



**Haz tuyo
el cambio**



Nuestra idea de Universidad

**Candidato a rector
Universidad Complutense de Madrid
2019**



 [joaquinogoyache](#)

 [@jgoyache](#)

 [goyache](#)

[goyache.es](#)

#haztuyoelcambio

Índice

Motivación	6	· Economía y gestión financiera	36
Perspectiva	8	· Infraestructuras y patrimonio	37
Principios de Gobierno	10	Creación del Campus interuniversitario de Chamberí	38
· Una universidad centrada en las personas	10	Edificios, instalaciones y zonas ajardinadas	38
· Una universidad de futuro e integrada en la sociedad	12	La Biblioteca UCM	39
· Una universidad con una gestión ética y transparente	14	Tecnologías de la Información y de la Comunicación	42
· Una universidad integradora, equitativa, sostenible, saludable y concienciada con el medio ambiente	16	· Cultura, Deporte y Extensión universitaria	44
· Una universidad moderna, de marcado carácter internacional y con liderazgo en docencia, investigación y transferencia	17	Dinamización, difusión y apoyo a la cultura	44
· Una universidad con una política económica rigurosa y realista	19	Actividad física y deporte	45
Propuestas	20	· Comunicación e imagen corporativa	46
· Las personas	20	· Sostenibilidad y salud	46
· Los Estudiantes	21		
· El Personal Docente e Investigador	23		
· El Personal de Administración y Servicios	26		
· Docencia	29		
· Investigación y transferencia	32		

Motivación

Muchas veces es difícil poder comprender, y mucho menos explicar, la motivación que hace que se tome una decisión de un calado tan profundo, tanto en lo personal como en lo profesional, como la de presentarme a las elecciones al cargo de Rector de nuestra universidad. Como en otras muchas decisiones importantes que todos tomamos en nuestra vida, no existe una explicación sencilla, aunque, como es lógico, a la reflexión profunda se unen elementos personales y motivaciones académicas.

Presentar la candidatura al Rectorado de la Universidad Complutense de Madrid, supone, no cabe duda alguna, un reto personal y profesional. La apuesta por una universidad pública de calidad supone un desafío que se debe encarar con valentía, sabiendo que exigirá un cambio de mentalidad en la forma de hacer frente al futuro, diseñando el nuevo marco que defina nuestra universidad. Este diseño lo debe realizar la comunidad complutense en su conjunto, y un Rector debe trabajar exclusivamente

para dar sentido a este proyecto y facilitar las adaptaciones necesarias.

Un Rector debe trabajar por y para la Universidad, y ello incluye a todos sus miembros

Las ideas plasmadas en este documento son una mezcla deliberada de modelos generales y aspectos concretos. Se plantea como un proyecto abierto, que invita, como no podría ser de otra manera, a todos los miembros de la UCM a enriquecerlo con sus propuestas, no sólo durante la campaña, sino durante el periodo de aplicación del mismo. Sin duda, algunos aspectos que pueden ser de interés no aparecerán reflejados en este obligadamente sucinto documento. Se trata más bien de un protocolo de intenciones, de una demostración del talante que presidirá mi mandato. Un Rector debe trabajar por y para la Universidad, y ello incluye a todos sus

Motivación

miembros. En nuestra universidad coexisten muchas realidades distintas, con problemas claramente diferenciados. Un equipo de gobierno debe ser capaz de afrontar estas diversas situaciones, tratando de solucionar los problemas que nos afectan de una manera decidida, pero con el máximo respeto a todos y cada uno de los integrantes de nuestra colectividad.

Los nuevos tiempos exigen cambios para que nuestra universidad no pierda su papel

Un Rector debe saber escuchar y comprender que las inquietudes de todos los estamentos son justificables y, por lo tanto, deben ser escuchadas. Existen, como todos sabemos, diferencias entre los componentes de cada uno de los grupos que forman nuestra comunidad. Cada colectivo tiene obligaciones concretas y diferentes de las de los demás, pero todos poseen un derecho común: realizar las tareas que le son propias en las mejores condiciones posibles. Este aspecto, fundamental para poder desarrollar todas nuestras capacidades, debe ser promovido desde el equipo de gobierno y, por supuesto, por todos los gestores de nuestra universidad.

Por otro lado, soy un pleno convencido de que la Universidad es imposible con unos estudiantes centrados de forma exclusiva en el estudio y que, para llevar nuestra tarea a buen fin, resulta imprescindible su implicación activa en la vida y el gobierno de la UCM.

Somos una universidad con historia y, a la vez, moderna, emplazada en unas instalaciones, en gran parte, anticuadas, con graves carencias estructurales debidas a políticas de inversiones mejorables. Soy

consciente de la ingente labor desarrollada por los últimos Rectores, que han tratado de transformar la UCM en una universidad moderna y pujante. Pero no es suficiente. No podemos conformarnos con el estado alcanzado con ellos, y los nuevos tiempos exigen cambios para que nuestra universidad no pierda el papel relevante que, pese a todos los problemas, todavía ocupa en estos momentos en el contexto español, europeo y mundial. No se puede disponer de los mejores profesores e investigadores, del personal de administración y servicios más capacitado y de los estudiantes más brillantes, y carecer de la envoltura adecuada para que, todos juntos, realicen de forma adecuada todos los procesos propios de una universidad pública de calidad.

Conozco mis fortalezas y limitaciones. Muchos están al tanto mi forma de trabajar debido a que he dedicado muchos años de mi vida a la gestión de mi facultad y, más tarde, a la de la universidad, por lo que no es necesario alargarme demasiado en explicar los fundamentos del programa de gobierno, basados en una profunda experiencia de gestión universitaria y de trabajo en equipo. Me encuentro mucho más cómodo (por convicción) en el diálogo y el acuerdo que en la confrontación y la arbitrariedad. Por lo tanto, y siendo fiel a mi forma de ser, seguiré trabajando por y para la Universidad que me habrá otorgado su confianza, sacrificando otros aspectos de mi labor como Profesor de Universidad, a los que tanto tiempo y esfuerzo he dedicado, y que tantas satisfacciones me han dado.



