

# ALEJANDRO TIANA

*Nuevas ideas  
para  
nuevos desafíos*

PROGRAMA  
2013 - 2017



	@TianaUNED
	Alejandro Tiana UNED
	tianauned.es
	Alejandro Tiana
	Alejandro Tiana UNED

ELECCIONES A RECTOR 3 al 13.06.2013

ESTA VEZ DECIDIR ES MÁS FÁCIL  
Nuevo voto por internet. **Para todos.**

UNED







## INDICE

**POR QUÉ** ME PRESENTO

*Pág. 5*

**QUIÉN** SOY

*Pág. 9*

**NUEVAS** IDEAS PARA NUEVOS DESAFÍOS

*Pág. 13*

**UNA** META, UN MARCO DE REFERENCIA

*Pág. 17*

**QUÉ** UNIVERSIDAD TENEMOS

*Pág. 21*

**QUÉ** DESAFÍOS AFRONTAMOS

*Pág. 31*

**QUÉ** PROGRAMA DE ACTUACIÓN PROPONGO

*Pág. 41*



## *P o r q u é m e p r e s e n t o*

*Un rector no es sino uno de nosotros al que le corresponde hacerse cargo de las responsabilidades, problemas y aspiraciones comunes. No se trata de ocupar un cargo, sino de hacerse cargo de las cosas, lo que implica trabajar y también ser capaz de asumir algunos sinsabores en todo momento y situación.*

*Vivimos una época de gran complejidad. Con vistas a la próxima etapa de la UNED, necesitamos objetivos claros y realistas. Y también hacen falta decisión y capacidad para conseguirlos, así como experiencia en la gestión universitaria y en otros ámbitos de la Administración pública.*

*Tengo ideas acerca de cómo puede afrontar la UNED este tiempo que vivimos. Y cuento para aplicarlas con la experiencia que he adquirido dirigiendo instituciones complejas, elaborando proyectos, negociando, coordinando equipos y movilizandovoluntades. He aprendido a desarrollar un estilo de dirección cooperativo, dialogante y no impositivo, pero al mismo tiempo firme y orientado al logro de objetivos claros y compartidos. Ideas, objetivos y propuestas que se detallan en el programa que presento a estas elecciones.*

*Soy un firme defensor de la educación pública. Entiendo y acepto que existan otras visiones sobre este asunto y que encuentren su lógico campo de desarrollo. Pero estoy convencido de que es mi*

*obligación velar por la parcela de actividad pública a la que decidí libremente dedicarme y en la que presto mis servicios. Y aunque lo vengo haciendo en los distintos puestos que he ocupado, creo que puedo hacerlo desde el máximo nivel de representación académica de la UNED. Ahora, cuando las universidades públicas se enfrentan a amenazas de diverso tipo, siento que es el momento de trabajar para defenderla y hacerla crecer.*

*Me interesan al máximo las personas que forman la UNED, nuestros estudiantes, mis colegas docentes e investigadores, nuestros compañeros que trabajan en la administración y los servicios, las personas que, con una u otra función, trabajan en nuestros centros asociados. Nuestra universidad es una gran comunidad que solo puede desarrollarse y mejorar si atendemos a los legítimos intereses y las expectativas de quienes formamos parte de ella. Querría trabajar para que todos podamos alcanzar nuestras aspiraciones.*

*Me ha influido poderosamente la confianza que muchos colegas han depositado en mí y siento que no debo defraudarla. No soy de los que piensan que se trabaja mejor solo, soy consciente de que nos necesitamos unos a otros. Y el hecho de que diversos compañeros y amigos me hayan manifestado su confianza queriendo compartir conmigo un proyecto común para la UNED y animándome a impulsarlo ha influido mucho en mi decisión. Les agradezco esa confianza y soy consciente del compromiso que asumo al aceptarla.*

*En circunstancias como las actuales es cuando una persona que ha tenido una larga e intensa trayectoria profesional, como es mi caso, puede sentir la tentación de buscar abrigo y esperar a que el temporal pase, intentando vivir lo más apaciblemente posible la*

*última etapa de su carrera universitaria. Incluso hay quien me ha transmitido abiertamente ese mensaje. Y, sin embargo, me decido a dar este paso adelante, a presentar mi candidatura al rectorado de la UNED.*

*Considero que vale la pena dirigir la UNED en esta próxima etapa. Quiero contribuir a que sea una gran institución, cada vez más sólida y reconocida. Y creo que se puede conseguir. Soy realista y pragmático, pero eso no quiere decir que me falten aspiraciones ni ideales.*

*Como estoy seguro de que os ha sucedido a muchos de vosotros en alguna ocasión, creo que puede haber llegado para mí la oportunidad de devolver a la UNED una parte de lo mucho que he recibido de ella y de un buen número de miembros de su comunidad universitaria. Me siento sobre todo un profesor y un investigador, uno de nosotros dispuesto a hacerse cargo de las cosas de hoy y del futuro.*



*Quién soy*

*Uno de los momentos más emocionantes de mi vida fue el de mi despedida de la Secretaría General de Educación en abril de 2008. Se celebraba el acto de toma de posesión del nuevo equipo, en el hall del Ministerio de Educación y Ciencia. Cuando la ministra Mercedes Cabrera me citó en su discurso para agradecerme el trabajo realizado, estalló un aplauso cerrado y unánime que estuvo a punto de quebrar mi habitual serenidad. Debo reconocer que el aplauso de tantas personas relevantes del mundo educativo me produjo un nudo en la garganta, sobre todo el de algunas con las que había tenido desavenencias y discusiones públicas.*

*Puedo asegurar que, para quien había sido un estudiante contestatario en la universidad convulsa de los años setenta y pasado después por todos los ámbitos imaginables del sistema educativo, desde la enseñanza en EGB hasta aquella alta responsabilidad en el diseño y la gestión de la política educativa en un Estado descentralizado y complejo, se trataba de un momento que no podría olvidar ya nunca.*

*Quizás todo comenzó cuando decidí dejar sin terminar mis estudios de Ingeniería de Telecomunicación para estudiar Filosofía y Letras, en la especialidad de Pedagogía, en la Universidad Complutense. Quería desarrollar nuevas inquietudes personales. La verdad es que, como tantos de nosotros entonces, lo que quería era cambiar el mundo. Después, la enseñanza a alumnos adolescentes en el Colegio Siglo XXI de Madrid y la participación en movimientos de re-*

*novación pedagógica contribuyeron a abrirme nuevas perspectivas. El deseo de dedicar más tiempo a la investigación, tarea que siempre me ha apasionado, me hizo recalar en la UNED en 1980 y lograr mi doctorado en 1985. Desde entonces no he abandonado la tarea investigadora, sintiéndome muy orgulloso de haber participado en una quincena de proyectos, formar parte del consejo editorial de numerosas revistas científicas y de haber alcanzado el reconocimiento de cinco sexenios en estos 32 años de vida universitaria.*

*Durante este tiempo he ocupado puestos muy diversos, que me han permitido conocer bien la UNED. He sido director del ICE (luego IUED), del CEMAV, secretario de departamento, vicerrector y director del gabinete del rectorado. He sido claustral y miembro de la Junta o el Consejo de Gobierno en varias ocasiones. He trabajado directamente en los equipos de cinco de los nueve rectores que hemos tenido, siempre con lealtad y dedicación. Cuando me ha tocado dirigir equipos, lo he hecho con convicción y liderazgo, cuando me ha tocado colaborar en ellos, he tenido espíritu constructivo, independencia de criterio y compromiso con los proyectos colectivos. Trabajar no me asusta, aunque siempre procuro respetar el espacio propio de mi vida personal y la de quienes colaboran conmigo.*

*Me ha interesado siempre la educación. He enseñado en la UNED materias relativas a la historia de los sistemas educativos, la educación comparada y la política educativa, que han interesado a mis estudiantes, a quienes he procurado atender lo mejor posible. He impartido numerosos cursos de posgrado, máster universitario y doctorado, en universidades tanto de España como de otros países. He dirigido dieciséis tesis doctorales y pronunciado innumerables conferencias y ponencias en los cinco continentes.*

*No he rechazado nunca la posibilidad de participar en los procesos de cambio en materia de educación. Me considero un universitario, pero también me ha interesado la acción y el servicio público. No solo he estudiado nuestra historia educativa sino que también he querido participar en su transformación. Por eso acepté hace años dirigir el Centro de Investigación y Documentación Educativa y después el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación, organismos ambos del Ministerio de Educación y Ciencia. Y por eso asumí el cargo de Secretario General de Educación entre 2004 y 2008.*

*A lo largo de toda mi trayectoria me ha interesado siempre la perspectiva internacional. En un ámbito académico como el mío no es solo recomendable, sino indispensable. He tenido el privilegio de poder desarrollar este interés, ocupando puestos relevantes en la OCDE, la OEI, la IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement) y la red europea Eurydice, trabajando como consultor para la UNESCO, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de la Liga Árabe, o formando parte de consejos consultivos nacionales en países como Argentina, Francia, México y Marruecos.*

*Aquel aplauso espontáneo en el hall del Ministerio me emocionó porque me acordé de aquel joven que creía ser capaz de cambiar el mundo. Sentí que representaba en buena medida el cumplimiento de muchas de aquellas convicciones: la vocación de servicio público, la confianza en la educación como factor de cambio, la ética del compromiso, el valor de las personas.*

*Aunque a muchos no se lo parezca, al mundo le queda aún mucho margen de mejora. Yo sigo creyéndolo. Y aquellas convicciones siguen empujándome.*



## *Una candidatura para un tiempo de cambio*

*Presento mi candidatura al rectorado de la UNED con la intención de contribuir desde esa responsabilidad a hacer aún mejor esta universidad a la que he dedicado la mayor parte de mi vida profesional y académica. Creo que cuento con la ilusión, la energía y la experiencia necesarias para pilotar una andadura que se prevé tan compleja como interesante.*

*Afrontamos tiempos de cambio y de dificultades. Aunque el cambio es una realidad consustancial con la vida y con la evolución social, las circunstancias por las que atravesamos lo hacen aún más perentorio.*

*El problema no es el cambio, al que la UNED está acostumbrada, sino la orientación que en esas circunstancias se adopte. Vamos a tener que defender los logros que hemos conseguido en nuestros cuarenta años de existencia y, al mismo tiempo, aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten para situarnos en la mejor posición de cara al futuro. Atravesaremos dificultades, pero nuestro objetivo debe ser superarlas de modo tal que salgamos reforzados.*

*Creo que cuento con ideas y propuestas acerca de cómo afrontar los nuevos desafíos que sin duda se plantearán. Por ese motivo presento este programa de actuación, esperando obtener la confianza de la comunidad universitaria para desarrollarlo.*



P R O G R A M A   2 0 1 3 - 2 0 1 7



*Una meta, un marco  
de referencia*

\_POR UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE CALIDAD, ABIERTA Y DINÁMICA.

\_PROPÓSITOS FUNDAMENTALES.

\_UN MARCO DE REFERENCIA.

\_UNA TAREA COLECTIVA.

NUEVAS IDEAS PARA NUEVOS DESAFÍOS



# Una meta, un marco de referencia

## Por una universidad pública de calidad, abierta y dinámica

*La meta última que propongo consiste en reforzar la misión de la UNED como una **universidad pública de calidad, abierta y dinámica**. Estos rasgos han estado siempre presentes en la genética de nuestra universidad, pero hoy es más necesario que nunca reafirmarlos y trasladarlos a una estrategia inteligente.*

## Propósitos fundamentales

**El logro de esta meta de largo alcance implica plantearse una serie de propósitos que deben orientar nuestra actuación:**

**Reafirmar el servicio público que presta la UNED.** Como dicen nuestros Estatutos, el fin de la UNED consiste en desempeñar el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio. Nuestro carácter público es uno de los rasgos distintivos que más nos compromete, por lo que supone de apertura al entorno social, de atención a la igualdad de oportunidades y de ausencia de discriminación de cualquier índole. Por ese motivo, debemos reafirmarlo de manera decidida.

**Impulsar una docencia y una investigación de la mejor calidad.** No nos podemos conformar, no lo hemos hecho nunca, con cumplir de cualquier manera nuestra misión, sino que debemos hacerlo del modo más completo que podamos, adoptando unos estándares exigentes. Es nuestra responsabilidad apoyar y orientar a los estudiantes que acuden a nosotros para que obtengan la mejor formación posible. Y nosotros mismos debemos alcanzar un alto nivel en el ejercicio de nuestra misión universitaria, tanto en lo que se refiere a la docencia, como a la investigación, la transferencia del conocimiento y la responsabilidad social.

**Reforzar el carácter abierto de la UNED.** Debemos reforzar la apertura de la UNED hacia la diversidad de estudiantes que acuden a nosotros, atendiendo a la pluralidad de sus situaciones y expectativas, así como a la multiplicidad de demandas que la sociedad nos plantea. Nuestra acción debe atender los canales universitarios tradicionales, en los que tenemos una reconocida presencia, pero también debemos abrirnos a los nuevos modos y medios de acceso al conocimiento y a la amplia función social de difusión del saber que

desempeña la universidad. Hemos de adoptar una actitud abierta en nuestra orientación universitaria, en nuestros planteamientos institucionales, en nuestra metodología de enseñanza y en nuestra proyección externa.

**Mantener una actitud institucional dinámica.** Debemos conservar lo fundamental de la misión de la UNED, sin lo cual no seríamos lo que somos, pero al mismo tiempo hemos de adaptar nuestra actuación a las nuevas circunstancias y necesidades, proyectándonos hacia el futuro. La necesidad de dar respuesta a retos importantes y difíciles de predecir con antelación nos debe servir de estímulo. La UNED ha de aprovechar las oportunidades que se presenten para reforzar su posición de cara a los próximos años y tiene que anticiparse para dar una respuesta adecuada a los nuevos desafíos que vayan planteándose.

