



Elecciones al rectorado de la UNED 2018

PROGRAMA ELECTORAL

**VICTORIA
MARRERO**

VIVIR LA UNED MEJOR

Índice

Un programa de gobierno para <i>Vivir la UNED mejor</i>	3
1. Propuestas para el PDI	7
2. Propuestas para el PAS	10
3. Propuestas para estudiantes	14
4. Propuesta para los profesores tutores	18
5. Centros asociados y centros de apoyo	21
6. Docencia, aprendizaje y ordenación académica	25
7. Investigación, transferencia e innovación	29
8. Tecnología	31
9. Proyección institucional e internacionalización	35
10. Participación, coordinación y sostenibilidad	39

Un programa de gobierno para Vivir la UNED mejor

Hace poco más de un año presenté mi candidatura al rectorado de la UNED con una propuesta que obtuvo un gran respaldo entre la comunidad universitaria, lo que agradezco una vez más. Interpretamos aquel resultado como un indicador de que en la UNED había comenzado a calar la necesidad de un nuevo impulso. Inesperadamente, se nos presenta ahora la oportunidad de lograrlo. Es un objetivo que afronto con una enorme ilusión y sentido de la responsabilidad.

Nuestra propuesta parte de apreciar las enormes posibilidades que tiene la UNED.

Nuestra propuesta parte de apreciar las enormes posibilidades que tiene la UNED. Si nos comparamos con el resto de universidades, somos la primera por número de estudiantes, tenemos una plantilla de profesorado y personal de administración y servicios muy cualificada, nuestra red de centros asociados distribuidos por todo el territorio nacional es incomparable, y contamos con recursos económicos importantes. Sin embargo, al mismo tiempo, existe la percepción generalizada de que no estamos sabiendo activar esas enormes capacidades. Y eso es algo que achaco a las inadecuadas políticas impulsadas en los últimos años desde los diversos equipos de gobierno. Una visión renovada y una buena orientación estratégica podrían revertir la situación y hacer que la UNED sea una universidad más atractiva para los estudiantes y que ofrezca un servicio más valioso al conjunto de la sociedad.

Una visión renovada y una buena orientación estratégica podrían hacer que la UNED sea una universidad más atractiva para los estudiantes y que ofrezca un servicio más valioso al conjunto de la sociedad.

De acuerdo con nuestro análisis, las dificultades en la UNED no comienzan en los últimos años. Nuestra senda errónea se inicia con una inadecuada implementación del Plan Bolonia. Entonces se llevaron a cabo cambios estructurales como la reordenación de la red de centros asociados y la reestructuración de los servicios docentes, que afectaron a la función tutorial, a la forma de gestionar las asignaturas y a las tecnologías de apoyo a la enseñanza. El resto de universidades también tuvo que realizar esa adaptación, con mayor o menor fortuna. Fueron años de bonanza en los que se tomaron unas decisiones posteriormente insostenibles. Aquellas políticas, seguidas por la inacción y falta de proyecto de los años posteriores, carecieron de una revisión crítica. Y así hemos llegado a la situación actual: caída de la matrícula, parálisis y centralización presupuestaria, descenso en la asistencia a tutorías, drástica reducción de la formación permanente y un desarrollo de los nuevos planes de estudio centrado en la tramitación burocrática, en cumplir requerimientos, plazos y protocolos. Todo el personal de la UNED ha incrementado su carga de trabajo, sin que su esfuerzo revierta en una mejora de la satisfacción de los profesores, del PAS, o de los estudiantes.

Hoy en día la propuesta educativa de la UNED es imprecisa, a medio camino entre la enseñanza a distancia y la presencialidad.

Hoy en día la propuesta educativa de la UNED es imprecisa, a medio camino entre la enseñanza a distancia y la presencialidad. Hemos intentado reproducir la adaptación al EEES de las universidades presenciales, poniendo el foco, por ejemplo, en recursos como las grabaciones, que replican las presentaciones magistrales en clase. Y mientras, carecemos de un modelo de enseñanza a distancia explícito, con unos mínimos metodológicos claramente declarados, que sea capaz de atender a las exigencias de una formación centrada en el estudiante, pero que a la vez permita atender a un número importante de personas que demandan una enseñanza superior no presencial.

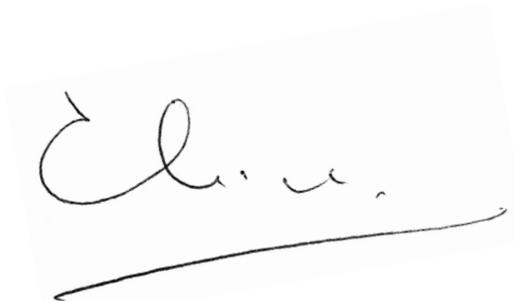
Sigo pensando que la UNED está aún en condiciones de ser la universidad de referencia en la enseñanza a distancia.

Como mantenía hace un año, sigo pensando que la UNED está aún en condiciones de ser la universidad de referencia en la enseñanza a distancia. Pero eso solo será posible si se establece un rumbo claro que nos permita aprovechar todo su potencial. Nuestros recursos y nuestro personal, junto con la red de centros asociados distribuidos por todo el territorio nacional y en el exterior, constituyen un excelente punto de partida para que el PDI, los profesores tutores y el personal administrativo, podamos ofrecer unos servicios de calidad a nuestros estudiantes.

En este programa se presentan, de forma necesariamente resumida, las principales líneas de actuación que nos permitirán dar ese paso adelante y hacer una UNED mejor. Como síntesis, destaco las cinco siguientes:

- Limitar la máxima carga académica individual del PDI mediante su cálculo en horas de trabajo, como ocurre en el resto del sistema universitario, para mejorar nuestra dedicación a la enseñanza y la investigación y, además, justificar la necesidad de nuevas contrataciones.
- Mejorar el desarrollo de la carrera profesional en el PAS, confiando en su capacidad para atender a las necesidades de un nuevo modelo de servicios, más simple y eficiente, que responda a los objetivos estratégicos de la universidad.
- Articular un modelo de enseñanza y prestación de servicios centrado en los estudiantes, que garantice la calidad sobre la base de una mejora en los recursos de aprendizaje, los cursos virtuales, los procedimientos de evaluación, y una agilización de procedimientos como la matrícula o el reconocimiento de créditos.
- Regular la figura del profesor tutor mediante un marco laboral adecuado que defina con claridad su labor docente, de manera que se garantice la escalabilidad de nuestro modelo de educación a distancia y se asegure la calidad de la atención al estudiante en grados y másteres.
- Actualizar el papel de los centros asociados para integrarlos plenamente en el esquema de servicios —docentes, de investigación, de transferencia y divulgación— que presta la UNED a la sociedad, permitiendo liberar su potencial como presencia de la UNED en el ámbito local y en el extranjero.

Hacer una UNED mejor, dotarla de un horizonte claro, y mejorar la calidad de nuestra vida en ella son los objetivos que mueven mi propuesta. Para avanzar en ese compromiso compartido necesitamos un proyecto sólido, resumido en este documento, que es el resultado de un análisis serio y continuado en el tiempo de nuestra situación y del contexto nacional e internacional. Invito a la comunidad universitaria a tomarlo como una propuesta abierta que pretende atender las inquietudes de todos los colectivos. Para impulsarlo necesitaré el apoyo de cada una, de cada uno.

A handwritten signature in black ink on a white rectangular background. The signature is cursive and appears to read 'Victoria'. Below the signature is a long, thin horizontal line.

C. Victoria Marrero Aguiar

www.MarreroUNED.com



1. Propuestas para el PDI

La calidad de nuestro PDI es uno de los rasgos que hacen que la UNED destaque frente a sus competidores directos. Tenemos una plantilla de profesorado con un nivel de cualificación equiparable al de las mejores universidades del país, y así lo pone de manifiesto nuestra proporción de doctores, profesorado acreditado y sexenios de investigación. La UNED también se considera una universidad atractiva para desarrollar una carrera académica, como muestra el alto número de candidatos que se presentan a nuestras convocatorias de plazas. Estamos pues en una muy buena situación para afrontar los retos de futuro.