Perspectiva

Estos últimos cuatro años de gobierno del actual equipo, que se han visto enmarcados en un periodo de bonanza y estabilidad económica, no han constituido, como cabría esperar, un tiempo de progreso, de avances y de desarrollo de ideas, que supusieran una modernización de nuestra universidad tras un periodo precedente caracterizado por una deuda heredada insostenible que obligó a realizar recortes drásticos para evitar el colapso de nuestra institución. Además, en esa época, la situación general de crisis económica afectó gravemente al sector público español en general y a las universidades públicas en particular, con tasas de reposición “cero”, subidas desorbitadas de los precios públicos de grados, másteres y estudios de doctorado, y reducciones generales en los presupuestos, entre otras acciones impuestas por las diferentes administraciones, lo que desencadenó un gran malestar entre el personal complutense y nuestros estudiantes.

Sin embargo, tras cuatro años, se observa un mayor deterioro institucional y un fuerte descontento

entre las personas que viven y trabajan en la UCM. Es verdad que se han hecho promociones (pero sin acometer el urgente rejuvenecimiento de nuestra plantilla) y se han hecho obras (pero con acciones que, en gran medida, son estéticas o meramente funcionales), pero nada más. Este equipo ha demostrado que es capaz de gastar y realizar acciones de maquillaje que no abordan los graves problemas que afectan a nuestra Universidad.

Se observa un mayor deterioro institucional y un fuerte descontento en la UCM

Por el contrario, las actuaciones que han necesitado gestión o diálogo han sido un fracaso. Se ha realizado una reorganización de la estructura de Departamentos (el tristemente conocido como “departamentazo”) sin planificación ni diálogo real y aplicando aberraciones académico-científicas de difícil explicación, basándose en un supuesto ahorro económico del que no se tienen datos, y usurpando

Perspectiva

al Claustro las funciones que le son propias. La gestión de la investigación ha sido inexistente, DOCENTIA es un auténtico fracaso, no se ha realizado el mapa de titulaciones, se ha deteriorado la gestión de las bibliotecas con un programa informático inadecuado para el tamaño y características de nuestra universidad, los sistemas informáticos dejan de funcionar con excesiva frecuencia, se ha deteriorado gravemente la percepción que la comunidad universitaria tiene de la inspección de servicios, se han lastrado muchas titulaciones con la admisión de un número excesivo de estudiantes, la burocratización creada es cada vez más asfixiante, etc. No dudo de la buena

Hemos navegado durante este tiempo sin rumbo definido, al albur de las circunstancias

voluntad del Rector y su equipo de gobierno, pero en muchas acciones ha sobrado la intransigencia y los malos modos (la ética debe ir siempre unida a la estética del comportamiento), y ha faltado escuchar y atender no solo las demandas lógicas de los diferentes sectores, sino las recomendaciones de los profesionales (PDI y PAS) que mejor conocían los problemas.

En general existe la percepción de que se han perdido cuatro años, de que hemos navegado durante este tiempo sin rumbo definido, al albur de las circunstancias, con una falta de liderazgo claro, sin estrategia ni iniciativas, con una especie de letargo que, a pesar de las circunstancias favorables, no ha hecho más que contribuir a un deterioro de nuestra institución y a una pérdida de prestigio cada vez más palpable.

Por lo tanto es necesario cambiar el rumbo de la gestión de nuestra universidad. Hacen falta ideas

nuevas, con personas con capacidad de gestión y que, de verdad, crean en nuestra universidad y trabajen con ilusión por y para ella y, sobre todo, por y para las personas que la componen.



Principios de Gobierno: ejes básicos

Una universidad centrada en las personas

El mayor valor que tiene la UCM es su personal y sus estudiantes, sin ellos es un cascarón vacío. Por ello nuestra gestión antepondrá ante todo a las personas, su bienestar y su desarrollo integral (académico, científico, profesional y emocional), sabiendo que su falta de implicación en este proyecto haría inviable el desarrollo de las líneas estratégicas de nuestra universidad. Durante muchos años, y por diversas circunstancias, la gestión de la universidad se ha centrado en el control financiero y en la gestión académica, con adaptaciones, muchas veces precipitadas, a las nuevas regulaciones universitarias que han impedido prestar atención a las necesidades básicas de la comunidad complutense. Los años anteriores al actual mandato han sido convulsos para las instituciones de enseñanza superior en nuestro país, con recortes económicos, restricción

o eliminación (tasa de reposición “cero” durante varios años) de la reposición de las bajas tanto en PDI como en PAS, aumento de precios públicos, incremento asfixiante de la burocracia, etc.

Todo el personal de la UCM, tanto PDI como PAS, trabajamos para los estudiantes, que son nuestro futuro. Sin ellos nos convertiríamos en una mera estructura de investigación. La búsqueda de la máxima calidad en la docencia, la investigación y la transferencia debe revertir en la formación de los mejores profesionales, devolviendo a la sociedad el esfuerzo realizado para su formación. Para que esta búsqueda sea lo más fructífera posible, los estudiantes deben vivir e interiorizar una cultura de participación activa en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, transferencia y gobernanza de nuestra institución.

**El mayor valor que tiene
la UCM es su personal
y sus estudiantes**

Principios de Gobierno

Los pilares básicos de nuestra propuesta serán:

- ▶ Considerar a los estudiantes agentes activos en todos los procesos realizados en la UCM, incluyendo la muchas veces olvidada y menospreciada participación en los diversos órganos de gobierno (consejos de departamento, juntas de facultad, claustro, consejo de gobierno, etc.).
- ▶ Promover la cultura de la igualdad y la inclusión, asegurando el acceso a la UCM por capacidad y mérito, independientemente de las circunstancias económicas o personales, y potenciando la participación de los estudiantes en la totalidad de las actividades de nuestra universidad, especialmente en el caso de aquellos en situación de vulnerabilidad o desventaja.
- ▶ Potenciar el programa de becas de estudio, en un esfuerzo por aumentar la igualdad y la calidad, pero no con un mero objetivo de un incremento de los beneficiarios.
- ▶ Promover la concienciación social y medioambiental, impulsando la participación de los estudiantes en actividades locales, regionales, nacionales o internacionales centradas en estas áreas, incluyendo aspectos de sostenibilidad.