### *Un marco de referencia para objetivos concretos*

Estos propósitos constituyen el **marco de referencia que servirá para definir los objetivos concretos** hacia los que la UNED debe encaminarse en los próximos años.

En consecuencia, constituyen también el **marco de este programa rectoral** que divido en tres partes:

la **situación en que nos encontramos,**

los **desafíos que afrontamos,**

y el **programa de actuación** que me comprometo a poner en marcha en caso de merecer la confianza de la comunidad universitaria.

### *Una tarea colectiva*

**Soy plenamente consciente de que esta es una tarea colectiva. Nadie puede lograr los objetivos que se propone sin el apoyo de quienes le rodean. Es el trabajo colectivo, bien dirigido, coordinado y estimulado, el que puede lograr el cambio en cualquier institución.**

En las diversas responsabilidades que he ocupado a lo largo de mi vida académica y profesional he sido siempre consciente de esa realidad y he adecuado a ella mi estilo de actuación. **Esa es la motivación que me lleva a pedir vuestro voto y vuestro apoyo para poder llevar adelante esta tarea de gobierno.**

P R O G R A M A    2 0 1 3 - 2 0 1 7



*Qué universidad  
tenemos*

\_TENEMOS UN MODELO TERRITORIAL ASENTADO.

\_SOMOS PIONEROS EN DESARROLLO DE NUEVOS MODELOS DE ENSEÑANZA.

\_CONTINUAMOS INNOVANDO PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE.

\_HEMOS SORTEADO LAS DIFICULTADES PRESUPUESTARIAS.

\_REALIZAMOS UNA VALIOSA CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA.

\_SOMOS DEUDORES DE UNA TAREA COLECTIVA.

NUEVAS IDEAS PARA NUEVOS DESAFÍOS



## Qué universidad tenemos

**La UNED actual es el legado que hemos recibido** de quienes han participado activamente en nuestra comunidad universitaria en los cuarenta años que tiene de existencia. Ser miembro de nuestra universidad es un motivo legítimo de satisfacción y orgullo, que nos obliga a quienes nos ofrecemos para asumir responsabilidades de gobierno a ser conscientes del **compromiso** que adquirimos.

### Tenemos una universidad consolidada

**La UNED acaba de celebrar su 40 aniversario y, aunque todavía joven, es una universidad consolidada, que ha manifestado y continúa manifestando su vitalidad.**

Cuarenta años de existencia es un periodo dilatado de tiempo, aunque quizás todavía breve para una institución de la naturaleza de la nuestra. En cualquier caso, todos los integrantes de la comunidad universitaria podemos sentirnos orgullosos de los avances registrados en estas cuatro décadas y de la situación en que actualmente se encuentra.

**La UNED ocupa un lugar propio en el sistema universitario español**, cumple una función social de primer orden, atiende a poblaciones estudiantiles muy amplias y diversas, incluidas algunas con necesidades educativas o situaciones especiales, tiene una creciente presencia pública, ha logrado reconocimiento internacional, ha producido un importante número de titulados en distintos ámbitos del saber y ha puesto de manifiesto su vitalidad y su participación en el avance de la educación superior en España.

### Atendemos a un alumnado diverso

**A lo largo de estos cuarenta años han sido muchas las personas que han confiado en nosotros para cursar sus estudios. Las cifras resultan espectaculares, hasta alcanzar en los últimos cursos 250.000 estudiantes. Y el alumnado no ha disminuido en estos tiempos difíciles.**

Junto a la amplia oferta de **títulos universitarios de diplomatura, licenciatura y grado**, la UNED se ha consolidado como una de las principales vías de **acceso a la universidad para las per-**

**sonas mayores de 25, 40 y 45 años**, ámbito en el que continúa ocupando un lugar destacado en el sistema universitario español.

Además, **hemos continuado ampliando la oferta de educación permanente**, consistente en una extensa relación de títulos propios de distinto tipo, en los que se han inscrito este año unos 30.000 estudiantes.

**Hemos reforzado la enseñanza de lenguas** en el Centro Universitario de Idiomas a Distancia (CUID), que cuenta con 21.000 estudiantes en el curso actual.

Y también **impulsamos la UNED Senior, los cursos de verano, los cursos de extensión universitaria** y las múltiples actividades desarrolladas en los centros asociados.

**Hemos llegado a grupos estudiantiles nuevos y poco convencionales.** Muchos han sido los estudiantes que han acudido a la UNED porque les ofrece unas posibilidades y una apertura que se adecua a sus necesidades. No pocos de ellos tienen unas condiciones personales que les dificultan notablemente el acceso a las aulas ordinarias.

Cuando ha resultado necesario, **hemos adaptado para ellos nuestros materiales, la tecnología y los canales de comunicación, e incluso los formatos de examen.**

**En suma, somos receptores de la confianza de muchos ciudadanos y no podemos defraudarla.**

*Hemos renovado profundamente nuestra oferta formativa*

**La UNED cuenta actualmente con una oferta formativa renovada, que ha ido evolucionando para adaptarse a las necesidades y las demandas planteadas y que constituye una de nuestras principales fortalezas.**

**Hemos adaptado nuestros títulos al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)** con agilidad y eficacia.

**Hemos implantado 27 títulos nuevos de grado y 54 de máster universitario** en un corto periodo de tiempo, hasta llegar a configurar una oferta académica diversificada y atractiva.

**Estamos diseñando nuevos programas de doctorado** y preparándonos para implantarlos en breve plazo, renovando profundamente nuestra oferta anterior.

**Hemos continuado desarrollando el proceso de extinción de las antiguas licenciaturas y diplomaturas** al tiempo que implantábamos los nuevos títulos. En los próximos años finalizará este proceso de transición, completando así una etapa importante de nuestra andadura.

**La implantación de los nuevos estudios ha obligado a toda la comunidad universitaria a realizar un gran esfuerzo**, que se ha visto recompensado con la renovación de los títulos ofrecidos, con calidad acreditada. Tanto el profesorado como el personal de administración y servicios, de la sede central y de los centros asociados, han dado lo mejor de sí mismos para llevar adelante esta tarea con medios limitados y con una carga creciente de trabajo.

Las valoraciones expresadas por los estudiantes a través de los cuestionarios de asignaturas y titulaciones demuestran que existe **un grado notable de satisfacción** con los estudios cursados y la atención recibida. Esto no quiere decir que no existan problemas ni dificultades, pero la opinión puede calificarse de globalmente positiva.

**Sin que podamos considerar que hayamos llegado al final del camino, podemos estar satisfechos de los pasos dados en estos años.**

## *Tenemos un modelo territorial asentado*

**Uno de los grandes aciertos de la UNED ha consistido en el modelo territorial que ha ido construyendo.**

La existencia de nuestra red de centros, primero denominados regionales y posteriormente asociados, nos ha proporcionado **una amplia presencia geográfica** y unas raíces profundas a partir de las cuales crecer. Paradójicamente, la **cercanía territorial**, frente a la distancia que aparece en nuestra denominación, se ha revelado como uno de nuestros principales activos.

**El modelo actual es el resultado de sucesivas transformaciones**, con objeto de adaptarse a las circunstancias cambiantes. La creación de **campus territoriales**, cada uno de los cuales está integrado por varios centros asociados que coordinan su actuación y potencian su funcionamiento, aplicando recursos tan innovadores como los previstos en el Plan ATECA, está dando buenos resultados. Permite que la UNED pueda afrontar tareas complejas

de manera coordinada, haga más homogénea la prestación de sus servicios, establezca mecanismos de solidaridad y potencie su presencia en las distintas comunidades autónomas.

Los centros asociados de la UNED son un **medio privilegiado de conexión con el entorno**, con el que interactúan en una doble dirección: trasladan nuestra oferta formativa a sus posibles destinatarios y recogen sus demandas y necesidades. Es así como pueden identificar la oferta de estudios más adecuada para cada territorio y, al mismo tiempo, establecer alianzas con los principales agentes formativos y culturales, que se traducen en actividades conjuntas.

Esa **capacidad de sinergia y trabajo cooperativo** se ha traducido en la creación de redes de apoyo, institucional y económico, sin las cuales no habrían podido desarrollar su labor.

Son múltiples los entes locales y las diputaciones provinciales que los apoyan, sin olvidar a varias comunidades autónomas y diversos organismos e instituciones, tanto de carácter público como privado.

**Se trata de un modelo muy valioso, eficiente, arraigado y que ofrece grandes posibilidades.**

*Somos pioneros en el desarrollo de nuevos modelos de enseñanza*

**La UNED adoptó desde su creación un modelo educativo innovador, que ha alcanzado reconocimiento por su contribución a la enseñanza universitaria.**

La existencia de estudiantes que no asistían a clases sino a tutorías, que estudiaban con materiales didácticos poco convencionales, que escuchaban ocasionalmente la radio o grabaciones de audio y permanecían alejados de sus profesores, fue una realidad novedosa, que no dejó de resultar llamativa para muchas personas.

Hay que reconocer que la apelación a la distancia suscitaba ciertos celos, lo que contribuyó a que la UNED fuese vista en ocasiones no solo como una universidad de la segunda oportunidad, sino incluso de segunda categoría.

Pero el esfuerzo continuado realizado por tantos docentes, profesorado-tutor y personal de administración y servicios, la confianza que cada vez más estudiantes han depositado en la UNED,

la demostración pública del rigor de sus exámenes y la presencia cercana de los centros asociados han contribuido a disipar esas suspicacias.

**La UNED ha ganado reconocimiento, sus titulados han mostrado su buen nivel de formación y la institución entera ha demostrado que se puede promover el aprendizaje utilizando metodologías didácticas diferentes.**

*Continuamos innovando para facilitar el aprendizaje*

**La UNED ha sabido adaptarse de manera incesante a los medios tecnológicos disponibles, haciendo un uso eficaz de la radio, la televisión, las grabaciones de audio y de video, el ordenador, Internet, las redes sociales y cuantas novedades tecnológicas han ido surgiendo.**

Hemos llegado a configurar **un modelo flexible y adecuado a las necesidades de nuestros estudiantes**, incorporando las videoconferencias y videoclases, las tutorías virtuales, las plataformas digitales de aprendizaje o los libros digitales, a la red amplia y bien articulada de centros asociados, las valiosas tutorías presenciales, los recursos bibliográficos y el estudio personal.

Este modelo de aprendizaje flexible, basado en una combinación de medios y recursos, tanto presenciales como virtuales, donde el estudiante ocupa un lugar central y construye su propio entorno de estudio, de acuerdo con sus características, situación personal, perfil formativo, intereses y necesidades, constituye **una valiosa contribución de la educación a distancia actual al conjunto de la comunidad universitaria española e internacional.**

La UNED ha tenido la inmensa fortuna de haber desarrollado y hecho realidad a lo largo del tiempo este modelo tan de actualidad y **hoy se encuentra en una situación privilegiada para aplicarlo y difundirlo.** Estar, como hoy está, en posiciones de vanguardia en la oferta de recursos educativos en abierto (REA-OER) y de cursos online, masivos y abiertos (COMA-MOOC) no es sino una demostración del vigor del modelo que hemos construido entre todos.

## *Hemos sorteado las dificultades presupuestarias*

**A pesar de las importantes dificultades económicas que afronta el sistema universitario español, la UNED ha conseguido mantener hasta ahora un equilibrio presupuestario.**

La reducción de la financiación a cargo de los Presupuestos Generales del Estado, ciertamente significativa en los últimos años, **no nos ha impedido hacer frente a los compromisos asumidos ni continuar avanzando en los aspectos fundamentales de nuestra misión docente e investigadora.**

El **aumento o mantenimiento del número de estudiantes** ha permitido mitigar el efecto negativo de la reducción de la transferencia nominativa anual y su impacto presupuestario. No obstante, eso no quiere decir que podamos conformarnos con un modelo de financiación pública notoriamente injusto.

Buena parte de ese logro se explica por el **esfuerzo que ha realizado toda la comunidad universitaria por ajustar los gastos menos necesarios y aumentar la eficiencia de la gestión realizada en los diversos niveles.** Ese esfuerzo colectivo, unido al apoyo que recibimos de nuestros estudiantes, ha sido decisivo para afrontar el futuro sin dramatismo.

Aunque las decisiones adoptadas hayan tenido algunos efectos negativos sobre la financiación de diversas actividades y el funcionamiento de algunos órganos de la universidad, **nos permiten contemplar el futuro próximo con cierto equilibrio y expectativas razonables.**

## *Realizamos una valiosa contribución social y económica*

**Los impactos a largo plazo de las actividades de la UNED representan una aportación positiva al desarrollo económico de España y el bienestar de sus ciudadanos.**

El estudio realizado y hecho público recientemente por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) acerca de la contribución económica y social de la UNED **destaca nuestra elevada capacidad de generar para la economía española recursos productivos basados en el conocimiento**, especialmente en forma de capital humano, así como la rentabilidad de la inversión pública realizada en nuestra universidad, que se ve compensada con creces por la recaudación fiscal generada.

Su conclusión es clara: **los impactos a largo plazo de las actividades de la UNED representan una aportación positiva al desarrollo económico de España y el bienestar de sus ciudadanos.** En consecuencia, cabe decir que **estamos consiguiendo unos resultados relevantes en un contexto de dificultades**, lo que resulta aún más meritorio.