Sin embargo, esta fortaleza se encuentra mermada por una inadecuada organización de nuestras tareas y por una fórmula para el cálculo de nuestra actividad académica ajena a la del sistema universitario español. Esos factores, sumados al continuo descenso en la plantilla de profesores, han generado un aumento de nuestra carga de trabajo que inevitablemente termina afectando a la calidad de nuestra docencia, a nuestra producción investigadora y, en consecuencia, a nuestra ilusión por el trabajo diario en esta universidad. A esos elementos se suma un modelo metodológico que arrastra importantes desequilibrios y dificulta la escalabilidad. Como consecuencia, el sistema depende enormemente del voluntarismo para acometer los compromisos docentes, con el consiguiente riesgo de colapsar los servicios esenciales de la universidad.

Solo superaremos esta situación mediante un planteamiento preciso de lo que representa la docencia en la UNED, que nos permita diseñar las tareas y la dedicación de manera clara y adecuada. Necesitamos organizar la gestión de la carga académica, dotarnos de procedimientos capaces de cubrir las necesidades asociadas a los altos volúmenes de estudiantes que se matriculan en nuestras asignaturas, disponer de recursos de apoyo al docente, y articular procedimientos simplificados de colaboración entre los docentes y el personal de administración y servicios.

Nuestro margen de mejora es amplio y disponemos de los medios para lograrlo. Para ello, consideramos imprescindible poner en marcha las medidas siguientes:

- Calcular la dedicación a las tareas académicas de un profesor de la UNED estimando su carga docente en horas de trabajo, como sucede en el resto del sistema universitario y en consonancia con la normativa nacional vigente (Real Decreto Ley 14/2012). Para ello, se establecerá la

equivalencia estándar entre horas y ECTS, y se negociará con los órganos de representación y sindicatos las reducciones de la carga docente, tanto por el reconocimiento a la actividad investigadora como por gestión, transferencia o innovación. Esta medida redundará en el único modo real de apoyar la acreditación de nuestro profesorado: preservando el tiempo que necesitan para desarrollar su carrera investigadora y la calidad de su docencia.

La revisión del conjunto de la actividad académica individual nos permitirá, en primer lugar, una distribución interna más equitativa; y simultáneamente, negociar con el Ministerio, con una base sólida y contrastable, una ampliación de las plazas que necesita convocar la universidad.

- Por lo que respecta a la política de PDI, tras unos años en que no ha existido ninguna, y la práctica totalidad de las plazas de reposición se han dedicado a la promoción del profesorado acreditado, creemos que es imprescindible una reflexión fundamentada sobre la situación en que quedará nuestra docencia tras las próximas jubilaciones, en una universidad cuya plantilla está notablemente envejecida. Nos parece imprescindible planificar un crecimiento armónico de nuestra plantilla de PDI combinando las legítimas aspiraciones de promoción individual con la necesidad institucional de atención docente y crecimiento en investigación. Adicionalmente, y con el fin de facilitar la tarea de las comisiones de valoración de plazas de PDI, se ofrecerá a las interesadas un servicio de informe bibliométrico de los candidatos realizado por el personal de la Biblioteca.
- La UNED debe participar activamente en las negociaciones sobre el nuevo estatuto del PDI para que se valore adecuadamente la docencia a distancia y los diferentes perfiles del profesorado necesarios para desarrollar nuestra modalidad de enseñanza con criterios de calidad.
- Nuestro proyecto incluye un conjunto de medidas destinadas a apoyar la docencia en la UNED. Aunque se detallan en el capítulo 6, las presentamos aquí de modo esquemático:
 - Se facilitará la creación de recursos educativos digitales con la participación de una unidad especializada, en la que confluyan servicios del CEMAV, el CTU y la Editorial —con los posibles refuerzos que sean necesarios—, de modo que el profesorado disponga de diferentes formatos para elegir los que mejor se adapten a cada materia y asignatura.
 - Crearemos una unidad de analítica de aprendizaje que permita gestionar los datos digitales que proporcionan los cursos virtuales, una vez que contemos con una nueva plataforma de

aprendizaje (nuestro compromiso es tomar esa decisión en los primeros 6 meses de mandato).

- Se proporcionará atención específica a las asignaturas de TFG y TFM, ofreciendo a las comisiones coordinadoras la posibilidad de incorporar profesorado de apoyo (tutor, inicialmente), de simplificar los procesos de comunicación y seguimiento, con una validación automática de la autoría de los textos (control anti-plagio) y una mejora en los de evaluación (con automatización de los procesos mecánicos de propuestas de comisiones de evaluación). Los procedimientos de control anti-plagio se pondrán también a disposición de la Escuela de Doctorado y de los directores de tesis doctorales.
- Entre las medidas de ayuda a la investigación, que se detallarán también más adelante (ver capítulo 7), avanzamos las siguientes:
 - Incrementar nuestro porcentaje de Personal de apoyo a la Investigación y el Desarrollo (PI+D) para alcanzar la media del sistema universitario, pasando del 0,8% actual (la cifra más baja de las universidades españolas) al 15%.
 - Para conseguirlo, comenzaremos invirtiendo un millón de euros en el Plan de Promoción de la Investigación (plan propio) y fomentaremos la participación en convocatorias competitivas de personal de investigación
 - Reconocer la transferencia y difusión de nuestros resultados de investigación como otra de las aportaciones esenciales de la universidad a la sociedad, creando mecanismos para detectar y apoyar iniciativas incipientes desarrolladas por nuestros investigadores que sean del interés institucional.
 - Aplicar protocolos de apoyo a la investigación que permitan integrar de forma coordinada los servicios prestados por la Biblioteca, la Fundación UNED y también que nuestros investigadores puedan contar con la red de centros asociados y centros de apoyo.

2. Propuestas para el PAS

La necesaria modernización de nuestra universidad solo podrá llevarse a cabo con el compromiso activo de nuestro personal de administración y servicios. El PAS constituye casi la mitad de la plantilla y su participación en la gobernanza, en la estrategia y en el desarrollo de las iniciativas institucionales es absolutamente imprescindible para un funcionamiento equilibrado de la universidad. Necesitamos impulsar un proyecto del que el PAS se sienta parte importante, con el que recuperen la ilusión, que respete su autonomía, permita mejorar su carrera profesional y adquirir mayor protagonismo en el rumbo de la UNED.

La trayectoria de los últimos años y especialmente la parálisis a la que han conducido las últimas medidas adoptadas en el sistema de gobernanza de la administración, han extendido el desánimo entre el PAS. Se ha pretendido modificar el diseño de la carrera profesional, las metodologías disponibles y la tipología de los servicios sin atender a consideraciones básicas como la planificación de las necesidades de futuro de la institución o la corrección de los desajustes en la estructura de la plantilla. Esta deriva hace que la UNED cuente hoy en día con unos servicios demasiado burocratizados, un personal desmotivado y un esfuerzo excesivo dedicado a tareas en muchos casos mal planteadas.

Por otra parte, la simplificación de procesos que proponemos para toda la universidad repercutirá, indudablemente, en la mejora de las condiciones de trabajo del PAS, tanto como del PDI. Por ejemplo, las medidas propuestas para las asignaturas de TFM, como la automatización de procesos mecánicos relacionados con los actos de defensa, reducirán el actual exceso de carga de trabajo para el personal de posgrados y apoyo a los departamentos. Igualmente, las medidas de apoyo a la investigación redundarán en beneficio del personal de administración vinculado al vicerrectorado de investigación, etc.