Promover la cultura de la igualdad y la inclusión, así como la concienciación social y medioambiental

En las universidades públicas españolas el escenario profesional del profesorado y el personal de administración y servicios se ha deteriorado marcadamente en los últimos años. La CRUE Universidades Españolas, en su informe del bienio

2014-2015, precisa el impacto que han supuesto los recortes en financiación de las universidades públicas en el periodo 2010-2014 (más de 1200 millones de euros) en el capítulo de personal, con una disminución de 7500 empleos (3486 de PDI y 4068 de PAS). La UCM no ha sido inmune a este proceso, y la forzosa falta de reposición de personal durante varios años ha hecho que nuestra plantilla esté envejeciendo rápidamente. A todo ello se ha unido una alarmante pérdida de beneficios sociales que hay que tratar de recuperar.

Frenar el envejecimiento de nuestra plantilla y recuperación de beneficios sociales

En estos últimos cuatro años sí se ha avanzado en materia de promoción del profesorado acreditado a TU o CU. Por lo tanto el problema de la “bolsa” de acreditados a estas dos figuras ha ido solventándose en gran medida, aunque hay que continuar con esa política, dotando al proceso de más información en lo que se refiere a la baremación y la activación de las plazas (en los términos que se expresan más adelante), desde la consideración de facilitar a los profesores acreditados a Cuerpos Docentes su trabajo, haciéndolo compatible con sus justas expectativas de promoción. También debemos repensar, desde la idea de la igualdad de oportunidades, la convocatoria de méritos internacionales especiales y objetivos. No obstante, en este mandato se han descuidado otras actuaciones como, por ejemplo, la estabilización de los Profesores Contratado Doctor Interinos a Profesores Contratados Doctor, o la estabilización de Profesores Titulares de Universidad interinos y Profesores Asociados con carrera académica acreditada. Las acciones adoptadas se centrarán en las siguientes líneas básicas de actuación:

Principios de Gobierno

- ▶ Elaborar el documento de plantilla, como eje para la planificación y ejecución de una política de personal adecuada.
- ▶ Hacer posible la estabilidad en el empleo, la promoción interna y el desarrollo de carreras académicas e investigadoras reales para todo el PDI, todo ello basado en el mérito y en la capacidad en el desarrollo del puesto de trabajo, adoptando las medidas de formación que lo faciliten.
- ▶ Buscar el diálogo y el consenso en la negociación con los órganos de representación de los trabajadores, fundamentalmente en aquellos aspectos que afecten a sus condiciones de trabajo y a la conciliación familiar.
- ▶ Diseñar y desarrollar una estructura más adecuada del PAS que responda a las cambiantes necesidades de la UCM, negociando y pactando una reforma de la RPT apropiada para semejante reto.

Eliminación de la precariedad laboral en PDI y PAS

- ▶ Eliminación de la precariedad laboral y utilización correcta de las figuras docentes.
- ▶ Diseño de un PDA realista que favorezca la calidad en la docencia, la investigación y la gestión, y una implicación universal en la investigación.
- ▶ Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- ▶ Recuperar los beneficios sociales perdidos.
- ▶ Impulsar una carrera profesional real del PAS, fundamentada en la formación y el reconocimiento del trabajo desarrollado.
- ▶ Afianzar la convocatoria de concursos de traslados regulares como garantía de desarrollo profesional y personal.
- ▶ Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- ▶ Recuperar los beneficios sociales perdidos.

En cuanto al Personal de Administración y Servicios, la plantilla se ha visto también afectada por los recortes mencionados anteriormente y por la reestructuración de los departamentos UCM, lo que ha afectado gravemente a sus condiciones de trabajo y a sus derechos básicos, perdiendo flexibilidad en la elección de los periodos vacacionales, aumentando notablemente su carga de trabajo y afectando finalmente a la conciliación familiar, problemas que no han mejorado en este mandato, ya que ha faltado una estrategia institucional, produciéndose con frecuencia disfunciones en los diferentes servicios. Nuestras acciones se basarán en las siguientes pautas fundamentales:

Una universidad de futuro e integrada en la sociedad

Últimamente parece que el equipo de dirección de nuestra universidad está demasiado preocupado por seguir las tendencias que marcan otros, abordando de forma exclusiva los problemas del día a día. Las agendas de los equipos y los órganos de gobierno se centran con demasiada frecuencia en el cortoplacismo, que busca soluciones de forma exclusiva a los problemas cotidianos y, a veces, urgentes. La UCM debe cambiar esta dinámica y preguntarse dónde quiere situarse dentro de unos años, en una frontera que se acerque más a 2050

Principios de Gobierno

que a 2025. Por lo tanto, el gobierno de la UCM que salga de las urnas en 2019 no se puede entretener mirando atrás con complacencia en unos casos o con ánimo de justificar la incapacidad de solventar problemas heredados en otros, sino que debe definir unas bases sólidas de futuro. Es verdad que es difícil (si no imposible) pronosticar cómo será la universidad pública española incluso dentro de un marco cercano de, por ejemplo, un quinquenio, sobre todo porque no se pueden controlar muchos aspectos externos que, desafortunadamente, no dependen de forma exclusiva de su voluntad, aunque, indudablemente, se pueden y deben diseñar las bases generales que permitan mantener a nuestra institución en una situación de prestigio y referencia para nuestra sociedad, independientemente de los vaivenes políticos, económicos y sociales. Para ello será indispensable cambiar algunas estructuras, muchos hábitos y ciertas formas acomodaticias de pensar y actuar. La UCM debe tener un compromiso con el desarrollo social y económico de nuestro entorno, tanto el próximo como el más alejado, sustituyendo el concepto clásico de transferencia a la sociedad por el de simbiosis con la sociedad, con su tejido cultural, con su tejido productivo y social, formando no solo buenos profesionales e investigadores, sino también ciudadanos responsables y solidarios, y para eso se necesita el compromiso con la propia UCM de nuestro personal y estudiantes.