## *Somos deudores de una tarea colectiva*

**Estos logros han sido el resultado de una tarea colectiva sostenida a lo largo del tiempo.**

No hay quien pueda atribuirse en exclusiva los éxitos alcanzados, pues han sido muchas las personas que han colaborado en este proceso de consolidación institucional, desde posiciones académicas y administrativas muy diversas y con mayor o menor visibilidad. Por ese motivo, **tenemos la obligación de transferir enriquecido este legado** a quienes nos sucedan en la próxima etapa.



P R O G R A M A    2 0 1 3 - 2 0 1 7



*Qué desafíos  
afrontamos*

- \_VIVIMOS UN TIEMPO DE CAMBIOS Y DESAFÍOS.
- \_NOS ESPERAN DIFICULTADES PRESUPUESTARIAS.
- \_LA ACTIVIDAD DOCENTE E INVESTIGADORA PUEDE VERSE DIFICULTADA
- \_NUESTRO MODELO TERRITORIO AFRONTA DESAFÍOS IMPORTANTES.
- \_TENEMOS QUE SEGUIR ADAPTANDONOS A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS.
- \_DEBEMOS COMPLETAR Y REVISAR EL CATÁLOGO DE TITULACIONES.
- \_PODEMOS VERNOS FORZADOS A UNA REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.

NUEVAS IDEAS PARA NUEVOS DESAFÍOS



## Qué desafíos afrontamos

El **cambio resulta ineludible**, es una característica inherente al desarrollo de nuestras sociedades y no podemos considerar la inmovilidad como una opción deseable. Pero también tenemos la obligación de **conservar los logros que hemos alcanzado** a lo largo del tiempo y que consideramos irrenunciables. Cualquier propuesta de acción que planteemos debe estar fundamentada en ese equilibrio.

Es nuestra obligación, en cuanto ciudadanos y universitarios, realizar un diagnóstico certero de nuestra situación, analizar cuidadosamente las transformaciones que se están produciendo, contribuir al debate social acerca de las alternativas existentes, identificar las estrategias de actuación más acertadas y tomar las decisiones más coherentes con la meta que nos proponemos alcanzar.

Ese es el motivo de que este programa no eluda el **análisis de los desafíos** que previsiblemente se nos plantearán en el camino. Se trata en todo caso de retos que deben servirnos de referencia para diseñar el conjunto de líneas de actuación que se proponen y detallan en la sección siguiente.

### Vivimos un tiempo de cambios y desafíos

**La existencia de dificultades no debe paralizarnos. Al igual que si tuviésemos una carta náutica, debemos señalar cuáles son los obstáculos que nos aguardan para lograr que nuestro rumbo sea seguro y nos conduzca al objetivo deseado.**

Aunque podamos sentirnos legítimamente satisfechos de los logros conseguidos por la UNED a lo largo de sus cuatro décadas de existencia, no podemos ignorar que **vivimos tiempos de dudas y dificultades**, derivados en buena medida de la complicada situación económica que atravesamos.

Y esas dificultades son, si cabe, aún más profundas, puesto que la crisis económica está conduciendo a un replanteamiento del modelo actual de Estado del bienestar, que afecta directamente al modo en que se prestan los servicios públicos y a la manera en que se organizan las instituciones que cumplen esa misión, entre las que la universidad ocupa un lugar destacado.

**Esta situación nos obliga a adoptar una actitud vigilante para afrontar el futuro**, con el propósito de no tropezar con los obstáculos que inevitablemente surgirán ni perder en el camino los logros que hemos conseguido.

## *Nos esperan dificultades presupuestarias*

**La primera y más evidente dificultad que habremos de afrontar tiene que ver con el impacto que ejerce la crisis económica sobre los presupuestos públicos, en general, y sobre los de la UNED, en particular.**

No podemos olvidar que España se sitúa en el grupo de países europeos que han experimentado una disminución significativa de la financiación pública universitaria, que podría cifrarse entre el 5% y el 10% entre 2008 y 2011, con cifras aún superiores en el ejercicio de 2012 y en el actual.

La aportación económica que la Administración General del Estado realiza a la UNED, en forma de transferencias corrientes y de capital, ascendió en 2010 a 99,72 millones de euros, sobre un presupuesto total de 221,89 millones.

En 2011 la aportación descendió hasta 94,07 millones, con un presupuesto que aumentó a 227,84 millones.

En 2012 ambas cifras cayeron hasta 89,90 y 225,85 millones, respectivamente.

En el actual 2013, la caída es aún mayor, hasta 74,87 millones y 219,06 millones de euros.

Estas cifras apuntan a **una triple dificultad:**

**Dependencia del número de estudiantes.** La proporción del presupuesto de gastos que debe afrontar la UNED a través de las matrículas de su alumnado se incrementa cada año. Eso quiere decir que, aunque pueda existir algo de margen para aumentar otras posibles aportaciones y compensar así parcialmente el descenso de la financiación estatal, cualquier disminución significativa en el número de estudiantes y de créditos matriculados puede tener un impacto especialmente negativo.

**Reducción del presupuesto de gastos.** El presupuesto de gastos se ve necesariamente reducido cada año, lo que implica un recorte continuado con carácter general, si bien el número de estudiantes no ha disminuido. Eso implica que hay que aumentar la eficiencia de los servicios que se prestan, aunque no se deba ignorar que puede llegar a plantearse un suelo presupuestario, por debajo del cual se resentiría seriamente la calidad del servicio educativo.

**Margen de actuación limitado.** Dado que el capítulo de gastos de personal supone prácticamente la mitad del presupuesto y que es voluntad de esta candidatura no disminuir la dotación de personal de la UNED, el margen de actuación para la reducción de gastos se limita considerablemente.

**Todo hace pensar que esa situación presupuestaria se puede mantener en los próximos años, obligándonos a seguir reaccionando para asegurar nuestra sostenibilidad económica.**

*Nuestra actividad docente e investigadora puede verse dificultada*

**Hay que lamentar la reducción de personal que se está produciendo en el desarrollo y el apoyo a las tareas de docencia y de investigación en las universidades españolas y que también afecta a la UNED.**

**Menos personal.** Como consecuencia de la normativa legal impuesta, que impide la contratación de nuevo personal, tanto docente e investigador (PDI) como de administración y servicios (PAS), y la reposición del que causa baja, nos estamos viendo obligados a prestar nuestro servicio con menos recursos de los que teníamos años atrás. Esa situación empieza a afectarnos negativamente, pero podría eventualmente prolongarse en el tiempo, obligándonos a reaccionar.

Si bien la UNED está sufriendo este fenómeno en menor proporción que otras universidades públicas, habrá que diseñar estrategias inteligentes para evitar que las dificultades económicas deriven en carencia de suficiente personal cualificado en el futuro próximo.

Además del efecto negativo que tienen estas restricciones para la actividad docente e investigadora y para su gestión, resulta especialmente preocupante el impacto que está teniendo la pérdida de personas bien preparadas, en cuya formación la sociedad española

ha invertido importantes recursos. Ello resulta especialmente grave en el caso de los becarios de investigación, que ven su carrera cortada por la falta de continuidad en su proceso de formación.

**La aplicación de una política previsor de formación de personal bien preparado debe ocupar un lugar central en la estrategia de la UNED para los próximos años.**

**Menor financiación en I+D.** Los recortes presupuestarios a que estamos sometidos tienen también un efecto negativo en la financiación de la I+D, que afecta tanto a los presupuestos y convocatorias públicas como a los recursos de origen privado.

La CRUE ha llamado recientemente la atención acerca de la considerable reducción de los fondos no financieros para I+D+i que se ha experimentado en los dos últimos años, hasta situarse en niveles equivalentes a los de 2002. Se trata de un problema serio para el desarrollo de nuestra actividad investigadora.

**Esta situación nos obligará a intensificar la búsqueda de fuentes alternativas de financiación y a orientarnos hacia la consecución de proyectos en programas internacionales, muy especialmente hacia los europeos.**

*Nuestro actual modelo territorial afronta desafíos importantes*

**En el momento presente se están introduciendo algunos cambios en la legislación que rige el funcionamiento de la Administración local que pueden implicar un reto para el futuro de nuestro modelo territorial.**

El aspecto que puede influir de forma más crítica tiene que ver con la delimitación que finalmente se realice de las competencias consideradas propias e impropias de cada uno de los niveles de la Administración pública. El modo en que finalmente se resuelva esa distinción **puede afectar considerablemente al actual modelo de financiación de los centros asociados** de la UNED.

Como sabemos, **la vida de los centros está asegurada merced a la combinación de diversas fuentes presupuestarias.** Cada centro asociado tiene una situación diferente, si bien la mayoría de ellos reciben aportaciones económicas procedentes de entes locales y diputaciones provinciales, además de la financiación ase-

gurada por la propia UNED a partir de los ingresos de matrícula. El compromiso de los entes locales permite no solo el funcionamiento cotidiano de los propios centros, sino también el de las aulas que sirven de apoyo al estudio de muchas personas.

Si se diera el caso de que dichas aportaciones locales se vieran dificultadas o incluso impedidas, la situación de algunos centros asociados podría llegar a peligrar.

**En consecuencia, estoy convencido de que habrá que seguir con atención el desarrollo de este proceso, intentando influir en el mismo lo más posible y estableciendo alianzas con nuestros patronos y socios.**

El resultado final nos puede obligar a adaptar el modelo actual a las nuevas circunstancias, aunque teniendo siempre en cuenta que **debemos insistir en que los centros constituyen un elemento capital para el cumplimiento de la función educativa y social que realiza la UNED.**

*Tenemos que continuar adaptándonos a las novedades tecnológicas*

**El proceso seguido por la UNED de adopción y adaptación a las sucesivas innovaciones tecnológicas ha sido un éxito. Pero esta capacidad de adaptación, que constituye una indudable fortaleza, plantea al mismo tiempo retos importantes.**

Entre dichos desafíos cabe destacar especialmente dos, que resultan complementarios:

**Necesidad de adaptación permanente a las innovaciones.** El modelo tecnológico de la UNED es el resultado de un proceso de adaptación a las sucesivas tecnologías que han ido apareciendo y haciéndose accesibles y de creación de las que necesitamos para desarrollar nuestro trabajo. Lo que comenzó siendo una combinación relativamente elemental de material escrito y audiovisual con tutorías presenciales, ha evolucionado hasta llegar a ser un modelo complejo, en el que la presencialidad física, la presencialidad virtual y la estricta virtualización se entrelazan en un continuo formativo.

**Cada estudiante puede elegir el entorno formativo que le resulte más adecuado y estimulante y que responda mejor a sus características personales y sus necesidades,** combi-

nando las tutorías presenciales en los centros asociados, las plataformas de aprendizaje, las aulas AVIP, los diversos tipos de materiales escritos o digitales, el correo electrónico, las redes sociales y tantos otros recursos disponibles.

**Creciente complejidad tecnológica.** La creciente velocidad a la que evolucionan los recursos tecnológicos disponibles, la frecuente ausencia de unos estándares que permitan orientar la decisión con vistas a su sostenibilidad, la rápida obsolescencia de los equipos disponibles, la incesante necesidad de formación para hacer un buen uso de ellos, la novedad que suponen estos recursos para el personal que debe utilizarlos, la incertidumbre que se plantea acerca de los efectos que la introducción de un determinado recurso puede implicar, **obligan a actuar al mismo tiempo con decisión y prudencia.** Y la experiencia nos ha demostrado que ambas condiciones no siempre se combinan fácilmente en la toma de decisiones.

**La UNED no puede prescindir de su adaptación permanente a las innovaciones tecnológicas y de generar las que necesitamos.** Esa exigencia es aún mayor en el momento actual, en que nuestra universidad ha adquirido un reconocimiento social por el modo en que ha sabido insertarlas en su modelo educativo.

**El proceso de innovación tecnológica es permanente y nos obligará a establecer mecanismos de revisión continua de nuestro modelo y de la tecnología que lo sustenta, lo que supone un importante desafío.**

*Hemos de completar y revisar el catálogo de titulaciones ofrecidas*

**La adaptación de nuestra oferta académica al Espacio Europeo de Educación Superior ha implicado un gran esfuerzo para la UNED, que se está culminando satisfactoriamente. Pero no podemos considerar que el proceso haya terminado.**

Sabemos bien que las características propias de la educación a distancia exigen plazos dilatados de tiempo para la implantación de nuevos estudios, así como una planificación rigurosa y un tiempo suficiente de adaptación de los mecanismos de atención al estudiante. La experiencia vivida estos últimos años con la implantación de las nuevas titulaciones ha puesto de manifiesto que se trata de un proceso exigente, que no admite atajos.

La puesta en marcha en estos últimos años de un importante número de títulos de grado y de máster universitario en muy diversas áreas nos ha proporcionado una valiosa experiencia que no podemos desaprovechar.

Pero **se trata de un proceso que aún debemos completar en los próximos años.**

**Tendremos que poner en marcha los nuevos programas de doctorado,** que completarán nuestra oferta de titulaciones oficiales.

**Se continuarán planteando demandas** de implantación de nuevas titulaciones o de revisión de las que ofrecemos en la actualidad.

**Habrà que evaluar su adecuación, pertinencia y calidad,** una vez implantado este catálogo de nuevas titulaciones. Tendremos que volver a analizar en qué medida estamos respondiendo de manera eficaz y eficiente a las **necesidades de nuestros estudiantes y a las demandas de formación que plantea nuestra sociedad.** Aunque considero que la estabilidad debe primar en este terreno, tendremos que estar siempre abiertos a la posibilidad de continuar desarrollando y revisando la oferta académica de la UNED.