Para un proyecto universitario con futuro es fundamental aprovechar e impulsar el conocimiento interno de la institución, por ello captar y retener el talento del PAS es muy importante para la UNED. Nuestro enfoque pasa por hacer que la universidad sea atractiva para el desempeño de los profesionales de la administración y servicios. De manera que puedan aportar su conocimiento y experiencia, se encuentren adecuadamente valorados y fortalezcan su implicación con el desarrollo de la universidad.

Presentamos a continuación algunas de las medidas orientadas al logro de esos fines.

- La Relación de Puestos de Trabajo (RPT) es el principal instrumento de gobernanza del PAS para regular la estructura orgánica, económica y administrativa de la universidad. Llevar a cabo nuestro proyecto de universidad requiere adecuar la RPT a las nuevas necesidades estratégicas de la institución. Proponemos renovar la actual RPT de manera transparente y contando con la participación del propio personal de administración y servicios y sus órganos de representación, con una doble finalidad:
 - 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.
 - Mejorar las condiciones de trabajo del PAS, con nuevas posibilidades de desarrollo de su carrera profesional.
- La acción de gobierno del último año, que se inició con la propuesta de una nueva Estructura Orgánica de la UNED, avanza, en nuestra opinión, en una vía contraria a los intereses presentes y futuros de la UNED, tanto estratégicamente —al adscribir a los vicerrectorados y decanatos todas las unidades administrativas, y no solo las secretarías— como a nivel laboral —porque limita la autonomía del PAS respecto a los órganos unipersonales de gobierno—. Por el contrario, nuestra propuesta parte de la definición de unos objetivos estratégicos bien definidos, para mejorar los procesos esenciales para el funcionamiento de la universidad. La planificación de procesos, metodologías y marcos donde se desarrollan las tareas y servicios del PAS, con los matices y añadidos que sean necesarios, debe ser más simple y eficiente, de manera que podamos aumentar tanto la calidad de nuestro servicio al estudiante, como la satisfacción del personal de administración en su jornada laboral.
- Se facilitará la promoción interna del personal de administración y servicios mediante la convocatoria de concursos periódicos, con calendario, baremo público y plazo máximo de resolución, para las plazas cubiertas en comisión de servicios y las necesidades que surjan de los nuevos objetivos. Específicamente, la política de plantilla del PAS se orientará para resolver los tres principales problemas identificados:
 - El déficit en puestos de grupos superiores (A1/A2 del personal funcionario, 1 del personal laboral), cuya proporción actual en la UNED es notablemente inferior a la media del sistema universitario.
 - La ausencia de promociones y de reconocimiento de las funciones asumidas en numerosos puestos.

- La consolidación del personal interino y eventual tal como ha propuesto, con coste cero, el Ministerio de Hacienda para cumplir con las exigencias europeas.
- Paralelamente 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 la UNED. Revisaremos los procesos administrativos generales de la universidad, considerando el trabajo ya avanzado, con el fin de mejorar su adecuación, tanto en los que afectan a la vida académica de los estudiantes, como a la gestión de la investigación y la transferencia.
- En línea con nuestra apuesta por una mayor profesionalización de la gestión en la UNED, defendemos una progresiva supresión de cargos docentes dedicados a tareas administrativas. Proponemos la incorporación del PAS a las mismas, en consideración a la formación que se le ha exigido para el acceso a sus puestos de trabajo.
- En cuanto a la negociación del techo de plantilla, mientras sigamos solicitando más personal para seguir haciendo lo mismo, nuestras posibilidades de éxito serán las que hasta ahora hemos conseguido: como máximo, una promesa de reposición de efectivos. Por el contrario, nuestra propuesta es negociar con el Ministerio, pero también con los grupos parlamentarios en el Congreso de los Diputados que han de aprobar el presupuesto estimativo de la UNED, una oferta de plazas justificada por un cambio integral en los servicios prestados por la UNED a la sociedad, acorde con el momento actual, con una RPT ajustada a esas necesidades.
- En una administración moderna, los complementos de productividad cumplen un papel importante en la motivación del personal. Nuestra propuesta pasa por establecer objetivos con indicadores que sirvan de guía a la gestión, acordes con el nuevo modelo de universidad. Los servicios administrativos serán los encargados de facilitar los datos necesarios, orientando al equipo de gobierno en la toma de decisiones. Esto permitirá distribuir de forma objetiva y transparente los complementos de productividad en función del desempeño individual.
- Para conseguir nuestros objetivos estratégicos, necesitamos conocer mejor el talento y las capacidades de las personas que constituyen nuestra plantilla. Proponemos utilizar como herramienta el currículum del PAS, que será de utilidad para conocer los perfiles profesionales del personal de administración y servicios de la UNED, tanto en la sede central como en los centros asociados.
- En paralelo con las medidas anteriores, se diseñará un plan formativo para el PAS que permita suplir las carencias que actualmente pueda

presentar nuestra plantilla para afrontar los retos que los nuevos tiempos en la enseñanza a distancia nos obligan a afrontar. En este plan formativo se tendrán en cuenta las necesidades del PAS de centros asociados y de apoyo en el extranjero.

- 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 a la docencia.
- La selección de la persona que ocupe cargos de confianza, como la Gerencia, o la dirección del CTU, se realizará mediante concurso de méritos entre candidatos internos y externos, de modo que prevalezcan los principios de transparencia, capacidad y mérito.

3. Propuestas para estudiantes

Las universidades a distancia nacen con el objetivo de cubrir la demanda de educación superior de un tipo de población que no puede o no quiere incorporarse a la enseñanza presencial por diversos motivos, personales, laborales o de residencia. En el caso de la UNED, aunque cada vez es mayor el alumnado que opta por dedicarse a los estudios a tiempo completo, sigue siendo mayoritario el perfil de estudiante a tiempo parcial, que simultanea la vida académica con otras actividades. Además, en los últimos años comienza a ser habitual contar con estudiantes que podrían matricularse en una universidad presencial, pero que optan por un modelo a distancia porque lo encuentran más flexible y cubre todas sus necesidades formativas.

Esta diversidad de personas que acceden al estudio en condiciones diferenciadas exige que las universidades a distancia ofrezcan sus servicios con una orientación enteramente centrada en el estudiante. Por eso, nuestra propuesta consiste adaptar nuestra oferta académica a esa diversidad de estudiantes: a quienes deciden centrarse en el estudio a tiempo completo la UNED debe ofrecerles una atención personalizada e inmediata; y a quienes combinan la actividad académica con otra dedicación y quieren avanzar a su ritmo, facilitarles que tengan a su disposición los mismos servicios que se ofrecen sus compañeros, sin que disminuya la calidad de la atención.

Para avanzar en esa dirección de atención personalizada y flexible es necesario cambiar el rumbo de la UNED. En los últimos años nuestra metodología no ha evolucionado en consonancia con las capacidades que ofrecen las tecnologías digitales, y los nuevos sistemas que permiten una atención personalizada al estudiante y facilitan una evaluación continua y a distancia. Nuestro proyecto persigue recuperar el liderazgo de la UNED en el campo de la educación no presencial, sacando todo el provecho a las nuevas metodologías, utilizando nuevos canales para acceder a los estudiantes, con nuevas métricas para conocer la satisfacción con los servicios, nuevos procedimientos para evaluar sus habilidades, ofreciendo nuevas alternativas para acceder a los recursos y materiales, con sistemas de evaluación renovados, y con servicios enriquecidos que permitan a estudiantes de todo el mundo integrarse en la vida académica que debe ofrecer una universidad a distancia en el siglo XXI.