La UCM debe tener un fuerte compromiso con el desarrollo social y económico de nuestro entorno

La UCM debe seguir siendo una institución innovadora y socialmente relevante. Para ello necesita transformarse y convertirse en una universidad del siglo XXI, cercana a la sociedad de nuestro tiempo. Vivimos en un mundo que

evoluciona muy rápidamente, donde las dinámicas de cambio constante definen un marco de referencia incierto en el que han de encontrar sentido tanto los antiguos estándares universitarios, muchas veces todavía relevantes, como las urgentes respuestas que la sociedad exige a los continuos y cambiantes retos emergentes.

Ya ha llegado el tiempo de dar pasos claros que preparen a nuestra universidad para los momentos de cambio

La universidad pública española no es, como es lógico, una excepción a esta tendencia. La enseñanza superior ha estado sometida recientemente a cambios en la estructura de sus titulaciones (implantación del Espacio Europeo de Educación Superior), lo que obligó a redefinir sin el suficiente análisis y sosiego, y muchas veces realizando meros maquillajes, la oferta de estudios universitarios. Ya ha pasado un tiempo prudencial y se tiene la suficiente experiencia para reformular nuestro mapa de titulaciones.

Pero solo podemos hacer una universidad de futuro si trabajamos juntos. Ya ha llegado el momento de dar pasos claros que preparen a nuestra universidad para los momentos de cambio que irremediamente llegarán, y en los que debe seguir desempeñando un papel destacado en la sociedad. La UCM, con la responsabilidad social a la que se ve obligada como universidad pública que es, debe contribuir con todo su potencial para la universalización de los principios democráticos y el respeto a los derechos humanos, el acceso general al conocimiento, la cultura y el arte, lograr el fin de la pobreza en todas sus formas, la garantía de la seguridad alimentaria para todos, la promoción de la agricultura sostenible, la garantía del acceso

universal a la salud y la educación, el fomento del aprendizaje permanente, el estímulo del crecimiento económico inclusivo y sostenible, el pleno empleo, la protección, recuperación y fomento del uso sostenible de los ecosistemas, la reducción de la desigualdad en y entre los países, entre otros objetivos de desarrollo global.

Debemos reflexionar sobre nuestras estructuras y métodos de organización

Prepararse para el futuro exige que redescubramos dónde se encuentran nuestras fortalezas: en las facultades y departamentos, en sus grupos de investigación y equipos docentes, en los hospitales universitarios y sus servicios clínicos, en los servicios administrativos y técnicos de la universidad, etc. Esto nos obliga a reflexionar sobre nuestras estructuras y métodos de organización, a pensar en posibles vínculos transversales entre centros, grupos, disciplinas, unidades, servicios e individuos. Se necesita un análisis profundo que desemboque en una estructura lógica que optimice los recursos y permita el desarrollo de todas las capacidades. Para crear algo así debemos trabajar juntos, sin competir entre nosotros.

Pero para ser una universidad pública de futuro, moderna, innovadora y, en definitiva, un referente social hace falta recursos, es decir un presupuesto adecuado que permita desarrollar el potencial que atesora. Por ello se negociará con el Gobierno de la Comunidad de Madrid una financiación suficiente y estable. Muchos de los edificios de nuestra universidad carecen de las mínimas medidas de seguridad exigidas por la normativa vigente. Esto debe cambiar. No se puede poner en peligro real a los trabajadores, estudiantes y visitantes cuando realizan su actividad diaria.

Una universidad con una gestión ética y transparente

La gestión de una universidad pública del tamaño, complejidad y riqueza de la UCM implica múltiples desafíos, entre los que se encuentran la necesidad imperiosa de mantener relaciones sensatas, leales y fructíferas con las administraciones, el tejido productivo y la sociedad en general, tanto locales, como nacionales e internacionales. Los valores y las actitudes hacia estos agentes deben marcar la base de las formas en que se afrontarán todos los desafíos y demandas a los que nuestra universidad se enfrentará durante los próximos años. Pero estos retos básicos, como otros que se describen en estas líneas, se deben afrontar con integridad. Como administradores de la UCM, el primer compromiso será mantener los criterios de corrección, respeto y responsabilidad en el ejercicio de nuestra gestión. La educación, tanto universitaria como no universitaria, además de tener una fuerte componente vocacional, exige un comportamiento ético, esencial para mantener la confianza de la propia comunidad y de toda la sociedad. Nuestros principios de gestión articulan los ideales a los que aspiramos y los comportamientos éticos que regirán nuestra labor al frente de la UCM.

La gestión de la UCM implica múltiples desafíos

Pero para lograr el modelo de UCM que queremos, se requiere, además, un ejercicio democrático que no limite ni usurpe las competencias de los órganos

Principios de Gobierno

de gobierno de la UCM. Recuperaremos para el Claustro su plena funcionalidad, solicitando que valore la reestructuración departamental, impulsada sin los convenientes consensos por el actual equipo, y procediendo a cumplir las decisiones emanadas de este análisis, siempre siguiendo la normativa existente (algo que requiere un cierto tiempo ya que los procesos son garantistas). Rescataremos el diálogo, el consenso y la transparencia en el ejercicio de las funciones del equipo de gobierno, manteniendo una relación leal con los órganos de gobierno e informando puntual y detalladamente de todas las gestiones que inicie el equipo rectoral. El tiempo del oscurantismo y la arbitrariedad debe terminar. Para todo ello nos comprometemos a mantener un comportamiento ético, íntegro y honesto en todas nuestras acciones de gobierno, defendiendo los valores de igualdad y equidad, manteniendo la fidelidad y transparencia en las informaciones

