoría, se definirá un conjunto de nuevos servicios, procesos y flujos de trabajo que servirán para facilitar la ejecución de tareas dentro del área de tecnología y para simplificar la provisión de servicios a las unidades. Específicamente, se diseñará un nuevo modelo de comunicación y prestación de servicios a docentes, que incluirá un mayor apoyo al docente, una cartera de servicios académicos más amplia y una mayor rapidez en la ejecución de dichos servicios.
- En el campo específico del apoyo tecnológico a la docencia, se creará una unidad administrativa con expertos en e-learning, que será la responsable de acompañar al PDI en el diseño e implantación de sus cursos virtuales. Esa unidad se incorporará al ciclo de producción de un curso/asignatura digital, y estará compuesta por –al menos– tres tipos de perfiles:
 - Gestor de proyectos, encargado de gestionar el equipo e interactuar con el docente .
 - Técnico de apoyo a la edición de contenidos en formatos multimedia.
 - Técnico de apoyo tecnológico, para la gestión del software y las cuestiones informáticas.
- Atendiendo al dinamismo que es propio de un área sometida a un constante cambio y actualización como es la tecnología, se diseñará un protocolo específico para apoyar y canalizar adecuadamente las nuevas iniciativas de desarrollo de software y la incorporación de nuevas propuestas disruptivas procedentes de proyectos de investigación del PDI, propuestas e iniciativas del PAS, o colaboraciones de terceros agentes interesados como organizaciones de la sociedad civil, empresas o entidades públicas.

- El desarrollo de estas medidas, será permanentemente revisado, evaluado y reorientado a través de la reactivación de la comisión delegada de consejo de gobierno sobre tecnología de la UNED, que ha estado inactiva en los últimos años, y de la que forman parte los representantes de todos los colectivos de la universidad. Asimismo, tanto el proceso de contratación, como los trabajos realizados y las medidas propuestas durante el ciclo de realización de la auditoría tecnológica propuesta, será abiertamente compartidas en el conjunto de la comunidad universitaria —más allá de la gestión que se ha hecho de las comunidades de profesores, PAS y estudiantes, que se han desaprovechado en gran medida—, para que cualquier agente tenga acceso de primera mano al desarrollo del proceso y sus costes.

9. Proyección institucional e internacionalización

Debido a su especial condición de universidad estatal, para la UNED es muy importante mantener una relación fluida con el gobierno de España y, por extensión, con el conjunto de la sociedad. Para ello resulta fundamental desarrollar una actividad institucional intensa que nos ponga en relación directa con los representantes políticos y con los diversos sectores sociales, empresarios, sindicatos, ONGs y administraciones locales. Hay una serie de acciones en este terreno que la UNED ha dejado de hacer y que le han llevado a reducir su proyección institucional.

Esta candidatura propone impulsar un conjunto de iniciativas con las que volver a situar a la UNED en un espacio socialmente destacado.

- Proponemos relanzar la acción del Consejo Social, de manera que no solo tenga una proyección interna, sino que suponga un verdadero punto de apoyo a la acción institucional de la UNED hacia la sociedad. Resulta muy grave que el Consejo Social, que es el órgano de relación de la sociedad con la universidad, lleve cuatro años sin presidencia efectiva. Tras la dimisión hace tres años del anterior presidente, el Sr. César Alierta, no se ha procedido a la renovación del cargo, con lo que el organismo ha visto reducida su actividad a un mínimo vegetativo. Estamos perdiendo una oportunidad para trasladar al gobierno y a la sociedad nuestras necesidades y nuestras posibilidades de futuro.
- Fortalecer la acción social dirigida hacia nuestros estudiantes con algún tipo de discapacidad, nuestros programas en Centros Penitenciarios y nuestra atención a los españoles en

el exterior. La relevancia social de la UNED ha sido siempre uno de nuestros rasgos distintivos y sin duda sigue siendo una de nuestras fortalezas. Nuestra extensa actividad en estos ámbitos debe ampliarse a nuevos campos como el voluntariado social o la atención a la situación de los refugiados y sus estudios universitarios, asunto en el que han hecho experiencias muy interesantes universidades online alemanas o canadienses.