Para que ese proyecto sea posible, proponemos medidas como las siguientes:

- En lo que concierne a la mejora de los cursos virtuales:
 - Nos comprometemos a elegir una nueva plataforma de aprendizaje, en sustitución de aLF, en un plazo máximo de 6 meses. Para ello, y de forma transparente, evaluaremos las posibilidades basándonos en la capacidad de ofrecer funcionalidades de nuevo tipo, entre otras la gestión de datos masivos, analítica predictiva, herramientas de enseñanza personalizada, trabajo colaborativo y evaluación integrada en el proceso de enseñanza. La plataforma tendrá que ser enteramente accesible, adaptable a dispositivos móviles y todo tipo de pantallas y permitirá la integración de recursos multimedia. La sustitución se realizará de forma paulatina, garantizando la prestación de los servicios, y del modo más fácil posible para estudiantes y profesores.
 - Se aplicará un nuevo enfoque en el diseño de recursos de aprendizaje, tomando en consideración las necesidades de los estudiantes en cada materia o asignatura. Se plantearán unos estándares mínimos de calidad y los profesores contarán con personal de apoyo para su elaboración.
 - Se mejorarán los procesos de comunicación y atención al estudiante en los cursos virtuales, ofreciendo información clara sobre las tareas de los profesores de la sede central y los tutores en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la evaluación. La mejora en la atención del estudiante no tiene que producir una mayor presión a los equipos docentes, sino que depende del establecimiento de metodologías ágiles, con canales y tecnologías adecuadas a la comunicación digital.
- Avanzaremos en nuevos modelos de evaluación de los aprendizajes contando con tecnologías que permiten garantizar la identidad del estudiante, para evitar, progresivamente, desplazamientos innecesarios a centros de exámenes y de prácticas.
- Se revisará y simplificará de manera significativa el proceso de matrícula en todos los estudios de la UNED, y se suprimirán las trabas injustificadas en las matrículas de septiembre y febrero.
- Se mejorará la información tanto previa como posterior a la matrícula, aprovechando los sistemas automáticos de generación de información. El procedimiento de información y atención al estudiante se actualizará en todas las etapas del proceso:

- Antes de la matrícula, los estudiantes contarán con información clara y accesible sobre el modelo metodológico de la UNED, el tipo de participación que se espera del estudiante, las habilidades previas y el nivel de dedicación necesario para superar estudios universitarios, en general, y en determinadas áreas de conocimiento en particular. Se ofrecerán “visitas guiadas” tanto a los cursos virtuales como a las clases en los centros asociados, así como pruebas de nivel que permitan valorar el nivel de preparación inicial de los estudiantes.
- Una vez matriculados, los estudiantes contarán 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.
- Para luchar contra el abandono se diseñará y comenzará a aplicar, en los primeros 6 meses de mandato, un plan de seguimiento de estudiantes, con un foco especial en los de primeros cursos. El plan, que implica al profesorado, al PAS y a los centros asociados, incluirá medidas de diagnóstico inicial, líneas de acción derivadas de ese diagnóstico y evaluación de esas medidas a lo largo del proceso, y será diseñado y posteriormente evaluado con la participación de los estudiantes y su representación.
- Para incorporar el caudal de experiencias, opiniones, sugerencias, capacidad de innovación y la inteligencia colectiva de la comunidad de estudiantes, se desarrollarán nuevos espacios de discusión y cooperación con el alumnado que faciliten la comunicación transversal entre los propios estudiantes y que vayan más allá de la simple recogida de información mediante cuestionarios. Ello incrementará la sensación de pertenencia a una comunidad de estudio y formación, y, al mismo tiempo, puede permitir a la institución detectar necesidades formativas emergentes.
- Cuidaremos la vinculación de los antiguos estudiantes y egresados de la UNED, y canalizaremos la relación de la institución con sus ex-estudiantes tomando como referencia el modelo *alumni*. Para ello, en coordinación con el COIE se potenciará una red social de estudiantes y ex-estudiantes de la UNED, enfocada a mantener la vinculación de nuestros egresados con la universidad y fomentar su empleabilidad. Como parte de un plan integral de prestación de servicios de nuevo tipo, tanto digitales como presenciales en centros asociados, la red *alumni* de la UNED dispondrá, entre otras ventajas, de un acceso preferente a los fondos bibliográficos, a los espacios y actividades de los centros

asociados, y a otros servicios de valor que la UNED ofrezca en colaboración con otras entidades.

- Trabajaremos en un nuevo modelo de atención a la discapacidad y a los alumnos con necesidades especiales basado en que la accesibilidad sea una condición inicial de todos nuestros servicios, la condición “por defecto”. De ese modo, se pretende dar un salto de calidad en todos los niveles de accesibilidad de nuestros recursos educativos, los materiales y servicios tanto digitales como físicos.
- Se revisará el 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.
- Se propondrá al Ministerio una revisión de los precios públicos de nuestras matrículas, compensada con un incremento de la transferencia a la UNED en los Presupuestos Generales del Estado. En línea con lo manifestado por la CRUE, y dado el carácter nacional de nuestra universidad, el precio de la matrícula en los estudios de la UNED debería situarse en el nivel inferior de la media del sistema universitario español, tanto en primera como en sucesivas matrículas.
- El principal servicio que ofrece la UNED a la sociedad son sus titulaciones. Trabajaremos a favor de todas las iniciativas de nuevos planes de estudios que surjan desde las facultades y escuelas contando con el apoyo de la comunidad universitaria.

4. Propuestas para los profesores tutores

Los profesores tutores son fundamentales para que la UNED sea capaz de escalar sus enseñanzas y ofrecer un servicio masivo y de la máxima calidad. Cumplen una función esencial en la personalización de la enseñanza a distancia, y constituyen una pieza clave en nuestro modelo metodológico. Gracias a este colectivo, la UNED ha podido acercar la enseñanza universitaria a miles de estudiantes y dinamizar los cursos virtuales en las enseñanzas de grado y master. Esa labor es aún más importante cuando el objetivo es prestar un mejor servicio al alumnado dentro del modelo de Bolonia, que demanda una atención más próxima y continuada.

Nuestras propuestas para los profesores tutores buscan principalmente reconducir la deriva seguida en los últimos años que ha generado unas enormes disfunciones en la labor tutorial y una indefinición en sus tareas, sin revertir su precaria situación laboral.

Para conseguir que la UNED disponga de un sistema de enseñanza actual y a la altura de los tiempos, es preciso redefinir las actividades docentes de nuestros profesores tutores, recuperar sus funciones de acompañamiento al estudiante e insertarlas en la dinámica de los equipos docentes de un modo armónico. Al mismo tiempo resulta imprescindible establecer una nueva fórmula de vinculación laboral con la UNED para superar la 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, y que genera disfunciones tan graves como las que afectan a los pensionistas de clases pasivas.

Nuestro compromiso con los profesores tutores incluye establecer con claridad sus derechos, deberes, competencias necesarias y actividades docentes, para que se produzca una adecuada coordinación funcional con los departamentos universitarios. Las tutorías presenciales, entendidas como clases magistrales o que replican el manual de la asignatura, no tienen demasiado interés para un número creciente de estudiantes. Y, sin embargo, todos se beneficiarían de participar en actividades de aprendizaje activas, reconocidas en la evaluación, que permitan desarrollar competencias aplicadas. A la par, todos necesitan una mayor atención individualizada, tanto mediante comunicación presencial como en red, con un contenido y horario flexibles, para conseguir desarrollar su conciencia de pertenencia a una comunidad de aprendizaje.

Para conseguir esos fines e incorporar plenamente a nuestro modelo las fortalezas de los profesores tutores, serán necesarias medidas como las siguientes.