Defenderemos los valores de igualdad y equidad

y propuestas, el respeto a la confidencialidad y la protección de la privacidad, y la acción firme y rápida contra los comportamientos abusivos y discriminatorios. En todas las situaciones, actuaremos con profesionalidad, respondiendo inequívocamente a la confianza que la comunidad complutense depositó en nosotros. De acuerdo con el informe de la Fundación Compromiso y Transparencia, la UCM todavía no se encontraba entre las universidades públicas españolas más transparentes en el año 2016. La UCM debe mejorar, por lo tanto, en este aspecto tan importante que otorga credibilidad a las instituciones. El Portal de Transparencia de nuestra universidad no ha sido desarrollado como debiera en los últimos cuatro años y debe ser

uno de los objetivos prioritarios de mi mandato. Nuestros compromisos éticos de gestión se basarán, además de en los expuestos anteriormente, en los siguientes pilares:

- ▶ Cumplir escrupulosamente con las leyes, normas y regulaciones.
- ▶ Priorizar los intereses de la UCM y su comunidad, no los personales del equipo de gobierno.
- ▶ Invertir pensando en las personas, no en las cifras, buscando el bienestar y el desarrollo profesional y personal de todos los componentes de la comunidad complutense. Evitaremos la tradicional “política de índices” que se orienta de forma exclusiva a la mejora de los mismos en vez de solucionar los problemas reales.
- ▶ Lograr que ningún estudiante deje los estudios por cuestiones económicas.
- ▶ Lograr para el personal de la UCM la conciliación familiar, la formación, el desarrollo de la carrera profesional y la acción social.
- ▶ Escuchar a todos los colectivos de la comunidad complutense.
- ▶ Mantener la objetividad en los procesos de promoción y contratación.
- ▶ Adoptar minuciosamente los criterios emanados de los órganos de gobierno.
- ▶ Estructurar la UCM siguiendo, exclusivamente, la normativa en vigor y las necesidades académicas y científicas. Nunca se realizarán fusiones o eliminaciones de Centros o Departamentos basadas únicamente en supuestos beneficios económicos.
- ▶ Luchar frente a cualquier acción externa que pueda perjudicar a los intereses y fines de la UCM y de la universidad pública en general.
- ▶ Gestionar los contratos a terceros, muchos de

Principios de Gobierno

ellos fundamentales para la UCM, buscando la optimización de los servicios y protegiendo en la medida de lo posible al personal de estos servicios que con su trabajo permite la vida diaria en nuestra universidad.

Una universidad integradora, equitativa, sostenible, saludable y concienciada con el medio ambiente

Queremos que cuando pasen los cuatro años de la encomienda de gestión de la UCM seamos capaces de mirar hacia atrás con satisfacción al poder comprobar que se ha profundizado en la cohesión, la integración y la equidad, y se pueda comprobar que estos avances son tangibles y percibidos por todos, que se ha creado un plan adecuado para el desarrollo de la UCM como una universidad pública de calidad, un plan que haya sido apoyado mayoritariamente por la comunidad complutense y que esté actuando como palanca para la mejora de la educación, la investigación y el compromiso social, y que, finalmente, se haya eliminado la separación entre la administración de la universidad (equipo rectoral y gerencial) con la comunidad complutense.

Las diferencias de opinión y de visión son siempre enriquecedoras en tanto en cuanto aportan ideas y soluciones a los problemas, y pueden visibilizar aspectos que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos. Por lo tanto, las diferencias de opinión deben ser valoradas adecuadamente y utilizadas en beneficio de nuestra institución. Una excesiva unanimidad y homogeneidad conduce a una simplificación excesiva de la realidad, cuando no la distorsiona.

Las diferencias de opinión dentro de la UCM no son contrarias a la cohesión. Queremos una gestión que esté abierta a la diversidad, a la diferencia, y que vea esto como una fuente de progreso, queremos realizar una gestión que promueva y elabore líneas de acción comunes, marcos de trabajo que se centren más en el fortalecimiento del conjunto que en la defensa de una parte.

La UCM, como la mayor universidad pública presencial de España, debe ser una institución socialmente comprometida que lidere las soluciones a los retos de futuro de la sociedad global, digital y del conocimiento. Una universidad pública como la UCM tiene que ser una universidad en la que pueda estudiar cualquier estudiante sin discriminación por cuestiones económicas y donde los trabajadores, independientemente de su capacitación profesional, puedan desarrollar sus potenciales y culminar las tareas asignadas.

La UCM debe ser una institución socialmente comprometida que lidere las soluciones a los retos de futuro de la sociedad global, digital y del conocimiento

Los objetivos de la UCM no pueden ser contrarios a la sostenibilidad y la salud (pública, animal y medioambiental). Nuestra estrategia en estos aspectos incluye el compromiso de aprovechar al máximo nuestros recursos propios y promover hábitos de vida saludables. En este contexto se promocionará, entre otras acciones, el diseño de proyectos docentes e investigadores que incluyan la sostenibilidad como base fundamental para un desarrollo global de la UCM.

Una universidad moderna, de marcado carácter internacional y con liderazgo en docencia, investigación y transferencia

La UCM debe ser una universidad líder en todos los aspectos funcionales que le son propios. Sin embargo, la posición global de nuestra universidad, en contra de la visión optimista de nuestro Rector, se ha deteriorado considerablemente en los cuatro años de mandato del actual equipo. Y esto ha ocurrido en todos los principales rankings mundiales de universidades [Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education (THE), Quacquarelli Symonds (QS)] (U-Multirank no establece un baremo de universidades, aunque permite un análisis de las fortalezas y debilidades de cada institución y del sistema universitario de cada país), independientemente de los diferentes sistemas de medida empleados. Si se analiza el último barómetro disponible de la Fundación CYD (Fundación Conocimiento y Desarrollo), que corresponde al año 2017, la situación global de nuestra institución es, cuando menos, preocupante. En la siguiente Tabla se reflejan los datos de la posición global de la UCM en los tres últimos años.