*Podemos vernos forzados a una reorganización institucional*

**En la actualidad estamos asistiendo a un recurrente debate acerca de la reforma de nuestras universidades, que afecta, entre otras cuestiones, a su organización institucional.**

Entre los asuntos que se han planteado hay dos que, dependiendo de las decisiones que se adopten desde el Gobierno, pudieran afectar a la vida de la UNED y exigir en consecuencia respuesta por parte de la comunidad universitaria:

**Se propone la adopción de nuevos modelos de gobierno** de la universidad, que afectaría tanto a los órganos colegiados como a los unipersonales

**Se plantea que las universidades revisen la actual organización** de Facultades, Escuelas, centros y departamentos, con objeto de racionalizar y maximizar el uso de los recursos existentes.

**Si algunas de las propuestas que se esbozan salieran finalmente adelante, bien pudiéramos vernos forzados a revisar nuestra organización institucional, sin que la decisión hubiese partido de nosotros.**

A ello hay que añadir **otros asuntos de naturaleza interna**, como es el caso de la incorporación de nuevas titulaciones y áreas de trabajo académico en la UNED que pueden aconsejar revisar la organización actual.

**El análisis de cambios de tal envergadura obligará a establecer mecanismos de debate democrático interno, a establecer alianzas diversas, a participar en un debate público inevitable y a construir consensos tan amplios como sea posible.**

Todo eso habrá de hacerse respetando la perspectiva institucional de la UNED, de modo que se obtenga el mayor beneficio para la universidad y sus miembros de los diversos modelos que se planteen.

**Estoy convencido de que el rectorado habrá de adoptar un estilo de gobierno del proceso que sea al mismo tiempo abierto, riguroso, respetuoso, dialogante y negociador, y así me propongo hacerlo. Tratándose de cuestiones de gran alcance y de decisiones que, cualesquiera que sean, exigirán tiempo para su aplicación, habrá que abordarlas con exquisito cuidado y contando con la participación de todos los actores implicados.**

P R O G R A M A 2 0 1 3 - 2 0 1 7



*Qué programa  
de actuación  
propongo*

- \_RENOVAR EL COMPROMISO CON LOS ESTUDIANTES Y CON NUESTRA MISIÓN SOCIAL.
- \_PROMOVER UNA OFERTA FORMATIVA ATRACTIVA, RIGUROSA Y ADAPTADA A LA SOCIEDAD
- \_AUMENTAR Y MEJORAR NUESTRA INVESTIGACIÓN.
- \_AUMENTAR NUESTRA PRESENCIA EN LA EDUCACIÓN PERMANENTE.
- \_REFORZAR LA RED DE CENTROS ASOCIADOS A SUS SERVICIOS.
- \_INSISTIR EN LA MODERNIZACIÓN METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA.
- \_ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA EDICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS
- \_REFORZAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL.
- \_CONTAR CON UN BUEN PERSONAL, INCENTIVADO Y COMPROMETIDO CON SU TAREA.
- \_APLICAR LAS NORMAS DE BUEN GOBIERNO

NUEVAS IDEAS PARA NUEVOS DESAFÍOS



## Qué programa de actuación propongo

Para alcanzar la meta última que he formulado al comienzo de este documento, resulta indispensable diseñar un programa concreto de actuación. A continuación presento las **diez líneas estratégicas** más destacadas que configuran el programa que me propongo desarrollar en caso de contar con el apoyo de la comunidad universitaria. Cada una de ellas está completada por un conjunto de **propuestas específicas**, que, aun sin carácter exhaustivo, pretenden articular este programa.

### 1. Renovar el compromiso con los estudiantes y con nuestra misión social

**Me propongo adoptar las medidas necesarias para prestar el mejor servicio posible a nuestros estudiantes y para renovar el compromiso con nuestra misión social, actuando con decisión y visión de futuro. Las necesidades actuales, las que vayan surgiendo y las nuevas demandas que se planteen nos obligarán a redefinir nuestra estrategia de actuación, pero sin olvidar nunca quiénes son nuestros destinatarios y cuál es nuestra misión.**

#### *Ponernos a disposición de nuestros estudiantes*

El carácter de servicio público que tiene y cultiva expresamente la UNED **nos obliga a ponernos decididamente a disposición de nuestros estudiantes**. Tenemos la obligación de ofrecerles los recursos y el apoyo necesarios para que puedan obtener la mejor formación posible y para facilitar su transición a la vida laboral o su progreso profesional. Una enseñanza de calidad, unas buenas prácticas profesionales y una adecuada orientación laboral conforman un entramado del que todos los estudiantes deben disponer.

La UNED ha ido diversificando su oferta y, en consecuencia, ampliando su población estudiantil, que ha cambiado notablemente. Hoy atendemos a estudiantes mucho más diversos y que plantean diferentes tipos de demandas. Y son muchos más aún quienes han considerado la posibilidad de acudir a la UNED para continuar su formación. **Todos ellos tienen derecho a hacerlo y son merecedores de nuestra máxima atención y nuestro total compromiso.**

Prestar la mejor atención a nuestros estudiantes implica además **poner a su disposición unos buenos servicios de apoyo**, entre los que se cuentan algunos muy relevantes y con larga tradición en la UNED:

**Biblioteca:** Hay que valorar muy positivamente su funcionamiento en red y estableciendo sinergias entre todos los centros existentes, lo que le permite prestar un apoyo fundamental al estudio, a la docencia y a la investigación. Su buen trabajo se ha visto reconocido por los sellos de calidad obtenidos, esfuerzo que ha de servir de referencia para otras unidades de la UNED. Aunque las circunstancias económicas estén afectando a la política de compras e inversiones, **me propongo atender a su desarrollo y modernización**. Tendremos que **reforzar la integración de las bibliotecas de la sede central con las de los centros asociados**, a fin de prestar un mejor servicio a la comunidad universitaria.

**COIE:** El Centro de Orientación, Información y Empleo presta un valioso servicio a los estudiantes, que va más allá del apoyo al estudio. Su amplia oferta de actividades, tanto para los estudiantes actuales como para los egresados, la gestión de prácticas que realiza, la orientación para el empleo que proporciona, el apoyo a la inserción laboral, le han permitido acumular una rica experiencia que **me propongo potenciar y fortalecer**.

**Me propongo prestar atención y apoyar a nuestros estudiantes incluso más allá de la finalización de sus estudios.** Por una parte, les daremos **apoyo para que puedan llevar a cabo las tareas de emprendimiento** que se propongan, comenzando por fomentar esa disposición desde la realización de sus estudios correspondientes. Por otra parte, propiciaremos y facilitaremos la **constitución de una gran comunidad de antiguos estudiantes**, tarea a la que pueden ayudar decisivamente las nuevas herramientas tecnológicas que hemos desarrollado, como la plataforma OpenMOOC.

### *Atender nuestra misión social*

La UNED viene desempeñando desde su creación una función social relevante. Hemos atendido a grupos estudiantiles muy amplios y diversos, haciendo posible el acceso a la enseñanza universitaria a sectores y personas que nunca hubieran tenido la oportunidad de acceder a las aulas ordinarias. Son muchas las personas con discapacidad, limitaciones espacio-temporales o

imposibilidad de asistir a las aulas convencionales que han acudido a nosotros. **Es ese un rasgo distintivo de la UNED, que no podemos perder sin riesgo de desdibujar nuestra misión, por lo que me esforzaré en reforzarlo.**

**Me propongo prestar a todos estos estudiantes la mejor atención posible,** desarrollando y fortaleciendo la actuación de instancias como **UNIDIS** o el **Programa de Estudios Universitarios en Centros Penitenciarios**, consolidando las alianzas institucionales conseguidas con este fin y facilitando la accesibilidad a las infraestructuras y los recursos de diverso tipo de la UNED.

### *Mantener al menos el número de estudiantes*

Hay que tener en cuenta además que la situación económica actual nos obliga a mantener el número de estudiantes e incluso a aumentarlo, si no queremos poner en riesgo nuestro futuro. Es cierto que los recortes que sufrimos afectan directamente al profesorado y al personal de administración y servicios, por lo que debemos actuar con cautela para seguir prestando una atención satisfactoria. Pero **no considero que la disminución del número de estudiantes sea una opción realista**, por lo que esa opción no figura en mi programa.

### *Contener el coste de la matrícula*

El aumento de las tasas de matrícula ha complicado a muchas personas el acceso a los estudios universitarios. **Me propongo realizar todos los esfuerzos necesarios y adoptar las decisiones más convenientes para contener la subida del coste de los estudios** en la UNED. Asimismo, implantaremos un sistema de **extensión semestral de la matrícula** tan pronto como resulte posible.

Mi propuesta tiende a **atender a cuantos estudiantes deseen acudir a la UNED y a responder adecuadamente a las expectativas que depositan en nosotros**, aunque ello nos obligue a buscar nuevos recursos para atenderlos adecuadamente.

## *Propuestas específicas*

**Elaborar** una Carta de Servicios al Estudiante.

**Desarrollar** una Ventanilla Única de atención al estudiante, donde pueda llevar a cabo los distintos trámites y consultas.

**Continuar** impulsando la actuación del COIE y aumentar su participación en las prácticas en empresas de Másteres profesionales

**Reforzar** la actuación de UNIDIS y colaborar con las organizaciones que trabajan en este sector para prestar el mejor servicio a los estudiantes con discapacidad.

**Negociar** acuerdos con la Secretaría General de Asuntos Penitenciarios para continuar desarrollando el Programa de Estudios Universitarios en Centros Penitenciarios, con objeto de mejorar la atención a este colectivo de estudiantes que requieren una especial atención.

**Implantar** un sistema de gestión semestral de la matrícula con un periodo de ampliación de la misma en el segundo semestre.

## *2. Realizar una oferta formativa atractiva, rigurosa y adaptada a nuestra sociedad*

**Prestar un buen servicio público universitario significa en gran medida realizar una oferta académica de calidad, lo que constituye un elemento central de mi programa.**

### *Realizar una oferta atractiva y rigurosa*

Lograr un buen nivel de calidad implica al menos el cumplimiento de un doble criterio:

**La oferta debe ser atractiva**, esto es, ha de satisfacer las demandas planteadas, las necesidades manifestadas y las expectativas suscitadas.

Pretendo conseguir que las personas que se acercan a la UNED encuentren una buena oferta de estudios, de distinto tipo, ámbito científico, orientación profesional y nivel académico. Junto a una relación suficiente de titulaciones de grado, hemos de ofrecer otras de máster universitario y doctorado, así como títulos propios de educación permanente, e incluso cursos abiertos. Quiero asegurar que todos puedan encontrar en la UNED algún estudio que se adecúe a sus necesidades y expectativas.

**La oferta debe ser rigurosa**, esto es, no se puede olvidar que se trata de enseñanzas de nivel universitario. Incluso cuando ofrezcamos actividades y titulaciones de educación permanente, cursos abiertos o enseñanzas de extensión universitaria y cursos de verano, debemos asegurar su rigor académico. Eso no significa plantear exigencias imposibles ni fijar niveles inalcanzables, sino **cuidar siempre la adecuación de nuestras enseñanzas al carácter universitario de la UNED.**

### *Analizar nuestra oferta educativa actual*

**Me propongo llevar a cabo un análisis cuidadoso de nuestra oferta académica y formativa.** Una vez implantadas las nuevas titulaciones adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior, considero que ha llegado el momento de analizar detenidamente la oferta de la UNED, valorar su interés y cobertura académica y revisar, en su caso, el catálogo de estudios ofrecidos.

No se trata tanto de llevar a cabo una evaluación formal, exigencia que sin duda habremos de cumplir para asegurar la acreditación de nuestros títulos, sino de **estudiar con detenimiento y a partir de evidencias nuestra oferta académica, con el objetivo de mejorarla.** Es bien sabido que, en los sistemas consolidados, pequeños impulsos y esfuerzos son susceptibles muchas veces de producir mejoras sensibles. Aunque no se trate de una tarea inmediata, mi propuesta contempla abordarla en estos próximos años.

### *Explorar nuevos formatos de actividades formativas*

**Me propongo continuar explorando nuevos formatos de actividades formativas,** como las incluidas en Cadena Campus y en el programa UNED Abierta, y muy especialmente los Cursos Online Masivos y Abiertos (COMA-MOOC), que tanto interés han suscitado recientemente y que están abriendo nuevas vías de aprendizaje para muchas personas.

Más allá de la valoración que finalmente se haga de esta experiencia formativa, que se encuentra sometida en la actualidad a escrutinio minucioso, no cabe duda de que nos encontramos en el inicio de un **proceso de renovación de las modalidades formativas en la educación superior, del que la UNED considero que no puede permanecer al margen.**

**Para llevar a cabo estas iniciativas contamos con el Centro Superior para la Enseñanza Virtual (CSEV),** un instrumento aún pendiente de un mayor desarrollo, que me propongo potenciar, orientar y poner al servicio de los objetivos generales de la UNED y de las propuestas incluidas en este programa.

Nuestra vocación innovadora nos obliga a estar atentos a la evolución que se vaya produciendo en este ámbito y, además, debemos ser conscientes de que este tipo de desarrollos representan la **oportunidad de devolver a la sociedad una parte de lo que recibimos de ella** para llevar a cabo nuestra labor universitaria. En consecuencia, **me propongo que la UNED continúe siendo activa e innovadora en su oferta formativa,** sin perder la posición puntera en que nos hemos situado y extrayendo el máximo beneficio de las iniciativas que desarrollemos.

## *Propuestas específicas*

**Evaluar** internamente la implantación de los nuevos planes de estudio y revisar la oferta académica, aprovechando la existencia de un sistema de garantía interna de calidad ya probado.

**Analizar** de manera realista las características y el funcionamiento del Curso de Acceso a la universidad, con objeto de conocer los motivos del descenso de matrícula y las posibilidades existentes para hacerlo más atractivo y mejorar su rendimiento.