- Propuesta al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades para regular la figura del profesor tutor de enseñanza a distancia, en la que se considere la actividad tutorial como actividad docente universitaria y que dependa funcionalmente de los departamentos. La UNED debe liderar la definición del profesorado tutor como una categoría docente más del sistema universitario español, con todos sus derechos y deberes, y diferente de todas las actualmente existentes.
- Como las demás figuras docentes, la del profesor tutor de enseñanza a distancia tendrá sus características propias y estará vinculada a unas tareas concretas, en tres niveles de atención:
 - Participación en asignaturas de grado y máster, principalmente mediante apoyo directo al estudiante, como encargados de realizar actividades con metodologías activas que permitan desarrollar destrezas prácticas y, en consecuencia, bajo el sistema de evaluación continuada que requiere el Plan Bolonia. De este modo se evitarán las actuales interferencias con las tareas que corresponden al PDI, como la generación de los recursos de aprendizaje de las asignaturas.
 - Colaboración en la tutorización y seguimiento de Trabajos de Fin de Grado y Trabajos de Fin de Máster, de acuerdo con las comisiones de coordinación de los títulos, y de forma coordinada con los equipos docentes.
 - Transversalmente, en tareas de acompañamiento y atención individualizada del estudiante a lo largo de su proceso formativo, como parte de las acciones de prevención del abandono, tanto mediante comunicación presencial como en red, con un contenido y horario flexibles, para la vinculación efectiva de los estudiantes en comunidades de aprendizaje activas.
- De manera inmediata y previa a la transición a la nueva figura, se elaborará un censo común actualizado y transparente de profesores tutores de la UNED, con especificación de currículum vitae, su nivel académico, situación laboral y docente y retribuciones. Este primer elemento será imprescindible para definir la ordenación académica en la UNED que permita una coordinación directa e integrada de nuestras enseñanzas, superando el desconocimiento que actualmente tiene el PDI sobre los perfiles de los profesores tutores que participan en las asignaturas.

- Se incluirá a los profesores tutores en el plan de formación del PDI, con actualización en técnicas específicas de apoyo al aprendizaje de las áreas correspondientes y con la colaboración de las facultades o escuelas. Paralelamente a la actualización de la figura del profesor tutor, será necesario revisar los baremos de *venia docendi* para que se ajusten al perfil definido en la nueva normativa, corrigiendo algunas de sus disfunciones actuales.
- Se apoyará la actividad investigadora de los profesores tutores, y, en la medida en que esta revierte en los indicadores de la UNED, se propondrá su participación en el plan propio de investigación y en la convocatoria de asistencia a congresos científicos.
- Por lo que respecta al problema de la compatibilidad del ejercicio de la función tutorial con la percepción de la pensión de jubilación, acuciante en el momento actual pero con implicaciones futuras muy importantes para la UNED, proponemos actuar de forma coordinada con la Junta Nacional, con una participación activa y efectiva que incluye obtener el mejor asesoramiento técnico —a través de la Abogacía del Estado, pero no solo—, para revertir la situación actual, trasladando a los directores de centros asociados directrices claras y puntuales e informando de manera transparente y fluida a todos los implicados.

5. Propuestas para centros asociados y centros de apoyo

El futuro de los Centros Asociados, que siguen constituyendo la principal ventaja diferencial de la UNED, se está viendo afectado en los últimos años por cambios legales y metodológicos. Tenemos que reformular y actualizar su papel con urgencia para devolverles su decisiva función como centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, además de potenciar su papel como focos de promoción cultural y profesional en su entorno.

En los últimos cinco años, los centros asociados han pasado por un proceso generalizado de reforma estatutaria llevado a cabo sin la transparencia necesaria hacia la comunidad universidad, teniendo en cuenta la magnitud del cambio. La mayoría de los centros han pasado de ser regidos por patronatos a depender de consorcios, en los cuales la presencia de la UNED es mayoritaria; por lo tanto, es la UNED la responsable principal de su gestión y de garantizar su viabilidad. Este cambio tan importante para nuestra universidad se ha realizado sin prever ningún mecanismo de integración en nuestra estructura general, ni un plan estratégico que sirva de marco.

Nos proponemos convertir los centros asociados en puntos de encuentro, no sólo entre estudiantes, sino entre la UNED y la sociedad, fomentando el desarrollo de proyectos que incluyan servicios a la ciudadanía, incrementando la visibilidad de sus actividades e integrándolas en las de la UNED, y facilitando el conocimiento de la UNED en las Comunidades Autónomas. Las principales propuestas para conseguirlo son:

- Elaboración de un plan de acción global para los centros asociados de la UNED, que ponga el foco en garantizar una prestación de servicios básicos, evitando la proliferación de superestructuras en un momento en que las herramientas de comunicación facilitan el flujo de la información a todos los componentes del sistema. El plan director de centros asociados fijará la estrategia que seguiremos en la prestación de servicios y la coordinación de acciones con la sede central. 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 el conjunto de la universidad.

- En el contexto de esa mayor integración funcional, y de acuerdo con las medidas que proponemos para el PDI y los profesores tutores, se establecerán los mecanismos necesarios para armonizar mejor la participación de los profesores tutores en la docencia de las asignaturas. Las retribuciones de estos profesores tutores, cuyo ámbito de actuación docente será el conjunto del alumnado, y no solo los matriculados en un determinado centro asociado, no sobrecargarán la financiación que el centro obtiene de las entidades locales y autonómicas, sino que se detraerán de las partidas presupuestarias que la UNED transfiere al centro asociado.
- Se diseñará una cartera 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.
- Fomentaremos la presencia de los estudiantes de la UNED en los centros asociados, no solo mediante una actualización de la función tutorial que incluya la incorporación de metodologías activas y colaborativas para el desarrollo de destrezas prácticas, sino también facilitándoles un mapa de recursos que cubra la totalidad de nuestra oferta formativa, de manera que no solo los estudiantes de grado, sino también los de máster y formación continua puedan acudir al centro en busca de apoyo a su tarea de estudio, de forma plenamente integrada con el nuevo modelo metodológico de la UNED. En línea con las propuestas para los estudiantes, también los *alumni* tendrán una presencia destacada en la definición de los nuevos servicios.
- Los centros contarán con la implicación directa y el apoyo continuo del equipo de gobierno de la UNED en las negociaciones con las entidades locales que contribuyen a financiar los centros asociados. Específicamente, la cartera 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 del marco local, y la UNED podrá negociar con un mayor número de agentes sus actividades con una visión combinada a nivel nacional y local.
- Se facilitará, a los centros que aún no dispongan de ellas, las herramientas para cumplir con las nuevas obligaciones en materia de

auditoría y contabilidad derivadas del cambio estatutario. Desde la sede central se les acompañará en todo momento, prestando los servicios de consultoría y mediando con los agentes encargados de la auditoría en los casos necesarios.

- Por lo que respecta al Personal de Administración y Servicios de los centros asociados, conviene recordar que constituye en muchas ocasiones el primer contacto físico de los estudiantes con la UNED y son una pieza clave en el sostenimiento de nuestra estructura territorial. Es imprescindible mejorar los canales de comunicación entre el PAS de los centros y el de la sede central. La carencia de una política general de atención específica a este personal por parte de los equipos de gobierno de la UNED ha sido una constante que requiere corregirse. La mejora de las condiciones de trabajo y la perspectiva de una carrera profesional para este personal redundará sin duda en una mejora de nuestros servicios al estudiante. Además, resulta imprescindible para mejorar nuestra presencia local y la coherencia del conjunto de nuestra oferta.
- Teniendo en cuenta su papel como agentes de enlace y uso privilegiado de nuestros servicio, es indispensable un plan de formación y vinculación para el PAS de centros asociados, en conexión estrecha con las actividades generales de formación general del PAS de la sede central, que permita mejorar su cualificación y, a la par, facilite la homogeneización de la información y el conocimiento de los mecanismos de difusión de la UNED. Este plan de formación y vinculación debe organizarse aprovechando las capacidades formativas a distancia de la UNED.
- Por su parte, nuestra red de Centros en el exterior, que constituye un elemento clave para la internacionalización de la universidad, requiere urgentemente una decidida 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 universitarios de recursos y servicios de español como lengua extranjera (CURSELE). Su carta de servicios debe ser muy cercana a la que disfrutaban los estudiantes en España, y además se habrán de generar oportunidades de inserción en la vida académica del país. Junto con la integración de las propuestas previstas para los centros asociados en España, nuestra propuesta 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.