- En el terreno específico de la proyección internacional, la actividad de internacionalización de las universidades no debería ser un objetivo aislado reducido a un vicerrectorado específico, sino que debe ser una actuación transversal presente en las diversas unidades y proyectos (investigación, producción de cursos, facultades, escuelas, etc.). La oferta de servicios académicos y de investigación de la UNED internacional debe orientarse en el sentido de incluir a los nuevos emigrantes, facilitarles la continuidad del estudio y la investigación, además de potenciar los aspectos culturales y de difusión del conocimiento que pueden realizarse desde la UNED en el exterior.
- Respecto de los centros en el extranjero, proponemos reorientar su acción para ir más allá de ser un simple punto para exámenes (que, por otra parte, en su diseño actual tampoco dan servicio a los estudiantes, que tienen desplazarse distancias enormes para examinarse por la UNED). Proponemos revisar ese modelo y sobre todo, incrementar las acciones de dinamización de los centros de apoyo para convertirlos en lugares de encuentro y generación de comunidad de aprendizaje activas. Además, se reforzará su acción como espacios de presencia de cultural española, unidades de apoyo para el avance en proyectos de cooperación e investigación con las universidades nacionales correspondientes y, en particular, con universidades presenciales de prestigio en Iberoamérica y en Europa que han avanzado con mucha rapidez en la enseñanza digital a distancia.
- Impulsaremos una estrategia global para la implicación de los antiguos alumnos y alumnas de la UNED. De igual manera, y con una perspectiva de desarrollo institucional, es importante

desarrollar una buena política en relación con nuestros Alumni. Además de continuar con el actual apoyo a la Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la UNED debemos promover un servicio propio de atención a los Alumni con un carácter institucional, siguiendo modelos existentes en otras universidades a distancia. Mantener la vinculación con nuestros antiguos estudiantes, ofrecerles una carta de servicios y ventajas será una fuente muy importante de beneficios y prestigio social, además de suponer una inyección de conocimiento y experiencia para nuestra organización y nuestros estudiantes más jóvenes.

10. Participación, coordinación y sostenibilidad

En el camino que la UNED debe recorrer para realizar los cambios que resultan imprescindibles, es fundamental contar con el apoyo de la comunidad universitaria. Analizar, debatir y consensuar las posibilidades y afrontar decisiones que no van a ser fáciles es una tarea que nos implica colectivamente. Es imprescindible gestionar el conocimiento colectivo que tiene nuestra organización y no realizar simples actuaciones puntuales de participación, como ha sido el proyecto Horizonte 50. La cuestión hoy no es la simple recopilación de ideas para disponer de un almacén de propuestas. Para ello, debemos mejorar los mecanismos de participación y potenciar la coordinación entre los diversos componentes de la universidad para aprovechar el potencial de conocimiento e innovación que hoy se mantiene disperso, aislado y sin incidencia en la propia UNED.

Presentamos a continuación algunas de las medidas en este sentido.

- En línea con las acciones de dinamización e implicación organizativa emprendidas por otras universidades de prestigio internacional, proponemos abrir un espacio permanente de consulta y opinión sobre la orientación estratégica de la UNED. Hay grandes cuestiones sobre las que es preciso abrir un periodo de discusión y consulta a la comunidad universitaria, entre otras y las más urgentes:
 - El modelo metodológico y organizativo de la UNED.
 - La revisión del modelo docente.
 - La formación permanente.

- El abandono de estudiantes y medidas para su vinculación con la UNED.
- Para organizar el proceso de apertura se tendrá en cuenta en una primera fase todos los materiales ya elaborados en la UNED por la multitud de comisiones, grupos y redes de investigación y de innovación que han hecho sus contribuciones y desarrollado numerosas experiencias.
- Para hacer viable un proceso de este tipo y envergadura en la UNED, se recurrirá a metodologías propias de la innovación abierta y la gestión de comunidades en espacios digitales, aplicando las buenas prácticas fruto de las experiencias internacionales en situaciones similares, habilitando espacios digitales donde se disponga en abierto, para toda la comunidad universitaria, de materiales, análisis estratégicos, resultados de evaluaciones y medidas piloto que se realicen durante el proceso.
- En buena medida estas acciones tendrán que aplicarse simultáneamente a otras iniciativas de cambio estructural previstas en este documentos, como son la revisión de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del PAS –para acompasar las acciones con los recursos humanos capaces de realizarlo–, la auditoría tecnológica o el plan de revisión de la estructura territorial de los centros asociados.
- Todo nuestro proyecto está encaminado a lograr la sostenibilidad de la UNED como universidad, y para lograrlo plenamente es imprescindible enmarcarla en un contexto de sostenibilidad medioambiental más amplio. Entre los análisis que nos proponemos abordar con urgencia está:
 - El estudio del gasto energético y de agua en nuestros edificios, con el fin de optimizar su utilización.
 - En las nuevas construcciones, como el edificio de Las Rozas, proponemos considerar la eficiencia energética como un elemento clave del proyecto arquitectónico.
 - En esta línea, defendemos un uso más general de la administración electrónica –que vaya más allá del simple uso de documentos en PDF firmados de manera

no fiable—, que evite gastos inútiles en papel y agilice nuestros procedimientos.