**Fomentar** una mayor canalización de las actividades de coordinación de los grados y los másteres universitarios hacia los equipos de gobierno de los decanatos de Facultades y direcciones de Escuela, simplificando su coordinación y seguimiento.

**Impulsar** la oferta de dobles titulaciones, a partir de los títulos que la UNED viene ofreciendo.

**Promover** alianzas con otras universidades, españolas o extranjeras, para el desarrollo de ofertas educativas conjuntas, basadas en la cooperación y en la complementariedad de modelos y experiencia.

**Continuar** explorando nuevos formatos formativos, tales como los recursos educativos en abierto, cursos online masivos y abiertos u otros que vayan surgiendo y desarrollándose, situándonos en posiciones de vanguardia en este ámbito.

### 3. *Aumentar y mejorar nuestra investigación*

**La mejora de la investigación, tanto en cantidad como en calidad, es una línea estratégica central de mi programa de gobierno para la UNED en los próximos años. Me propongo atender y apoyar la tarea de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) que realiza el profesorado en distintos campos del saber, con una actitud abierta y receptiva a la diversidad de necesidades que ello implica.**

#### *Poner énfasis en la I+D+I*

**Sin investigación, podríamos ser una institución formativa eficaz e incluso prestigiosa, pero en modo alguno una verdadera universidad.** Frente a otras instituciones de educación superior virtual o a distancia, que adquieren externamente los contenidos de sus cursos y se centran en distribuirlos y apoyar a los estudiantes, la UNED posee un cuerpo docente que combina la enseñanza con la investigación, respondiendo a los criterios fundamentales que deben inspirar el trabajo universitario. Es una fortaleza indudable, que me propongo cuidar y reforzar.

Es cierto que el aumento de las tareas docentes, derivado del importante incremento del número de estudiantes y de cursos ofrecidos, ha implicado una reducción del tiempo disponible para la investigación. En parte debido a ese motivo, **los indicadores habituales de investigación de la UNED son mejorables.** Es asimismo cierto que hemos avanzado bastante en la mejora de nuestra investigación, pero aún nos queda camino por recorrer, tarea a la que dedicaré atención e impulso.

**El énfasis que me propongo poner en la investigación incluye también las actividades de desarrollo e innovación,** pues hoy en día no tiene sentido separarlas de forma tajante. Las tres constituyen otras tantas vertientes de un mismo empeño, al que todos los componentes de la comunidad universitaria de la UNED debemos prestar especial atención.

**Desde ese punto de vista, también prestaré atención al fomento del emprendimiento,** en todas sus facetas y con una componente social ineludible, tanto si la iniciativa surge de los estudiantes como de otros componentes de la comunidad universitaria.

## *Avanzar en dos direcciones complementarias*

Mi propuesta implica **avanzar en dos direcciones** complementarias y confluyentes:

**Propongo estimular la tarea de investigación de todo el profesorado**, cada cual en la medida de sus posibilidades. Ninguna contribución es superflua, todas son necesarias. La vocación investigadora de los docentes universitarios puede ser variable y combinarse de distinto modo con la tarea docente, pero todos debemos cultivarla y trasladarla a la práctica. La existencia de un aprecio por la investigación en nuestros departamentos será un caldo de cultivo favorable para el desarrollo de nuevas actividades y para estimular a los estudiantes a orientarse en esa dirección.

**Propongo incentivar y apoyar la investigación de excelencia**, que se traduce en la consecución de proyectos en convocatorias competitivas, tanto españolas como internacionales, la publicación en medios de alto impacto, el reconocimiento de evaluaciones favorables (sexenios) de la investigación realizada o el logro de menciones de calidad de diversa índole. Son estas las variables que suelen utilizarse para construir los indicadores habituales de investigación y debemos mejorarlos. Nuestros docentes y equipos de investigación necesitan el apoyo del rectorado para potenciar los esfuerzos que ya vienen realizando.

## *Incentivar y apoyar la investigación y la transferencia*

Con el fin de impulsar de manera sostenida la investigación realizada en la UNED, propongo **reforzar el sistema interno de incentivos y de apoyo a la investigación y a la transferencia de resultados**.

**Mi programa implica reforzar el apoyo a nuestros investigadores**, de forma que se les facilite información particularizada y acceso a las diversas convocatorias, se les apoye en la preparación de propuestas y se les faciliten los trámites administrativos que la gestión de los proyectos conlleva, permitiéndoles centrarse en su trabajo de investigación. Debemos además incentivar y prestar un especial apoyo a los grupos de investigación para la búsqueda, obtención, gestión y justificación de programas europeos, ámbito en el que me propongo avanzar más decididamente.

**De manera especial, apoyaré cualquier medida que tienda a aumentar el número de becarios de investigación** asociados a los grupos existentes en la UNED, con fondos procedentes de instituciones y empresas y articulados mediante contratos de investigación.

**Pretendo continuar aprovechando los beneficios que proporciona el recurso a la Fundación UNED** para la gestión de proyectos de investigación y desarrollo, como vienen haciendo hasta el momento diversos grupos de investigación.

**Me propongo estimular la colaboración en materia de I+D+i** con diversas entidades, empresas de ámbito nacional o local y Administraciones públicas, así como con equipos de investigación de otras universidades, con objeto de establecer sinergias y aprovechar al máximo las oportunidades existentes en este ámbito.

Los pasos que hasta ahora se han dado, y más concretamente el plan de promoción de la investigación en la UNED y la mejora del funcionamiento de la Oficina Técnica de Apoyo a la Investigación (OTAI) y la Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI), **requieren continuidad y consolidación, por lo que propongo mantener y aun aumentar la inversión económica que realizamos en este ámbito y profesionalizar cada vez más las estructuras de apoyo existentes.**

### *Apoyar la implantación de los programas de doctorado*

Un elemento central de mi programa, en materia de investigación, consiste en **prestar un apoyo decidido a la puesta en marcha de los nuevos programas de doctorado.**

Asistimos en estos momentos al proceso de **renovación de los programas actuales**, lo que permitirá configurar la oferta de los próximos años. Se trata de una etapa importante, en que las estructuras institucionales deben prestar orientación y apoyo a las Facultades, Escuelas y departamentos implicados.

El proceso nos exigirá esfuerzo, pero la confección de unos **buenos programas, articulados en la nueva Escuela de Doctorado** y susceptibles de conseguir posteriormente menciones de calidad, será uno de nuestros componentes docentes e investigadores más relevantes. De ahí mi compromiso con su desarrollo.

## *Propuestas específicas*

**Mantener** la continuidad del Plan interno de promoción de la investigación, potenciándolo, dedicándole el máximo de recursos posibles y realizando las adaptaciones necesarias.

**Impulsar** la búsqueda de fondos para becas de investigación procedentes de instituciones y empresas, articulados en forma de contratos de investigación.

**Poner en marcha** la nueva Escuela de Doctorado, dotándola de la estructura y los medios necesarios para que pueda impulsar decididamente la implantación de los nuevos programas de doctorado.

**Incentivar** el acceso a los estudios de doctorado por parte de los estudiantes, el profesorado y el personal de la UNED.

**Prestar apoyo** para el estudio de viabilidad y la edición de revistas digitales de calidad en las que participe la UNED.

**Revisar y potenciar** el funcionamiento de la Oficina Técnica de Apoyo a la Investigación (OTAI), profesionalizando cada vez más las estructuras de apoyo existentes y fomentando su función prospectiva hacia los programas y convocatorias de investigación.

**Revisar y potenciar** el funcionamiento de la Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI), reforzándola y promoviendo su tarea de conexión entre los grupos de investigación de la UNED y el entorno social y productivo.

**Aproximar** la actividad de investigación y transferencia a los centros asociados.

## *4. Aumentar nuestra presencia en la educación permanente*

**Mi propuesta consiste en que la UNED refuerce su presencia en este área de oferta académica y formativa, para la que está especialmente bien preparada.**

### *Poner énfasis en la educación permanente*

**El aprendizaje a lo largo de la vida (lifelong learning) se ha convertido en una preocupación de primer orden** para el desarrollo de las personas y las sociedades. Lo que comenzó

siendo un lema acuñado y difundido por diversas organizaciones internacionales, como la UNESCO o la Unión Europea, hoy se ha convertido en una exigencia para todos los sistemas nacionales de educación y formación. No solo son los gobiernos o las autoridades educativas de los países quienes están adoptando estrategias con ese objetivo, sino que también **las instituciones educativas están cada vez más directamente implicadas en su desarrollo.**

**Desde su creación, la UNED ha desempeñado una función relevante en ese campo.** Hemos atendido este ámbito, aumentando de manera continuada el número de docentes, estudiantes y actividades ofrecidas. La relación de cursos y programas actualmente disponibles es muy extensa y cubre un amplio conjunto de campos académicos y profesionales.

La expansión que actualmente se está produciendo en este campo y la experiencia con que cuenta la UNED nos coloca en una situación privilegiada. **Estamos ante una oportunidad de prestar un mejor servicio a las necesidades de nuestra sociedad mediante la ampliación de nuestra oferta formativa, que propongo aprovechar,** en respuesta a las demandas que se aprecian en el horizonte.

### *Atender a diversos ámbitos de actuación*

Una de las líneas estratégicas que propongo consiste en **aumentar y reforzar nuestra presencia en los diversos ámbitos de la educación permanente:**

**Programas de actualización.** La UNED tiene un potencial académico que le debe permitir dar respuesta a diferentes demandas de actualización de conocimientos y de capacidades vinculadas a diferentes ámbitos del saber. Los actuales programas modulares, que se insertan en esta línea de actuación, ofrecen posibilidades de expansión.

**Programas de desarrollo profesional.** Las necesidades suscitadas por la rápida evolución del mundo profesional y laboral plantean nuevas demandas, algunas de las cuales están muy vinculadas al ámbito de la educación superior. Se abre en este campo un conjunto de oportunidades que la UNED debe explorar y valorar.

**Estudio de idiomas a distancia.** La UNED lleva varios años ofreciendo enseñanzas de un buen número de lenguas nacionales y extranjeras, habiendo conseguido el reconocimiento oficial de los estudios cur-

sados, ampliado la relación de lenguas e incorporado eficazmente los nuevos métodos e instrumentos utilizados internacionalmente para realizar dichos estudios. Se trata de un campo con grandes perspectivas, que la UNED debe continuar desarrollando.

**Estudios abiertos para personas mayores.** Las demandas crecientes de los grupos de edad más elevados abren a las universidades nuevos campos de actuación, que se insertan en la misión tradicional de la extensión universitaria, pero adaptada a las nuevas circunstancias. Las actuales aulas de mayores, que ofrecen muchas universidades y que también han encontrado en un espacio propio en la UNED Senior, representan una línea de actuación a la que habrá que prestar atención en el futuro próximo.

**Validación y acreditación de la experiencia adquirida.** La progresiva aceptación de que el aprendizaje se produce a lo largo de toda la vida, en entornos diversos y a través de actividades múltiples, ha llevado a plantear la necesidad de validar y acreditar la formación así adquirida, lo que abre la puerta a la adquisición de cualificaciones más elevadas. La particular situación de la UNED para prestar servicios de una manera flexible y sin límites de espacio y tiempo nos hace especialmente aptos para adentrarnos en este campo, que sin duda tiene buenas perspectivas de desarrollo.

### *Impulsar alianzas y aprovechar instrumentos disponibles*

Para el desarrollo de este tipo de actividades, favoreceré al máximo el establecimiento de **alianzas y acuerdos con diversas instituciones, administraciones y empresas** que incluyan la formación continua entre sus cometidos. Tanto en el sector público como en el privado, la UNED tiene una oferta que realizar, para la que no debe tener dificultades en encontrar aliados y socios.

**La UNED cuenta desde hace años, al igual que sucede en otras muchas universidades, con el concurso de la Fundación UNED**, un ágil instrumento de gestión de actividades de diverso orden, tales como cursos de formación, programas de educación permanente o proyectos de investigación. Se trata de un instrumento que me propongo continuar utilizando y potenciando para alcanzar los objetivos incluidos en este programa.

## *Evaluar la calidad de nuestra oferta*

En esta estrategia de refuerzo de nuestra presencia en el ámbito de la educación permanente mi programa incluye la necesidad de llevar a cabo una **evaluación continua de la calidad y de la innovación de nuestra oferta formativa**. Impulsaré la actualización sostenida de los programas y actividades ofrecidas, con el objetivo de que la UNED refuerce su liderazgo en este campo y continúe siendo una referencia ineludible.

## *Propuestas específicas*

**Revisar** la oferta actual de estudios de educación permanente con objeto de adecuarla a las necesidades y demandas planteadas.

**Impulsar** el actual Programa de Desarrollo Profesional, aumentando la oferta de actividades de capacitación profesional y formación continua combinadas con la emisión de certificados de profesionalidad, de modo que se favorezca la continuación de estudios.

**Impulsar** el diseño y la implantación de programas modulares institucionales con diversas entidades, empresas y administraciones públicas, tanto españolas como de otros países.

**Aplicar** mecanismos de control de la calidad de los cursos de formación permanente, con objeto de que puedan ser inscritos en el Registro de Universidades, Centros y Títulos.

**Estudiar** la viabilidad de que la UNED participe en procesos de validación y acreditación de la experiencia adquirida por vías no formales y laborales.