- Coordinación de los viajes del profesorado para la supervisión de exámenes con 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 desarrollar y mejorar su actividad.

6. Docencia, aprendizaje y ordenación académica

Desde su creación, nuestra universidad ha sido vanguardia de la educación a distancia. En los últimos años ha ido perdiendo esa ventaja competitiva por su lentitud en adaptarse a la formación digital, con sus nuevas formas de transmisión de los conocimientos, nuevos modelos de organización de la docencia, nuevos sistemas de apoyo al estudiante, y nuevas formas de relación social y de generación del conocimiento. Debemos recuperar nuestro liderazgo en innovación metodológica mediada por las tecnologías, tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación, se proponen una serie de medidas para desarrollar esa nueva orientación, algunas de aplicación inmediata, y otras de implantación progresiva a lo largo de los próximos años.

- Como medida inmediata, proponemos revisar el Reglamento para la elaboración de nuevos títulos vigente desde abril de este año, para devolverle el espíritu de los Estatutos de la UNED y evitar el papel preponderante otorgado a órganos unipersonales en la propuesta de titulaciones y asignación de docencia. La UNED necesita actualizar su oferta formativa, ofrecer sus estudios de un modo abierto a la sociedad, para que el incremento en el número de estudiantes sea el resultado de unas titulaciones de calidad, atractivas, actualizadas y adaptadas a las necesidades de nuestro entorno. Para ello es imprescindible un debate académico sereno que permita contar con la iniciativa de los profesores y sus órganos colegiados (consejos de departamento, juntas de facultad y escuela), en coherencia con los Estatutos de la UNED.
- En el ámbito 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 —enseñanza abierta, formación del profesorado, especialista y experto universitario y máster propio— y toda una oferta de cursos y materiales abiertos —MOOC, OCW, etc.—. Se facilitará a los estudiantes el acceso a esos programas de manera clara, 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, coordinando la ordenación académica de todos nuestros estudios, en lugar de gestionarlos de modo fragmentario en distintos vicerrectorados como se hace actualmente. 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.
- Análisis de la continuidad en los másteres de nuestros estudiantes de grado: en cifras de matrícula, pasamos de 129.000 a 9.400 (entre estos, se desconoce 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. Sin embargo, nuestra oferta de plazas en muchos másteres es similar a la de las universidades presenciales. Para que podamos adecuarnos a la modalidad de enseñanza a distancia es necesario modificar la incorrecta metodología actual. Proponemos facilitar la incorporación de profesores de apoyo, inicialmente tutores, que acompañen a los estudiantes y modificar el procedimiento de tutorización y defensa de TFM, como se indica más adelante.
- En consonancia con el punto anterior, proponemos dotar de una mayor coherencia a la relación entre la formación reglada y la no reglada, estableciendo un mapa de cursos no reglados impartidos por cada departamento y facultad y fijando pasarelas claras y atractivas desde los grados hacia formación permanente que sean de utilidad para los estudiantes en riesgo de abandono y los que desean ampliar su formación. Como complemento a los estudios reglados, las universidades a distancia han explorado nuevos itinerarios formativos dirigidos a los diferentes perfiles de estudiantes. Proponemos flexibilizar nuestra oferta, permitiendo cursar asignaturas libremente, cuya superación sea reconocida mediante certificados de formación permanente.
- Para evaluar la calidad de su oferta formativa, la UNED necesita analizar de forma continuada la adaptación de sus cursos a las necesidades de la sociedad. En este punto, al margen de la necesidad de responder a las demandas de la ANECA (de carácter más burocrático que real), 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:

- Definición de la estructura mínima de 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 elementos básicos del curso como son su apoyo docente, la tipología de materiales didácticos empleados, y los sistemas de evaluación, reconocimiento y certificación de competencias que se emplean.
- Para poder cumplir el nivel de calidad básico de nuestros cursos virtuales, será imprescindible dotarnos de una nueva plataforma de cursos virtuales, en sustitución de nuestra obsoleta plataforma aLF. El retraso en la toma de esta decisión nos ha situado en una posición de desventaja no solo frente a las nuevas universidades en línea, sino ante las presenciales, que disponen ya de campus digitales con más funcionalidades que el nuestro. Nuestro compromiso es elegir la nueva plataforma tecnológica en un plazo máximo de 6 meses, e implantar la sustitución de forma decidida pero prudente, garantizando en todo momento la continuidad en la prestación de nuestros servicios, y facilitando una transición suave y paulatina al profesorado y los estudiantes. Todo ello se hará de forma coherente con la revisión integral de servicios y tecnologías de apoyo propuesta en el capítulo 8, dedicado a la tecnología.
- En cuanto a las medidas de apoyo a la docencia, la producción de recursos y materiales para la enseñanza a distancia es una de las tareas más importantes del PDI y constituye una de las señas de identidad de la UNED. Para crear materiales digitales de calidad se propone ofrecer al PDI el apoyo de equipos especializados en la elaboración de recursos y materiales didácticos actuales, de calidad, y adecuados a las necesidades de cada asignatura. Para ello se coordinarán de forma integrada y transversal algunos de los servicios que actualmente prestan CEMAV, la Editorial y el CTU, y se reforzarán las áreas necesarias, con el fin de ofrecer a los equipos docentes una carta de servicios entre los que puedan seleccionar los recursos que cada uno considere más adecuados para el logro de las competencias en sus materias y asignaturas.
- Dentro de ese nuevo plan de apoyo a la docencia, se propone crear una unidad especializada que se dedique a la analítica del aprendizaje y la gestión de los datos que se producen en los cursos virtuales. El docente interesado contará con todos los datos necesarios para valorar la evolución de sus cursos y asignaturas, con la información procesada y bajo demanda que sea de ayuda para diseñar, hacer seguimiento y evaluar el aprendizaje.

- En consonancia con los principios básicos de participación, coordinación y gestión del conocimiento de la organización, proponemos una modificación profunda de las vías de comunicación entre el profesorado y el personal de apoyo a la docencia. Se dispondrá de un espacio interno donde todos los colectivos de la UNED puedan consultar e intercambiar experiencias y buenas prácticas sobre cuestiones metodológicas, de aplicación de tecnologías o de gestión de cursos. Se tomará como base la documentación generada en los múltiples proyectos de redes de innovación docente que han sido desarrollados por el PDI y que ha sido infrautilizada.

7. Investigación, transferencia e innovación

La investigación es el elemento diferencial de una universidad, frente a un simple centro de enseñanza superior. En la UNED estamos aún lejos de la productividad científica de las principales universidades españolas. Uno de los indicadores que mejor refleja nuestras carencias es el porcentaje de Personal de apoyo a la Investigación y el Desarrollo (PI+D) que trabaja en la universidad, en el que la UNED ocupa la última posición de todo el sistema universitario español: 0,8%, frente al 14,5% de media. Ese colectivo está formado por el personal en formación predoctoral, el personal investigador postdoctoral y miembros de PAS. Sufrimos carencias muy importantes en las tres figuras, consecuencia de errores en la política institucional de apoyo a la investigación llevadas a cabo por los equipos de gobierno anteriores (como muestra clara de ese desinterés, en el año 2015 el presupuesto dedicado al Plan de Promoción de la Investigación de la UNED quedó reducido a cero).

En nuestro proyecto de universidad es imprescindible el apoyo activo a la investigación. Nuestros investigadores pueden jugar un papel mucho más relevante en las convocatorias competitivas de investigación si se facilitan las condiciones para la presentación y desarrollo de proyectos y para la difusión nacional e internacional de los resultados de la investigación; y si como condición previa se preserva y se valora un tiempo de la jornada laboral del PDI dedicado a las tareas de investigación.