	2016	2017	2018
ARWU	201-300	301-400	301-400
QS	226	239	233
THE	401-500	501-600	501-600

Así pues, estos índices sugieren que nuestra situación global como universidad ha empeorado,

máxime si tenemos en cuenta que una universidad de similares características como la Universidad de Barcelona, ha mejorado o ha variado muy poco en esos rankings, estando siempre en una mucho mejor posición que la complutense en el mismo período temporal. Debemos trabajar para crear las condiciones que nos permitan progresar en nuestra situación no solo internacional, si no, también, nacional, ya que la UCM ocupa en la actualidad el puesto 15 entre las universidades españolas según el ranking web de universidades¹, un lugar inaceptable para una universidad con el potencial de la nuestra.

La combinación en la UCM de la educación y la investigación reúne a personas con talento y vocación

En cualquier caso, y a pesar de lo expuesto anteriormente, existen pocos lugares diferentes a una universidad pública de las características de la UCM donde sea posible desarrollar tantas acciones beneficiosas. La combinación en un único lugar de la educación y la investigación reúne a personas con talento y vocación, de diferentes edades y lugares, y con experiencias y trayectorias profesionales heterogéneas. A este conjunto de factores comunes a cualquier universidad, se deben añadir otros más específicos de la UCM como son el dinámico entorno de la Comunidad de Madrid y la inigualable cobertura con especialistas para prácticamente todas las disciplinas del saber, que debe hacer de la interdisciplinariedad una marca de identidad de la Universidad Complutense, y un lugar único de creación y transferencia de conocimiento. Si atendemos a la docencia, sin lugar a dudas la UCM no puede diseñar una oferta académica atendiendo de forma exclusiva a la demanda. Nuestra historia y compromiso social nos obliga a seguir también

¹. <http://www.webometrics.info/es> - 28 de febrero de 2019

Principios de Gobierno

criterios de desarrollo cultural y de mantenimiento de las ofertas docentes minoritarias. Además, esta oferta docente debe estar impregnada de un carácter internacional, tanto en los títulos oficiales como en los que son propios y de formación permanente, atendiendo a las necesidades de difusión del conocimiento y la cultura, así como a las necesidades de la sociedad española e internacional.

Por otro lado, lo que distingue a una universidad centrada en la investigación de otras instituciones de educación superior es que la enseñanza y el aprendizaje tienen lugar en entornos que favorecen el avance en la frontera del conocimiento en sus campos, y que esto ocurre en múltiples disciplinas al mismo tiempo. La investigación de alto nivel en una amplia gama de disciplinas constituye un recurso importante para la sociedad, lo que deriva en un crecimiento a partir de los resultados de la investigación que brindan nuevas oportunidades para la sociedad y los sectores productivos. Por lo tanto la UCM debe ser una universidad masivamente implicada en la investigación. Ello también conlleva jugar un importante papel de liderazgo internacional en investigación y, con ello y las consiguientes medidas de apoyo, ser un foco importante de atracción, pero también de generación, de talento. Para ello es preciso definir políticas y organizar estructuras que permitan avanzar hacia esas metas. Si se quiere potenciar la interdisciplinariedad en nuestra universidad, algo que consideramos necesario, es imprescindible romper la compartimentación que actualmente separa las diferentes disciplinas, grupos y programas científicos y educativos. Definir adecuadamente las estructuras académicas y de gestión es uno de los grandes retos de esta Universidad (Centros, Departamentos y otras unidades académicas por una parte, y Gerencias y unidades administrativas por otra), así como cambiar ciertos aspectos de nuestra organización académica y administrativa

que dificultan el trabajo y la comunicación entre equipos. Sin embargo, este objetivo se debe intentar lograr sin forzar a la UCM a sumergirse a ciegas en otra reestructuración sin sentido. Para cada proyecto de cambio es importante pensar anticipadamente sobre su impacto sobre quienes trabajan en la primera línea de la educación, la investigación, la administración y los servicios. La UCM debe ser lo suficientemente audaz como para hacer ajustes cuando sea necesario, trascendiendo nuestros límites actuales. Ello debe comenzar con los grupos de investigación, que deben tratar de complementarse y fortalecerse mutuamente, en lugar de competir por recursos y personal entre sí. Además se debe fortalecer la ya existente colaboración académica entre centros.

**La UCM debe ser una
universidad masivamente
implicada en la investigación**

Otro de los objetivos estratégicos en este apartado será fortalecer la posición internacional de la UCM como una universidad líder en docencia e investigación, a través de una estrecha interacción entre educación, investigación, comunicación e innovación. La UCM debe tener una significativa presencia internacional tanto en la oferta educativa como en la actividad investigadora, participando en las principales redes universitarias y en los consorcios de investigación más relevantes. Aunque es verdad que desde hace décadas la UCM ha apostado por la internacionalización, tenemos que mostrar más ambición en esta política de apertura al mundo. Los acuerdos preferenciales deben servir para ofrecer a la comunidad complutense un amplio abanico de oportunidades en el campo de juego internacional de la docencia, la investigación y la transferencia, pero ello no debe quedarse en la firma de acuerdos, éstos deben desarrollarse y hacer un seguimiento

Principios de Gobierno

constante de sus progresos, impulsando, además, de forma institucional proyectos concretos e implicando y apoyando a las personas que los van a desarrollar.

No obstante, la UCM debe equilibrar sus esfuerzos de internacionalización con la responsabilidad de investigar, promover y proteger nuestro idioma y nuestra cultura e historia. Por lo tanto profundizaremos en nuestros esfuerzos por aumentar el intercambio de estudiantes e investigadores con países extranjeros y fortaleceremos los centros UCM en el extranjero. Un proceso de internacionalización que debe basarse en un fuerte compromiso y apoyo de la propia cultura e idioma. Por lo tanto, progresaremos en la internacionalización combinando este proceso con una profundización en la investigación y la educación en el campo de la lengua y la cultura de nuestro país, herramientas que nos servirán para fortalecer la cooperación en investigación y educación con otros países hispanoparlantes y ser un foco de atracción de estudiantes e investigadores que quieran aprender o perfeccionar nuestra lengua y conocer o investigar sobre nuestra cultura e historia.