**Revisar y agilizar** el sistema de ayudas al estudio para los cursos de educación permanente.

## 5. *Reforzar la red territorial de centros asociados y los servicios que prestan*

**La UNED ha tenido el acierto de construir una red territorial bien articulada, que me propongo continuar desarrollando en los próximos años. Aunque el trabajo realizado ha sido mucho y está bien orientado, no se puede en modo alguno dar por concluido.**

### *Garantizar la viabilidad financiera de la red territorial*

En este tiempo de cambio y dificultades que antes dibujaba, el soporte económico tradicional de nuestros centros asociados está amenazado por la previsible redefinición de las competencias propias de los entes locales y provinciales. Me propongo trabajar para **asegurar la viabilidad financiera de nuestra red en las nuevas circunstancias** que finalmente se establezcan. La UNED continuará contribuyendo al sostenimiento de sus centros asociados por medio de la transferencia de un porcentaje suficiente de los ingresos de matrícula.

La red territorial de la UNED, compuesta por centros asociados de distinto tipo y tamaño, susceptibles de acercar la universidad a los estudiantes y acortar la distancia que le es consustancial, no ha dejado de crecer y reforzarse, adaptándose continuamente a las nuevas necesidades y demandas

Desde 2008 se han constituido los **campus territoriales**, unidades que agrupan y coordinan a distintos centros asociados. Los campus aseguran un número de estudiantes suficiente, capaz de garantizar la eficiencia de los servicios territoriales. Esta nueva estructura ha permitido también desarrollar **importantes innovaciones tecnológicas y metodológicas**, que han abierto nuevas posibilidades para que nuestros estudiantes puedan organizar su propio entorno de estudio.

**La estructura de campus ha aportado solidez, fortaleza y coherencia al modelo de implantación territorial y de prestación de servicios, pero sin duda habrá que ir adaptando paulatinamente a las nuevas circunstancias.**

**Me propongo impulsar el diseño de un modelo de viabilidad financiera de los centros asociados** para la etapa de transición que se avecina y la preparación de un modelo más definitivo, con las mismas garantías económicas, para adecuarse a las nuevas circunstancias tras el cambio de la actual legislación.

**Una de las vías que puede permitir obtener recursos adicionales** para los centros asociados y las aulas universitarias que dependen de ellos es **la prestación de servicios y la organización de actividades formativas con instituciones, empresas y entes locales**. La amplia experiencia acumulada por la UNED y sus centros debe permitir este tipo de actuación, mediante el establecimiento de contratos y convenios de cooperación.

**Propiciaré la búsqueda de alianzas territoriales**, que permitan combinar el enfoque global de la UNED con el propiamente local de los entes territoriales. Reforzar y adaptar esa red será uno de mis objetivos para los próximos años.

### *Garantizar los servicios que prestan los centros asociados*

**Me propongo conseguir que los centros asociados y las aulas universitarias que dependen de ellos presten el mejor servicio posible a los estudiantes que a ellos acuden**, tanto de modo presencial como semipresencial o virtual. Para ello habremos de revisar su organización, la coordinación entre ellos y los recursos de que disponen.

Los centros asociados ofrecen a los estudiantes una gama amplia de recursos formativos, que les permite combinarlos para construir su propio entorno de aprendizaje. La **diversidad de recursos para el estudio**, que constituye una de las principales fortalezas de la UNED, se ve notablemente enriquecida por la aportación que realizan los centros asociados.

Para lograr ese objetivo, me propongo **avanzar en dos líneas** confluyentes:

**Garantizar, como mínimo, la prestación actual de los servicios que ofrecen los centros**. Ello supondrá profundizar en el funcionamiento en red para ofrecer nuevas prestaciones y, en su caso, hacer frente a hipotéticas caídas de financiación en algún centro concreto.

**Revisar la dimensión de algunos campus que han quedado descompensados en el modelo actual**. El objetivo es que cada campus esté en disposición de prestar todos los servicios que precisan sus estudiantes, recurriendo en la menor medida posible a los recursos intercampus.

## *Fomentar la extensión universitaria y la educación permanente en los centros asociados*

**Me propongo impulsar la realización de actividades de educación permanente y extensión universitaria en los centros asociados**, permitiendo que los campus puedan desarrollar una programación propia.

Considerar el campus como unidad tiene la ventaja adicional de permitir que dichas actividades puedan llegar a aquellos centros y aulas que no pueden afrontarlas por sus propios medios.

## *Revisar el modelo de acción tutorial*

**La acción tutorial, pieza clave de la metodología de la educación a distancia, ha experimentado cambios importantes** por efecto de las innovaciones tecnológicas recientes. Como consecuencia de este proceso se ha producido una cierta desorientación acerca del papel que la tutoría debe cumplir en nuestro modelo, cómo combinar los diversos tipos existentes y cómo coordinarla con la planificación de la enseñanza realizada por los departamentos. **Es mi intención llevar a cabo una revisión de la situación actual, con el objetivo de establecer un modelo claro y compartido de acción tutorial.**

Las principales **líneas de actuación** que me propongo seguir en esta dirección son las siguientes:

**Simplificar la diversidad existente de acciones de tutoría**, adecuándolas a las necesidades docentes en los centros y a la singularidad de las materias a tutorizar. El objetivo debe ser prestar un servicio eficiente a los estudiantes, apoyándoles eficazmente en su proceso de estudio.

**Definir el número de materias que debe atender el profesorado-tutor**, evitando la acumulación excesiva y asegurando un tiempo mínimo de atención semanal a cada una de ellas.

**Establecer criterios claros para la corrección de las actividades previstas en cada asignatura**, sean pruebas de evaluación continua o de otro tipo. Será asimismo necesario limitar el número de actividades evaluables por parte del profesorado-tutor.

## *Estimular el desarrollo tecnológico en los centros asociados*

En los últimos años se han llevado a cabo iniciativas importantes en el ámbito tecnológico en los centros asociados, que han mejorado notablemente el servicio que se presta a los estudiantes. **Es mi intención continuar estimulando y apoyando esta tendencia de desarrollo tecnológico**, que está produciendo resultados valiosos para la UNED.

**El recurso a los fondos FEDER ha permitido equipar a los centros asociados con la tecnología necesaria para desarrollar nuevas actuaciones.** Algunos de ellos, como Barbastro, Ponferrada y Tudela, han liderado este proceso, produciendo aplicaciones y soluciones diversas al servicio de la UNED y de sus estudiantes.

**Tengo el propósito de facilitar la participación en ese desarrollo tecnológico a los centros** que deseen implicarse en mayor medida en dicho empeño. Ese avance abrirá además nuevas oportunidades de colaboración con los entes locales y provinciales en materia de administración electrónica, que aún se encuentra en una fase incipiente.

## *Propuestas específicas*

**Diseñar** un modelo económico capaz de asegurar la viabilidad financiera de los centros asociados tras la nueva regulación del régimen de las Administraciones locales, así como para la etapa de transición que deba afrontarse.

**Avanzar** en el diseño de la red territorial para tender a que cada uno de los campus actuales posea unas dimensiones que permitan prestar la totalidad de los servicios que requieren los estudiantes.

**Establecer** un procedimiento para que los campus y los centros asociados puedan realizar una oferta propia de actividades de extensión universitaria y educación permanente, en coordinación y cooperación con los departamentos universitarios.

**Propiciar** la simplificación de las diversas actuaciones de tutoría, con objeto de adecuarlas a las necesidades de los estudiantes y a la organización de los centros.

**Establecer y formalizar** procesos de colaboración entre los departamentos y el profesorado-tutor, con el fin de clarificar las relaciones entre ambos y diseñar la acción tutorial más adecuada para cada asignatura concreta y para la organización y desarrollo de las prácticas.

**Abordar** de manera singular la prestación de servicios académicos y tutorías a los estudiantes que cursan sus estudios fuera de España.

**Desarrollar** la web de los centros asociados, con criterios de coordinación y refuerzo de la presencia institucional.

## 6. *Insistir en la modernización metodológica y tecnológica*

**Aunque la UNED ha actualizado notablemente en los últimos años los recursos tecnológicos que utiliza para el desarrollo de su tarea docente e investigadora, aún queda un amplio espacio para la mejora. Insistir en la modernización tecnológica y metodológica y racionalizar su utilización constituye una línea estratégica prioritaria de mi programa para los próximos años.**

### *Aprovechar de modo inteligente la aportación de las TIC*

Los modelos educativos y los procedimientos de gestión de la enseñanza universitaria han cambiado muy rápidamente y sin duda continuarán haciéndolo. Incluso la propia educación a distancia se ha visto afectada por tal transformación. En consecuencia, **trabajaré para que la UNED continúe situándose en una buena posición de cara al futuro próximo.**

La principal novedad a que hemos asistido en este ámbito consiste en la **incorporación masiva y sistemática de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las tareas universitarias.** Las TIC vinieron ya hace años a modificar el modo en que desarrollamos nuestra docencia, realizamos nuestra investigación y gestionamos nuestra institución, habiendo llegado a convertirse en un instrumento imprescindible.

Parece necesario que la implantación de las innovaciones tecnológicas vaya acompañada de una **valoración realista de sus aportaciones**, en ocasiones mediante la puesta en marcha de experiencias piloto.

Mi objetivo consiste en **valorar las posibilidades tecnológicas existentes y explotar los mejores recursos para optimizar nuestra tarea universitaria.**

Siempre **velaré para que la aportación de las TIC esté siempre al servicio de los objetivos centrales de la UNED**, esto es, la atención a los estudiantes, la docencia, la investigación, la transferencia de conocimientos y la responsabilidad social.

### *Actualizar la infraestructura y el equipamiento informáticos*

La expansión y generalización del uso de las TIC ha planteado nuevas exigencias a la UNED, que me propongo atender en el futuro próximo. La primera de ellas consiste en **continuar actualizando nuestra infraestructura informática actual.**

El equipamiento que actualmente posee el Centro de Tecnología UNED (CTU), junto con el ubicado en los centros asociados, configura una red de buena capacidad y prestaciones que, no obstante, **requiere actualización y modernización continuas.**

**Para alcanzar este objetivo, exploraré las posibilidades de financiación europea**, al estilo de los anteriores fondos FEDER, para llevar a cabo esta renovación. Las nuevas convocatorias que se están preparando en la Unión Europea en el seno de las Strategies for Smart Specialisations pueden ofrecer posibilidades interesantes para la UNED, que me propongo explorar y aprovechar al máximo.

### *Revisar y mejorar las aplicaciones informáticas de uso habitual*

Junto al refuerzo de la infraestructura, **insistiré en la necesidad de revisar y mejorar las aplicaciones que actualmente utilizamos para la gestión de muchas de nuestras operaciones habituales.**

Tanto los procesos de matrícula, como los de calificaciones o reconocimiento de créditos experimentan a veces retrasos o dificultades derivadas de las insuficiencias de algunas aplicaciones. Los inconvenientes ocasionados por dichas insuficiencias requieren una actuación decidida por parte de los responsables de dichos servicios universitarios y de los equipos de gobierno de la UNED. En la revisión y el desarrollo de las aplicaciones de gestión habrá necesariamente que **contar con el profesorado y el personal**

**que debe utilizarlas**, con el fin de adecuarlas al uso que realmente hace de las mismas, singularizando las soluciones cuando resulte necesario y evitando una estandarización excesiva.

**Promoveré la puesta en marcha de un plan de mejora de las aplicaciones de gestión**, con participación de sus usuarios, que son quienes mejor las conocen, con vistas a reforzar este instrumento indispensable para la UNED. Dicha mejora habrá de llevarse a cabo de manera coordinada con las Facultades y Escuelas, los servicios de Gerencia y los centros asociados, que desempeñan una función importante en muchos de esos procesos.

### *Facilitar el uso de las TIC para la educación a distancia*

**La metodología propia de la educación a distancia ha cambiado muy notablemente con la utilización sistemática de las TIC.** La UNED ha puesto en marcha aulas AVIP, tutorías virtuales o telemáticas, videoclases, prácticas simuladas y otros instrumentos similares, que han venido a enriquecer los recursos educativos tradicionales.

Las nuevas posibilidades ofrecidas por las TIC han abierto nuevas oportunidades a la UNED para el uso de sus medios audiovisuales tradicionales. El **CEMAV** ha conseguido proyectar su actuación mucho más allá de los tradicionales programas de radio y televisión.

**Habremos de continuar ofreciendo posibilidades para que sus productos aumenten su impacto interno y externo, vinculándolos a los desarrollos metodológicos y al avance experimentado en los medios de comunicación y las redes sociales.**

**Me propongo conseguir que la UNED adapte con criterios de eficiencia las innovaciones tecnológicas** a las exigencias didácticas de las distintas disciplinas académicas, de las actividades de extensión universitaria y de la educación permanente, así como a la demanda singularizada de los estudiantes de acuerdo con su perfil formativo.

**Promoveré el desarrollo de aplicaciones informáticas en materia de evaluación a distancia y presencial**, con objeto de innovar y crear tecnología específica adecuada a nuestras necesidades.

**Continuaré impulsando esta línea de actuación, con el objetivo de que nuestros estudiantes dispongan de una amplia oferta de apoyos en su proceso de aprendizaje y amplíemos la presencia de la UNED más allá de nuestro entorno cercano.**

## *Poner las TIC al servicio de la tarea docente*

La rapidez del proceso de desarrollo tecnológico y la paralela introducción de las nuevas titulaciones ha generado un **sentimiento de inquietud** entre el profesorado, que percibe que su tarea docente se ve en ocasiones encorsetada por las condiciones en que desarrolla su tarea y las exigencias que recibe. Cuando llegamos a la fase final de implantación de los nuevos planes de estudio, parece necesario **revisar el modo en que utilizamos los recursos disponibles**, la carga formal e incluso burocrática que hemos generado, la eficacia real de nuestra metodología y de sus diversos componentes y la formación que poseen y precisan nuestros docentes.