Para impulsar de manera decidida la investigación en la UNED proponemos las siguientes medidas:

- Nos dotaremos de una oficina de proyectos comparable a la de las universidades de nuestro entorno, incrementando el PI+D hasta alcanzar, al menos, la proporción media de las universidades españolas. Los investigadores de la UNED deben contar con la ayuda de suficientes gestores de proyectos experimentados en convocatorias europeas, proyectos de fundaciones internacionales y en colaboración con entidades latinoamericanas, como sucede en las universidades de nuestro entorno.
- Se impulsará la constitución de un auténtico plan propio de promoción de la investigación, dotado inicialmente con un millón de euros procedentes de la revisión de gastos ineficientes y de la ampliación de

los actuales mecenazgos. En el marco de dicho plan, se incluirá la convocatoria de contratos postdoctorales que incrementen el PI+D de la UNED, para acercarlo a la media de la universidad española. Se apoyará económicamente la participación de nuestro profesorado, especialmente el contratado temporalmente, en las convocatorias de ayudas internacionales de movilidad. Se apoyarán económicamente las infraestructuras científicas (laboratorios, equipamiento y fondos bibliográficos) y se ofrecerán ayudas para la difusión de los resultados de la investigación (presencia en congresos, traducción de textos y publicación en abierto). Se creará un catálogo de servicios y facilidades externas (soportes de computación, equipamiento de neuroimagen, etc.) que se pondrá al servicio de los grupos de investigación.

- Igualmente, se fomentará y reconocerá la participación en convocatorias públicas competitivas para contratación de personal investigador — como Juan de la Cierva, Beatriz Galindo o Ramón y Cajal— sin gravar los presupuestos de los departamentos.
- Se reconocerá la transferencia y difusión de la investigación como otra de las aportaciones esenciales de la universidad a la sociedad, y trabajaremos para canalizar adecuadamente estas iniciativas. Se establecerá un mecanismo para detectar las iniciativas incipientes desarrolladas por nuestros investigadores en las que confluya el interés institucional, ya sea por cuestiones estratégicas o por oportunidades del mercado, con el fin de apoyar su desarrollo.
- Junto con las unidades específicas de atención a los investigadores, se articularán los protocolos que permitan integrar de manera fluida el apoyo que prestan determinados servicios administrativos que acompañan el ciclo de trabajo en un proyecto, como 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 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, nuestra universidad no podrá cumplir con su misión con un nivel mínimo de calidad y eficiencia.

La importancia que tiene la tecnología para la UNED no ha estado acompañada de la necesaria orientación estratégica que permita definir adecuadamente los objetivos institucionales que se pretenden lograr en este campo. Lo que ha impedido plantear una temporalización de los avances, las áreas concretas donde se desea tener un mayor desarrollo o los campos de la tecnología educativa donde es imprescindible la experimentación para mantener nuestro liderazgo en la enseñanza a distancia. Los errores en el diseño del modelo tecnológico y la falta de concreción de líneas estratégicas han generado gastos superfluos, inversiones de tiempo desproporcionadas y una merma de la calidad en la prestación de los servicios administrativos, de docencia e investigación. Como ejemplos de estos desajustes motivados por una clara falta de orientación al usuario, podemos mencionar la complejidad del proceso de matriculación de estudiantes y, en el caso de la enseñanza, 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 urgentes.

- Realizar una auditoría técnica externa sobre 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 cuatro campos básicos:
 - Tecnología e infraestructura, para detectar la adecuación de los recursos disponibles a las necesidades de la UNED.

- Costes e inversiones, para conocer si la estructura de gastos y el presupuesto dedicado a la tecnología corresponden a nuestras necesidades.
 - Estructura organizativa y de gobernanza, para poder diseñar a futuro el tipo de unidades, equipos y su modelo funcional adecuado al contexto actual y a las necesidades.
 - Metodologías, para hacer más eficiente y fluidas las tareas de los trabajadores de la UNED y mejorar la eficacia evitando solapamientos de funciones y duplicidad de tareas.
- 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, prevemos, entre otros, los siguientes:
 - Campus digital (multimedia, comunicación, recursos de aprendizaje, evaluación, actas, etc.).
 - Matriculación.
 - Sede electrónica (certificación y firma digital, autenticación, etc.).
 - *Big Data* y analíticas de aprendizaje.
 - Datos abiertos, transparencia y sostenibilidad.
 - Un primer resultado de la auditoría 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: portal web, campus virtual, aplicaciones y servicios, gestión de contenidos y bases de datos, e infraestructura interna y externa.
 - Una segunda aportación será el diseño de un modelo de desarrollo informático coherente y enteramente alineado con los objetivos estratégicos de la institución. La actual dispersión de agentes que participan en desarrollos informáticos ha generado en ocasiones intereses enfrentados que restan calidad a las tareas. Consideramos imprescindible clarificar el modelo de contratación y alianzas tecnológicas que actualmente resulta muy arbitrario, con una distribución clara entre el CTU, los centros asociados y los proveedores externos.

- Y una tercera dimensión será el conocimiento de las necesidades de actualización profesional y los desequilibrios en los puestos y unidades actuales. A partir de los datos obtenidos, se impulsará un plan de formación continuado para todo el personal de tecnología que deberá permitir reforzar el talento interno de la organización.
- En consecuencia, 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.
- En el campo específico del apoyo tecnológico a la docencia, se creará una unidad administrativa con expertos en aprendizaje virtual, que será la responsable de acompañar al PDI en el diseño e implantación de sus cursos en línea. 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 propio de un sector sometido a un constante cambio y actualización como es la tecnología, se diseñarán protocolos específicos para apoyar y canalizar adecuadamente las nuevas iniciativas de desarrollo de software y la incorporación de nuevas propuestas 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.
- Consideramos fundamental impulsar la profesionalización de la gobernanza en el área de la tecnología, así como garantizar que la dirección de la tecnología en la UNED está correctamente alineada con las decisiones estratégicas promovidas desde la comunidad académica. Por ello, para la contratación del puesto de director o la directora de tecnología se planteará un concurso abierto, transparente y basado en la capacidad y adecuación al perfil, al que podrá optar personal interno y externo. El director o la directora de tecnología formará parte del equipo de dirección y contribuirá a su rendición de cuentas participando en el consejo de gobierno de la universidad.
- El desarrollo de estas medidas será permanentemente revisado, evaluado y reorientado a través de la reactivación de la Comisión de

Tecnología, delegada de consejo de gobierno, 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, serán abiertamente compartidos con el conjunto de la comunidad universitaria, para que cualquier persona interesada 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, es crucial que la UNED mantenga una relación fluida con conjunto de la sociedad española, con el Parlamento donde se aprueban nuestras normas y presupuesto, y con el gobierno. 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 y con administraciones autonómicas y locales. Hay una serie de acciones en este terreno que la UNED ha dejado de hacer y que le han llevado a reducir tremendamente su proyección institucional, y a tener que afrontar situaciones sobrevenidas que demuestran la insuficiente relevancia de nuestra universidad para los legisladores (como la disposición final 1ª de la Ley 3/2017 de PGE para nuestros profesores tutores, o los problemas derivados para nuestros centros asociados de la Ley 27/2013).

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

- Como universidad pública de carácter estatal y cuyo presupuesto está sometido a la aprobación del Parlamento (sin que en nuestra comunidad universitaria se planteara el menor debate al respecto), plantearemos que el rector o la rectora de la UNED comparezca con carácter anual en la Comisión de Educación del Congreso de los Diputados para informar de nuestra evolución y actividades, de manera que sea posible contrastar directamente con los distintos grupos nuestras necesidades como organización y conocer al mismo tiempo lo que la sociedad espera de nosotros.
- Entre las medidas de proyección institucional se incluye adoptar un papel más activo en el seno de la CRUE y sus comisiones sectoriales. Actualmente nuestra presencia es marginal: no ostentamos ninguna de las 10 presidencias de comisiones sectoriales y ni siquiera participamos como vocales en alguna de ellas. Nuestra única participación se limita a la presidencia de un grupo de trabajo en Sostenibilidad. Para revertir esta situación, trabajaremos intensamente para cambiar esta situación, especialmente en lo que concierne a los siguientes grupos de trabajo:
 - Enseñanzas online (comisión de Asuntos Académicos).
 - Diversidad y Discapacidad (comisión de Asuntos Estudiantiles).