Una universidad con una política económica rigurosa y realista

La UCM, como toda la sociedad española, ha atravesado un periodo marcado por un contexto de crisis económica, de una intensidad sin precedentes y con unos efectos a largo plazo que todavía se deben calibrar. Debido a ello y a acciones cuestionables tomadas en el pasado por nuestros dirigentes políticos y académicos, la situación económica y financiera de la UCM ha sido, sin duda, uno de los principales puntos débiles de nuestra universidad,

con deudas adquiridas incomprensiblemente, que hicieron que peligrara la viabilidad de la institución. Pero en estos últimos cuatro años y

La situación económica y financiera de la UCM es uno de sus principales puntos débiles

pese a la situación claramente favorable que se ha encontrado el equipo actual, no se ha implantado la obligatoria contabilidad analítica que nos facultaría para tomar las decisiones más adecuadas que permitieran optimizar los costes e incrementar los ingresos, lo que, finalmente, proporcionaría un marco de estabilidad a las acciones estratégicas de nuestra institución. Es obvio que no se puede gastar más de lo que se ingresa, algo que no se tuvo en cuenta en un pasado no muy lejano y que no sabemos si es una posición que contempla el actual equipo de gobierno, algunos de cuyos miembros más destacados ya estuvieron implicados en este tipo de decisiones erróneas hace unos años, puesto que de seguir esa vía irregular habría que reducir la misma cuantía del déficit obtenido en los gastos del nuevo presupuesto, con el grave perjuicio para el normal desarrollo de todas las actividades de la UCM. Por lo tanto las acciones que regirán el gobierno en esta materia se basarán en los siguientes aspectos fundamentales:

- ▶ Equilibrio presupuestario, control y reducción del endeudamiento.
- ▶ Estabilidad presupuestaria.
- ▶ Control del gasto que garantice el equilibrio presupuestario.
- ▶ Incremento de los ingresos.
- ▶ Inversión en nuevas estructuras siguiendo un plan estratégico que, además, mantenga y mejore las existentes.

Propuestas

Hemos procurado realizar un documento que marque las actuaciones básicas de gobierno, huyendo de la enumeración de un número excesivo de propuestas de la que tanto se abusa en la mayoría de las propuestas electorales, y que en gran medida no se suelen cumplir. Una vez conocidos los ejes básicos que marcarán nuestro mandato y, por lo tanto, la filosofía de trabajo, en las líneas siguientes se indicarán las actuaciones principales que, inicialmente, se acometerán en los diversos capítulos en los que se ha estructurado nuestra idea de gobierno. Algunas de las propuestas aparecerán repetidas en varios apartados ya que afectan a diversos ejes de actuación.

Las personas

Abordar el modelo de Universidad Complutense que queremos es algo que requiere del compromiso de toda la comunidad universitaria, tanto de forma individual como colectiva. La UCM pertenece a todos los componentes de su comunidad, nos pertenece

a todos y, por lo tanto, necesitamos dejar de pensar y actuar en términos de categorías prefijadas que dividen a las personas y dificultan la cooperación, centrándonos en un modelo menos rígido que se caracterice por la coexistencia de grupos de personas con necesidades y obligaciones diferentes. Cada uno de estos grupo (PDI, PAS y estudiantes) poseen un papel diferente, contribuyendo cada uno de ellos de manera diferente al crecimiento de nuestra universidad. Esta aproximación conducirá a una mayor cohesión y dará como resultado un mayor apoyo para las decisiones que se tomen, principalmente para aquellas que afecten de forma global a toda la comunidad complutense. No obstante, la comprensión de las propuestas nos obligará a mantener sobre el papel la separación formal entre estudiantes y personal de la UCM.

Abordar el modelo de universidad que queremos requiere del compromiso de toda la comunidad universitaria

Propuestas

El modelo de universidad que queremos se basa en el diálogo real, el estímulo de la participación y el compromiso auténtico con nuestros fines, una universidad solidaria entroncada con nuestro entorno y nuestra sociedad, vínculo que debe ir más allá de los propios límites administrativos de nuestra comunidad autónoma, extendiéndose regionalmente y manteniendo una vocación irrenunciable de liderazgo internacional. Estos rasgos distintivos, junto a nuestra rica historia y el amplísimo repertorio de titulaciones, saberes, disciplinas y experiencias que alberga el personal de nuestra universidad la convertirán en un foco de atracción de talento, y un lugar de fomento y transmisión de valores y conocimiento.

Pero para ello el personal que trabaja en ella debe estar motivado, debe darse cuenta de que su labor es valorada, debe poseer las herramientas y el entorno adecuado para desarrollar su trabajo de forma eficaz y debe poder formarse para progresar profesionalmente y adaptarse a los nuevos retos y dinámicas de una universidad pública moderna. Si estas condiciones se cumplen, nuestro objetivo final de formar personas de forma global, en aspectos no exclusivamente profesionales, podrá desarrollarse convenientemente.

Los estudiantes

La razón de ser de la UCM se fundamenta en la formación de personas, de sus estudiantes, actividad que es el motivo fundamental, aunque no el único, por el que la institución existe. Parte de las tareas de la dirección de una universidad debe ser que todos sus miembros, y muy en particular sus estudiantes, perciban su universidad como algo propio, como una institución de la que son parte activa y a la que podrán recurrir para completar su formación a lo largo de toda su vida. Se ha detectado que en los

últimos cuatro años los egresados complutenses confían cada vez menos en su universidad de origen para realizar su formación de posgrado. Estamos seguros que esta preocupante tendencia tiene un origen multifactorial, pero, sin duda, uno de los factores principales es que los estudiantes no se sienten como unos agentes activos en el progreso de nuestra institución. Esto debe cambiar. Uno de nuestros objetivos es lograr que nuestros estudiantes se sientan orgullosos de pertenecer a su universidad, que no permanezcan como sujetos pasivos durante su estancia en la UCM y que se impliquen de forma real en todas las actividades que definen a nuestra universidad (académicas, investigadoras, de gobernanza, deportivas, culturales, solidarias, de cooperación, etc.). Su visión es, desde luego, esencial para mejorar la UCM, ayudando a detectar deficiencias difíciles de identificar desde otras perspectivas.