**Mi propuesta tiende a lograr el máximo compromiso del profesorado con su tarea**, permitiendo aprovechar su experiencia personal y colectiva y simplificar los trámites necesarios para centrarnos en lo verdaderamente nuclear de nuestro trabajo.

Sin perjuicio de consolidar los indudables avances que hemos conseguido, un objetivo prioritario de mi programa consiste en **permitir que el profesorado pueda centrarse en su tarea docente, descargándole de otras tareas que pueden resultar accesorias o más propias de los servicios administrativos**.

### *Propuestas específicas*

**Completar** el proceso de aplicación de la Valija Virtual de retorno, evaluando sus posibilidades y limitaciones, proporcionando apoyo al profesorado para su utilización y aprovechando al máximo su contribución a la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

**Revisar** las aplicaciones informáticas que se utilizan para las gestiones habituales en la UNED, aprovechando la experiencia adquirida en este sentido por los servicios centrales y por los centros asociados.

**Desarrollar** infraestructuras informáticas centralizadas para el apoyo a la investigación y a los grupos que desarrollan proyectos.

**Revisar y mejorar** la gestión del portal web de la UNED, completando el desarrollo del Portal del PDI, del PAS y del Estudiante y estableciendo unos procedimientos simples y estandarizados para la gestión de las páginas web de Facultades y Escuelas, departamentos y centros asociados.

**Mejorar** los sistemas de difusión de la oferta académica de la UNED para facilitar nuestro conocimiento, aumentar nuestra presencia y ofrecer información precisa a nuestros potenciales estudiantes.

**Explorar** las posibilidades de financiación de la innovación tecnológica que ofrecen las nuevas convocatorias que se están preparando en la Unión Europea.

## 7. *Asegurar la sostenibilidad económica y la eficiencia en el uso de los recursos*

**En el actual contexto de menor dotación de recursos públicos y exigencia creciente de mejora de nuestro rendimiento, me propongo adoptar las medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad económica de la UNED y aumentar nuestra eficiencia en el uso de los recursos disponibles.**

La sostenibilidad de la UNED depende de un conjunto de factores, tanto externos como internos. Por ese motivo, mi programa contempla **una doble línea de actuación, hacia el exterior de la UNED y hacia su interior**. Por otra parte, las propuestas que realizo están orientadas en una doble dirección: **mejorar la financiación de la UNED, aumentando sus ingresos, y controlar los gastos realizados**.

### *Conseguir un plan de financiación estable a largo plazo*

Dado que la financiación pública sigue constituyendo una partida fundamental, aunque ya no mayoritaria, de nuestros ingresos, me propongo **mantener una negociación permanente con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y con el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas**, no solo para evitar la reducción de sus aportaciones sino, aun más, **para conseguir un plan de financiación estable a largo plazo**, que garantice la suficiencia económica siempre pendiente y en el que se recupere el protagonismo de la financiación pública.

**No debemos tener inconveniente en ligar parte de esa financiación y de sus planes de inversión a la evaluación de nuestros cometidos y a la consecución de objetivos acordados.**

## *Contener los precios públicos de la UNED y su impacto*

**Defenderé que los precios públicos no se conviertan en una traba para el acceso de nuestros estudiantes** y no pongan en peligro la igualdad de oportunidades que proclamamos y a la que servimos de manera destacada.

Para conocer los márgenes de actuación de que dispondremos, **me propongo seguir de cerca la evolución de nuestro alumnado y la repercusión presupuestaria que pueda tener.** Ello implicará mejorar y hacer más coherente y accesible la diversa información estadística de que dispone la UNED.

## *Buscar nuevas fuentes de financiación*

**Impulsaré medidas que impliquen buscar nuevas fuentes de financiación, tanto nacional como internacional,** con objeto de poder desarrollar nuevos programas y hacer sostenibles los existentes.

No resulta muy realista pensar que será sencillo obtener financiación incondicionada, sino que previsiblemente **debamos reforzar nuestra capacidad de diseñar y establecer programas susceptibles de obtener la financiación necesaria para su desarrollo.**

Para llevar a cabo esta tarea **tendré en cuenta a toda la comunidad universitaria, puesto que contamos con personas que poseen una importante formación y experiencia** que pueden resultar muy valiosas en estos tiempos de dificultades.

**Me propongo aprovechar la importante experiencia que la UNED ha conseguido acumular en diversos ámbitos,** como la aplicación de las TIC para la educación, la formación a distancia de poblaciones de grandes dimensiones, la elaboración y distribución de materiales didácticos de diverso tipo, la prestación de servicios de apoyo a la docencia y la investigación u otros similares para conseguir recursos adicionales. **Se trata de un activo que vale la pena utilizar para mejorar nuestra situación presupuestaria y que me propongo desarrollar.**

### *Mantener un control del presupuesto de gastos*

La política institucional de austeridad seguida hasta el momento ha tenido un impacto positivo sobre el equilibrio presupuestario de la UNED y **mantendré una atención permanente a la evolución de cada partida de gasto.**

**Estableceré prioridades de gasto**, con objeto de atender a objetivos asimismo prioritarios, como son los de **asegurar el mantenimiento de la plantilla de personal y el fomento a las actividades clave**, como la investigación, el sostenimiento a los centros asociados o la prestación de un buen servicio educativo. Ello implicará adoptar un conjunto de medidas orientadas a racionalizar los gastos y eliminar los menos necesarios.

### *Llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de los recursos*

**La gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles** constituye un elemento central de mi programa. Alcanzar dicho objetivo implica actuar en varias direcciones:

**Revisar la actual estructura de dirección y gestión**, con objeto de racionalizarla y reducirla en la medida de lo posible.

**Actuar con sentido de austeridad en todas las áreas funcionales**, reduciendo el número de cargos académicos y simplificando los organigramas.

**Mejorar los procedimientos.** Habrá que continuar desarrollando nuevos procedimientos de gestión, **implantar la contabilidad analítica**, proporcionar coherencia a las bases de datos de toda la información necesaria para la gestión, **consolidar la administración electrónica y adecuar los recursos disponibles a las necesidades** de las tareas asignadas a cada unidad. **Se trata de un proceso complejo, pero inevitable para asegurar la sostenibilidad de la UNED.**

### *Mejorar la gestión ambiental*

**Me propongo prestar una atención especial a la gestión ambiental.** Los motivos de esta posición exceden las implicaciones que ello tiene para la mejora de nuestra eficiencia, aunque desde luego la incluyen.

Con ese objetivo, desarrollaré un conjunto de medidas orientadas a la **mejora de la gestión de nuestros recursos ambientales, la reducción de la huella del CO2, el ahorro de agua, la edificación bioclimática, la disminución del consumo de papel y la mejora de nuestro entorno.**

## *Propuestas específicas*

**Constituir** una comisión dedicada a la simplificación de los procedimientos administrativos que se realizan en la UNED, que entregue un informe en un plazo de seis meses, susceptible de traducirse en medidas concretas con esa finalidad.

**Implantar** la contabilidad analítica como medio de control presupuestario, de establecimiento de prioridades y de racionalización del gasto.

**Reducir** en la medida de lo posible el gasto en los servicios comunes de la sede central y los centros asociados, mediante contrataciones generales y la coordinación de las contrataciones específicas.

**Impulsar** la administración electrónica en el seno de la UNED, favoreciendo su conexión con otras iniciativas externas y especialmente con las emprendidas por las Administraciones públicas.

**Fomentar** el desarrollo y difusión de buenas prácticas de gestión en las diversas áreas de actuación de la UNED.

**Realizar** una gestión eficiente de los distintos campus de la UNED, tanto individualmente como en su conjunto, y continuar el desarrollo de nuevas infraestructuras, siempre en función de las disponibilidades económicas existentes.

## *8. Reforzar la dimensión internacional*

**La demanda de internacionalización es creciente y la UNED, por la experiencia que ha acumulado trabajando con instituciones de otros países y por su versatilidad y flexibilidad, está en buena situación para aprovechar esa oportunidad. Mi propuesta consiste en reforzar nuestra dimensión internacional en varias direcciones complementarias.**

## *Considerar la internacionalización como una estrategia transversal*

La universidad actual ha desbordado en su actuación las fronteras nacionales y se configura como una institución de alcance global. Ello implica que nuestro punto de referencia no puede estar solamente en la situación española, sino que hemos de tener en cuenta qué está sucediendo más allá de nuestro territorio.

**Internacionalizar la universidad implica realizar un doble movimiento que me propongo impulsar: proyectarnos hacia el exterior**, integrando una dimensión internacional, intercultural y global en nuestras metas y funciones; y procurar que la estrategia internacional trascienda de la marginalidad y se convierta en un **motor de cambio hacia el interior** de la universidad.

La **vocación de apertura** que mencionaba al comienzo del programa también se manifiesta en esta dimensión de internacionalización. Así considerada, **la internacionalización es una estrategia transversal y no una función más de la universidad, diferenciada de las restantes, y supone además un cambio de cultura institucional. Mi propuesta implica adoptar esta perspectiva y llevar a cabo iniciativas coherentes con tal concepción.**

## *Fomentar la movilidad académica*

Uno de los ámbitos más importantes de internacionalización consiste en **facilitar y promover la movilidad académica del profesorado y de los estudiantes**. En la medida de lo posible, **también el PAS debe tener oportunidades de movilidad** en el seno de los programas disponibles.

El logro de ese objetivo implica el desarrollo de varias iniciativas que me propongo impulsar en estos próximos años:

**Fomentar la movilidad académica presencial y virtual.** La experiencia adquirida a través de los programas Erasmus y Erasmus Mundus, del Campus de Excelencia Internacional 2011 (con sus dos vertientes de UNED Campus Net y Puentes Internacionales) y, más recientemente, del programa Ibervirtual, adscrito a las Cumbres iberoamericanas, debe servir de base para impulsar nuevas iniciativas.

**Estar abiertos a recibir un mayor número de estudiantes de otras nacionalidades y países. La apertura de la UNED al mundo iberoamericano ha sido tradicional, pero aún puede ser intensificada,** diseñando acciones específicas con esa finalidad. El desarrollo del Espacio Iberoamericano del Conocimiento, impulsado por las Cumbres iberoamericanas, abre nuevas oportunidades en este ámbito, que debemos aprovechar.

Además hay que plantearse la **incorporación de alumnado procedente de otras áreas geográficas**, lo que exigirá desarrollar nuevas líneas de actuación.

### *Desarrollar nuevas ofertas con perspectiva internacional*

Internacionalizar la actuación de la UNED implica fomentar la movilidad académica, pero no puede reducirse a ello. Simultáneamente, impulsaré la revisión de nuestra oferta de estudios y programas, con objeto de adecuarla a las nuevas circunstancias. Con ese propósito propongo varias iniciativas:

**Ofrecer programas de dimensión internacional**, concebidos y abiertos a personas de diversas procedencias y en colaboración con otras instituciones.

**Aumentar la oferta de estudios en lenguas distintas al castellano**, así como la búsqueda de alianzas y sinergias con universidades de otros países y con otras organizaciones.

**Explorar la posibilidad de ofrecer programas conjuntos con universidades y extranjeras**, con el objetivo de sumar esfuerzos en una perspectiva global.

### *Reforzar nuestra presencia internacional*

La presencia internacional debe llevarse a cabo en diversos ámbitos de actuación. Uno de los más interesantes consiste en **reforzar la participación y la presencia de la UNED en los foros internacionales.**

La actual presencia en la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (AIESAD), en la European Association of Distance Teaching Universities (EADTU) y en el International Council for Distance Education (ICDE), en los tres casos con **una**

**participación destacada, es ya un hecho, se orienta en esa dirección y es mi propósito potenciarla todo lo que resulte posible.**

El próximo reto, que me propongo abordar, consiste en **aumentar la presencia de la UNED en organizaciones y redes universitarias** en general y no solamente a distancia, con objeto de mejorar nuestra visibilidad, reforzar nuestra imagen y ampliar nuestro círculo de influencia.

**Fomentaré la cooperación universitaria** como fórmula que refuerza la dimensión interna de la internacionalización y favorece la proyección hacia el exterior.

El objetivo último debería consistir en lograr situarnos como una universidad de dimensión y vocación internacional. **Me propongo aprovechar la tecnología para convertir a la UNED en una universidad internacional.**

### *Reforzar las estructuras que contribuyen a impulsar la internacionalización*

Para llevar a cabo esa tarea me propongo llevar a cabo **dos tipos de tareas** orientadas a reforzar las estructuras que resultan fundamentales para impulsar la tarea de internacionalización:

**Revisar la configuración actual de los centros de la UNED en el exterior**, con objeto de que puedan cumplir una doble misión: apoyar a nuestros estudiantes que están fuera de las fronteras españolas y servir de puente de conexión con otros sistemas universitarios, representando a la UNED en sus entornos respectivos. Estos centros deben cumplir una función importante en la misión de internacionalización de la UNED, adoptando una perspectiva amplia y cumpliendo diversas funciones.

**Reforzar los servicios de apoyo internos**, de modo que los docentes, centros y departamentos que deseen aventurarse en la senda de la cooperación internacional se vean acompañados y orientados.

## *Propuestas específicas*

**Diseñar y desarrollar** un nuevo modelo de centros en el exterior acorde con los objetivos de internacionalización de la UNED.

**Impulsar** la participación en los órganos de gobierno de la UNED de los estudiantes y del personal que trabaja en los centros en el exterior.

**Adecuar** la normativa de la UNED para hacer posible el logro de objetivos de internacionalización, por ejemplo, en lo relativo al estatus de los estudiantes extranjeros.