- Audiovisuales y Multimedia (comisión de Comunicación).
- La presencia y la representación institucional de la UNED en otros foros académicos, universitarios, sectoriales o de especialización, no está adecuadamente articulada. Las acciones en este ámbito comprenden dos niveles:
 - Por un lado, son muchos los profesores y compañeros del personal de administración y servicios que están presentes en multitud de espacios institucionales y de la sociedad civil con un alto impacto y relevancia social. Proponemos apoyar esa presencia y hacer un mejor difusión de los logros que suponen esas iniciativas a nivel institucional.
 - Pero además de esa representación particular, la UNED necesita ampliar su presencia social en ámbitos que van más allá del espacio sectorial que es propio de la enseñanza a distancia. Actualmente, vemos como en este campo están cada vez más presentes las universidades presenciales, pero, sin embargo, desde la UNED no se ha incrementado nuestra presencia en los foros de política universitaria general. Plantearémos una iniciativa para compensar ese vacío institucional e impulsar nuestra presencia en todo tipo de iniciativas académicas y sociales donde se propongan temas relacionados con la investigación y la educación superior en su conjunto.
- 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 cinco años sin presidencia efectiva, 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.
- Asimismo, proponemos definir con precisión el papel de la Fundación UNED como instrumento de proyección social y apoyo a la actividad general de la UNED, en particular en relación con la formación permanente, la transferencia y la difusión del conocimiento. La FUNED puede ser un apoyo decisivo para impulsar las relaciones de la universidad con la sociedad, las actividades relacionadas con los antiguos estudiantes, la búsqueda de recursos y el apoyo a nuevas formas de mecenazgo. Mantener una plena transparencia del funcionamiento de la FUNED, así como de las actividades de transferencia realizadas por el PDI ayudará a potenciar esta nueva misión de la universidad. Se

explorarán y revisarán las experiencias de otras universidades a la hora de extraer el máximo rendimiento a la FUNED, definiendo con precisión su vinculación con la universidad, adaptándose y eligiendo el marco legal adecuado para que sea efectivamente una pieza activa del conjunto de la UNED.

- En el terreno de la proyección internacional, consideramos que no debería ser un objetivo aislado y reducido a un vicerrectorado específico, sino 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 alumnos extranjeros, nuevos tipos de emigrantes, etc., para 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.
- Proponemos recuperar el nivel de reconocimiento internacional de las titulaciones de la UNED, trabajando activamente para conseguir una plena acreditación de nuestros planes de estudio de grado y máster sobre todo en aquellos países donde históricamente el atractivo de nuestra formación ha sido más alto, como ocurre en el ámbito iberoamericano.
- Respecto de los centros en el extranjero, proponemos reorientar su acción para ir más allá de ser un simple punto para exámenes, puesto que en su diseño actual no dan un servicio eficaz a los estudiantes en el extranjero, que tienen que 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 comunidades de aprendizaje activas. Además, se reforzará su acción como espacios de presencia 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.
- Como se ha indicado en el capítulo 3, impulsaremos una estrategia global para la implicación de los antiguos estudiantes 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.

- La relevancia social de la UNED ha sido siempre uno de nuestros rasgos distintivos y sin duda sigue siendo una de nuestras fortalezas. Por ello, proponemos potenciar la acción social dirigida hacia nuestros estudiantes en riesgo de exclusión o con algún tipo de discapacidad, nuestros programas en Centros Penitenciarios y nuestra atención a los españoles en el exterior. Nuestra actividad en estos ámbitos debe ampliarse a nuevos campos como el voluntariado social (la oficina del voluntariado de la UNED lleva años inactiva) o la atención a la situación de los refugiados y sus estudios universitarios, área en la que otras universidades han realizado acciones mucho más decididas que nosotros.

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 a todos. Para afrontar los retos de futuro es imprescindible gestionar el conocimiento colectivo que tiene nuestra organización de manera que la información disponible nos permita conocer mejor nuestras necesidades, las fortalezas y debilidades, y orientar adecuadamente nuestra estrategia hacia la sociedad. Necesitamos aprovechar el potencial de conocimiento e innovación que hoy se mantiene disperso, aislado y sin incidencia en la propia UNED, y para ello debemos mejorar los mecanismos de participación y potenciar la coordinación entre los diversos componentes de la universidad.

La responsabilidad social forma parte de un contexto más amplio que se relaciona con la sostenibilidad, la intervención ambiental y la transparencia. Presentamos a continuación algunas de las medidas para situar a la UNED, de nuevo, a la par que el resto de universidades españolas en lo que respecta a la participación, responsabilidad social y sostenibilidad.

- 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 que no recoja información de modo unidireccional, sino que permita la retroalimentación en doble dirección. Hay grandes cuestiones sobre las que es preciso abrir un periodo de debate 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 tendrán 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 a lo largo de los últimos años.
- Hacer viable un proceso de este tipo y envergadura en la UNED requerirá 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 documento, como son la revisión de la 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.
- En el terreno de la sostenibilidad, actualmente en la UNED existen multitud de iniciativas emprendidas tanto por unidades y departamentos —entre otras, el Portal de Datos Abiertos y la Estrategia de Eficiencia Energética de la OTOM, o el Grupo de Biblioteca Sostenible— como por profesores y miembros del PAS a nivel particular. Son iniciativas de enorme valor que deben ser potenciadas e incentivadas adecuadamente. A corto plazo, proponemos mapear y articular esas experiencias dentro de un plan de mayor entidad que permita su proyección en otros niveles dentro de la institución, así como explotar sus beneficios hacia el exterior de la UNED, compartiendo esas iniciativas con la sociedad y en colaboración con otros agentes interesados en el ámbito local, autonómico e internacional.
- Como actuación en favor de la sostenibilidad a medio plazo, proponemos integrarnos de manera activa en la comisión CRUE-Sostenibilidad y utilizar las herramientas generadas en ese marco para diagnosticar nuestra situación y desarrollar una política integral de sostenibilidad ambiental que mejore la implicación y sensibilización de nuestra comunidad universitaria, tanto en la sede central como en los centros asociados. Las actuaciones comprenden tres ámbitos:
 - Docencia: contamos ya con asignaturas de grado, máster y formación permanente relacionadas con el desarrollo sostenible; es necesario integrarlas y visibilizarlas de manera coordinada

- Investigación y transferencia: elaboración de un mapa de equipos y proyectos relacionados con la promoción del desarrollo sostenible; inclusión en el Plan Propio de Investigación de proyectos, becas y ayudas sobre sostenibilidad, desarrollo sostenible, medio ambiente y educación para la sostenibilidad; promoción de convenios con las entidades locales para la realización de jornadas de divulgación o proyectos de investigación al respecto
- Urbanismo y biodiversidad: revisión ambiental del proyecto de edificación del Campus de Las Rozas; plan ambiental sobre la gestión de nuestras zonas verdes para la promoción de la biodiversidad, con identificación de especies, paneles interpretativos, disposición de contenedores de compostaje y habilitación de huertos públicos.
- Energía y agua: elaboración de una guía de buenas prácticas para el ahorro energético en los centros asociados, a partir de la experiencia de la OTOM.
- Mapa de movilidad en la sede central y los centros asociados, con el fin de eliminar progresivamente las barreras arquitectónicas.