**Fortalecer** el Plan de Cooperación iniciado estos años y que ha tenido una triple orientación: fortalecimiento institucional de universidades que aspiran a desarrollar modelos de educación a distancia y semipresencial; transferencia del conocimiento mediante la formación a distancia de colectivos con difícil acceso a la educación superior; y capacitación en formación e investigación sobre educación a distancia siguiendo el modelo de la UNED.

**Fortalecer** la Oficina de Cooperación e Internacionalización, con objeto de adecuar y reforzar la gestión de los proyectos en este ámbito.

**Continuar** el desarrollo del programa Ibervirtual, aumentando su cobertura geográfica y la cifra de movilidades realizadas.

## *9. Contar con un buen personal, incentivado y comprometido con su tarea*

**Un objetivo central de mi programa consiste en que la UNED cuente con un personal docente e investigador (PDI) y un personal de administración y servicios (PAS) bien formado, que desarrolle sus funciones con espíritu de superación, tenga las oportunidades y los incentivos necesarios para avanzar en su carrera, vea reconocido su trabajo profesional y se comprometa con el servicio que presta.**

En última instancia, **hablamos de personas que plantean sus propias necesidades, demandas, expectativas y exigencias**, pero que, al margen de sus lógicas diferencias, deben trabajar en una misma dirección para prestar del mejor modo posible ese servicio público universitario que propongo reafirmar.

## *Mantener la plantilla actual y ampliarla en cuanto resulte posible*

En estos tiempos de dificultades económicas, **el mantenimiento de la plantilla actual es una meta prioritaria que se sitúa en el centro de mi programa.** Para lograrlo, invertiré las energías y los recursos que resulten necesarios.

**En la defensa del mantenimiento de la plantilla, me propongo prestar especial atención a los grupos que se encuentran en situaciones más vulnerables,** especialmente al profesorado en formación y al PDI y PAS interino o con contratos de duración limitada.

**El mantenimiento de la plantilla es un objetivo mínimo,** puesto que no debemos renunciar a dotarnos de la que resulte necesaria para desarrollar nuestras tareas universitarias de manera satisfactoria.

En consecuencia, también me propongo realizar los esfuerzos necesarios para **evitar que se produzca una descapitalización** de los recursos personales de que disponemos y para **reforzar nuestra plantilla en cuanto exista la posibilidad de hacerlo.** Tan pronto como sea posible, me propongo **reabrir los cauces de promoción profesional para PDI y PAS,** ahora cerrados por la normativa aprobada en 2012, prestando especial atención al profesorado que ya ha obtenido su acreditación para acceder a plazas de superior categoría.

Lógicamente, este doble objetivo que contempla mi programa habrá de irse concretando en distintas medidas orientadas a atender a los distintos tipos de personal con que contamos.

## *Contar con el mejor personal*

**No se trata solamente de disponer de suficiente personal, sino de asegurarnos de que sea el mejor posible.**

**Para ello, me propongo trabajar para atraer a la UNED a los mejores candidatos de las distintas áreas de trabajo y categorías que necesitamos, retenerles entre nosotros, de modo que reviertan a la UNED el apoyo institucional que hayan podido recibir,** darles la oportunidad y los medios para continuar aumentando su formación en su campo específico de desempeño y proporcionarles incentivos profesionales y oportunidades de promoción.

Y eso **abarca a todas las categorías de personal con que contamos, que son más variadas que en otras universidades, debido a la complejidad organizativa de la UNED**, compuesta por la sede central y los centros asociados y con un modelo universitario muy diferente al tradicional.

La atención a cada uno de los grupos que componen ese personal plantea algunas exigencias específicas que merece la pena detallar.

### *Facilitar la tarea docente del personal docente e investigador*

Mi programa **plantea dotar al PDI de unas condiciones de trabajo favorables** y un apoyo por parte de los distintos servicios universitarios que le permita **centrarse en los elementos nucleares de su trabajo: la docencia y la investigación**.

El modelo específico de la UNED nos obliga a realizar **algunas tareas diferentes al profesorado de otras universidades**, tales como la elaboración de material didáctico de diversa naturaleza, la atención al alumnado a través de las diferentes herramientas tecnológicas disponibles, o la participación en tribunales de pruebas presenciales fuera del lugar de residencia.

Dadas las características específicas de las tareas propias de la educación a distancia, **me propongo poner en funcionamiento un plan de formación y apoyo al profesorado novel**, para que no deba contar solamente con su aprendizaje empírico. Ese plan será posteriormente complementado con **un conjunto de actividades de formación permanente** para que el profesorado pueda progresar en el desarrollo de sus tareas docentes. Un elemento clave de ese plan será la **creación de un repositorio de recursos, programas y buenas prácticas docentes**, a disposición del profesorado.

Las actividades mencionadas nos exigen tiempo y trabajo, pero forman parte integral de nuestro trabajo docente. No obstante, junto a tales actividades, **hay algunas otras que resultan menos consustanciales a la función docente y que me propongo contribuir a organizar de modo tal que no absorban energía del profesorado** que debiera orientarse a sus tareas específicas.

**Es mi propósito estudiar qué medidas pueden contribuir a facilitar la tarea docente del PDI y ponerlas en marcha**. Estoy seguro de que los recursos tecnológicos deben y pueden ayudarnos a conseguirlo.

## *Clarificar los modelos de tutorías y apoyar al profesorado que las imparte*

**El profesorado-tutor de los centros asociados, que cumple una función fundamental en la UNED**, que además ha ido variando con el paso del tiempo, ocupa un lugar relevante en mi programa de gobierno para la UNED.

Junto a las tutorías presenciales tradicionales, han ido apareciendo y desarrollándose **nuevos modos de tutoría virtual y en red e intercampus que han obligado a este profesorado a adquirir nuevas habilidades**. La relativa novedad de este proceso ha generado algunas inquietudes y disfunciones que me propongo corregir.

**Es mi propósito clarificar las implicaciones que tiene el desarrollo de los nuevos modelos de tutoría para el profesorado-tutor** y apoyarle para que adecúe su función a las nuevas circunstancias, ofreciéndole modelos de actuación, instrumentos que faciliten su tarea y formación para hacer frente a los cambios que se van produciendo.

## *Apoyar y racionalizar el trabajo del personal de administración y servicios*

**La plantilla de personal de administración y servicios de la sede central ha sido tradicionalmente deficitaria, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.**

Cuantitativamente, disponemos de menos personal que la media de las universidades públicas españolas, diferencia que además se ha agudizado por efecto del incremento de estudiantes y títulos que ha tenido lugar en los últimos años. Cualitativamente, se trata de un personal que en una gran proporción pertenece a las categorías que exigen menor cualificación, lo que distorsiona la estructura de personal.

En consecuencia, **me propongo corregir esta situación tan pronto como las circunstancias lo permitan, dotando a la UNED de más personal y favoreciendo los mecanismos de promoción y los incentivos que tiendan a equilibrar su estructura.**

**El PAS ha visto además cómo su trabajo se transformaba** con los cambios que se han producido en los modos de administración y gestión universitaria y con las sucesivas novedades tecnológicas que se han ido incorporando, por lo que me propongo prestarle un apoyo especial.

El resultado es que **algunos de los modelos de organización del trabajo se han alterado profundamente** y, en consecuencia, también lo han hecho las tareas que se venían desempeñando. **La adaptación a esos cambios y a las nuevas exigencias que se plantean no ha sido siempre fácil**, puesto que han obligado a redefinir algunos puestos de trabajo y a recalificar a algunas personas.

No es previsible que ese proceso se pueda dar por finalizado, pero es mi propósito que pueda llevarse a cabo del modo más beneficioso posible, de modo tal que las personas que desempeñan este tipo de funciones comprueben que **los cambios se hacen buscando el máximo acuerdo y las mejores oportunidades para todo el personal.**

### *Apoyar y racionalizar el trabajo del personal de administración y servicios de los centros asociados*

El **personal de administración y servicios de los centros asociados** se encuentra en una situación similar a sus homólogos de la sede central, con algunas exigencias similares, por lo que tiene un tratamiento similar en mi programa.

En este caso, se produce además alguna inquietud adicional, derivada del **impacto de los cambios que se están produciendo en la definición y el alcance de sus tareas.**

**Es mi propósito facilitar a este personal la adaptación a la nueva situación**, reforzando su formación, ampliando las funciones que pueden desempeñar y utilizando el valioso capital acumulado para el desarrollo de nuevas tareas que confluyan en un mejor apoyo a los estudiantes y a los centros asociados.

También trabajaré para conseguir que gocen de **una posición y un entorno de trabajo adecuado**, en unos centros asociados reforzados.

## *Contar con las personas en la política de personal*

En este apartado he utilizado el término “contar con”, que no se reduce en absoluto al significado de “disponer de”, aunque lo incluya. Al decir aquí que debemos **contar con el personal**, me refiero también a que hay que **tenerle en cuenta, escucharle, atender a sus legítimas demandas** en lo que sea posible.

La política de personal, elemento fundamental en cualquier institución tan compleja como la nuestra, no puede olvidar que, en última instancia, **se aplica a personas a las que hay que tener en cuenta, con las que hay que contar**.

### *Propuestas específicas*

**Conceder** prioridad a la estabilidad del personal de la UNED y promover su rejuvenecimiento, con el propósito de ampliar la plantilla tan pronto como resulte posible.

**Diseñar y desarrollar** un plan de formación de las diversas categorías de personal en la utilización de las nuevas herramientas y aplicaciones disponibles, con el objetivo de utilizarlas con el máximo rendimiento.

**Establecer** una equivalencia entre la medida de carga docente de la UNED y los créditos asignados al PDI, al objeto de cumplir con el régimen de dedicación establecido en el RD-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo, y aplicarla para establecer los cálculos de carga docente de los departamentos.

**Desarrollar** programas de apoyo al profesorado que se encuentre en proceso de acreditación mediante acciones concretas de ayuda y proporcionar incentivos al profesorado acreditado que aún no haya tenido oportunidad de acudir a concursos de acceso o promoción.

**Desarrollar** fórmulas contractuales que garanticen el mantenimiento de la colaboración docente del PDI afectado, en tanto no esté desbloqueada la posibilidad de realizar nuevos concursos y contrataciones.

**Favorecer** la prórroga de becas doctorales y postdoctorales, con objeto de permitir al personal docente e investigador formado en la UNED continuar participando en las tareas de los departamentos universitarios.

**Negociar** con las organizaciones sindicales el plan de ajuste presupuestario y el plan de ordenación de recursos humanos, con la intención de prolongar su vigencia más allá del año 2013.

**Establecer** mecanismos generales y específicos que aseguren la coordinación entre los equipos docentes y el profesorado-tutor, así como la participación de este último en las tareas de investigación que se llevan a cabo en la UNED.

**Regular** la situación del profesorado-tutor del CUID y UNED Senior para clarificar su función y su situación profesional.

**Diseñar** planes anuales de formación para el PAS de los centros asociados, coordinados con la sede central, con el objetivo de mejorar y homogeneizar las tareas administrativas y alcanzar unos elevados estándares de calidad.

## 10. *Aplicar las normas de buen gobierno*

**Conducir a la UNED hacia las metas expuestas, en una situación caracterizada por el cambio y las dificultades, requiere fijar unos objetivos claros, establecer unas referencias precisas y trazar un rumbo adecuado, pero también explicitar cuáles serán los criterios que se aplicarán para asegurar que se sigue la trayectoria elegida. Adoptar normas de buen gobierno constituye un elemento central de mi programa de actuación.**

### *Respetar los valores del buen gobierno*

**El buen gobierno se basa en un conjunto de valores relativos a la ética pública**, como el respeto a la ley y a las reglas, la búsqueda del interés público, la transparencia y la rendición de cuentas, la eficiencia, la equidad, la igualdad de trato y de oportunidades, la participación ciudadana, la responsabilidad social, la búsqueda de acuerdos y la solución justa de los conflictos.

Todos esos valores, que deben ser escrupulosamente respetados y adoptados como guía de actuación por parte de los servidores públicos, tienen implicaciones directas en el gobierno y la gestión de una institución pública como la UNED.

## *Aplicar los principios de buen gobierno*

Dichos valores se concretan en un conjunto de **principios de actuación** que me parecen especialmente relevantes, que deben servir de directrices fundamentales en el gobierno de la institución y con cuya aplicación quiero comprometerme expresamente:

**Participación** de la comunidad universitaria, lo que implica el apoyo a los órganos colegiados y el respeto a su autonomía, fomentando y facilitando su actuación y estimulando su funcionamiento eficaz.

**Diálogo y contactos frecuentes** con la comunidad universitaria, con objeto de conocer de primera mano los problemas e inquietudes existentes, así como de recibir directamente sugerencias y críticas.

**Negociación y búsqueda de acuerdos** en la resolución de los problemas que se planteen y en el desarrollo de nuevos proyectos, manteniendo la búsqueda del consenso como objetivo deseable.

**Transparencia y rendición de cuentas** en todos los asuntos que sean del interés de la comunidad universitaria.

**Información directa y precisa** al conjunto de la comunidad universitaria acerca de los asuntos esenciales de la vida de la UNED, fomentando el retorno de información y el debate que resulte necesario.

**Primacía de la capacidad y el mérito** para ocupar cargos de responsabilidad institucional, por encima de otros criterios.

**Respeto a las normas de funcionamiento democrático**, así como a la normativa propia de la UNED, por encima de cualquier otro posible interés.

 @TianaUNED

 Alejandro Tiana UNED

 tianauned.es

 Alejandro Tiana

 Alejandro Tiana UNED

ELECCIONES A RECTOR 3 al 13.06.2013

ESTA VEZ DECIDIR ES MÁS FÁCIL  
Nuevo voto por internet. **Para todos.**