**La razón de ser de la UCM
se fundamenta en la formación
de sus estudiantes**

Las universidades mejor posicionadas globalmente destacan, entre otras cosas, por la elevada participación de los estudiantes en la gestión de sus respectivas universidades. Por ello, es obvio que debemos lograr una mayor implicación de los estudiantes de una manera explícita y visible en el funcionamiento diario de la UCM y en su gobernanza, que proporcionará beneficios no solo a los estudiantes (por ejemplo se pueden desarrollar con estas actividades algunas competencias personales y profesionales demandadas por el mercado laboral actual) sino, también, para el resto de la comunidad complutense. Una participación activa de un número significativo de estudiantes supondrá una mayor identificación del conjunto de los estudiantes con nuestra universidad y, por

lo tanto, un mayor compromiso con los objetivos fundamentales de nuestra institución.

Los estudiantes deben ser agentes activos en todos los procesos realizados en la UCM

Las acciones que planteamos pretenden ser herramientas para, sin olvidar su formación personal y profesional, el fomento de la participación y del emprendimiento de nuestros estudiantes, todo ello partiendo de un principio básico de toda universidad pública: la equidad. Algunas propuestas concretas son las que siguen:

- ▶ Lograr que los estudiantes se conviertan mayoritariamente en agentes activos en todos los procesos realizados en la UCM.
- ▶ Reconocer la peculiaridad y relevancia de los Colegios Mayores de creación propia como estructuras de la Universidad, reconocidas y reguladas en nuestra normativa, y, sobre todo, como peculiares centros de convivencia y cultura, dentro de sus muros y con proyección hacia toda la comunidad universitaria. En los Colegios Mayores no solo se vive; además hay vida universitaria que debemos cuidar como patrimonio propio.
- ▶ Fomentar la participación en los diversos órganos de gobierno (consejos de departamento, juntas de facultad, claustro, consejo de gobierno, delegado de curso, etc.) y la participación en asociaciones.
- ▶ Asegurar los mecanismos que permitan un diálogo constante con los representantes de estudiantes para el seguimiento del funcionamiento de la universidad.
- ▶ Promover la cultura de la igualdad y la inclusión.
- ▶ Potenciar el programa de becas de estudio de grado y máster, en un esfuerzo por aumentar la igualdad y la calidad, además de tratar de evitar que ningún estudiante abandone sus estudios por motivos económicos. Para ello se dedicarán todos los recursos posibles, además de demandar la financiación necesaria a las instituciones responsables y la reducción de las tasas de matrícula hasta, al menos, los niveles anteriores a la crisis.
- ▶ Potenciar el programa de mentorías para los estudiantes de nuevo ingreso, desarrollando, además, la figura del orientador que ayude a los estudiantes a lo largo de su trayectoria académica.
- ▶ Promover la concienciación social y medioambiental, impulsando la participación de los estudiantes en actividades locales, regionales, nacionales o internacionales centradas en estas áreas, incluyendo aspectos de sostenibilidad.
- ▶ Estimular los valores éticos y solidarios, diseñando planes de formación adecuados en un Programa de Responsabilidad Social Corporativa.
- ▶ Dar a conocer activamente las ofertas de posgrado de nuestra universidad
- ▶ Promover la reforma del obsoleto Estatuto del Estudiante de la UCM que data de 1997, ajustándolo a las necesidades de la universidad del siglo XXI y a la normativa vigente.
- ▶ Crear una sede de la Casa del Estudiante en el Campus de Somosaguas y potenciar el apoyo de la Casa del Estudiante a los estudiantes de centros situados fuera de los dos campus principales.
- ▶ Estimular un estilo de vida saludable en los campus, facilitando la realización de actividades deportivas y mejorando la oferta de menús, optimizando las condiciones de estudio, etc.,

Propuestas

lo que, en conjunto, permita que la elección de hábitos y estilos de vida saludables no solo sea recomendable, sino, también, sencillo de llevar a cabo.

- ▶ Incrementar las becas de colaboración, potenciando los perfiles investigadores para facilitar la identificación de la vocación investigadora y la captación del talento entre nuestros estudiantes.
- ▶ Resolver la cuestión del alta en seguridad social para los estudiantes que realicen prácticas remuneradas o no (Real Decreto-Ley 28/2008, de 28 de diciembre), de manera que no se afecten negativamente los derechos de los estudiantes, ni a las posibilidades presupuestarias de la Universidad.
- ▶ Potenciar la internacionalización a través de los programas de intercambio. Aumentar, si fuera posible con cargo a los presupuestos de la UCM, la dotación de ayudas para movilidad.

Ningún estudiante debe abandonar sus estudios por motivos económicos

- ▶ Incrementar la visibilidad para los estudiantes de anuncios importantes, como, por ejemplo, de las convocatorias de becas y ayudas, así como de actividades relevantes, mediante la comunicación por correo electrónico institucional, web, redes sociales institucionales y WhatsApp.
- ▶ Impregnar en nuestros estudiantes la cultura de la formación a lo largo de toda la vida, para que estén preparados para seguir aprendiendo constantemente y sean capaces de emprender y promover proyectos innovadores o de demostrar a sus empleadores y a la sociedad

su actitud proactiva para permanecer en continua formación en ambientes laborales y sociales en constante y rápida transformación.

- ▶ Mejorar progresivamente la climatización y el entorno físico de las aulas como medio básico para mejorar los resultados educativos.
- ▶ Garantizar el suficiente número de puestos de estudio en los periodos de exámenes.
- ▶ Perfeccionar y potenciar el seguimiento de los egresados, acción vital para conocer la evolución del mercado laboral y la evolución de la formación que proporciona nuestra universidad. Los éxitos de nuestros egresados son nuestros éxitos y nuestro mayor reconocimiento.
- ▶ Potenciar el programa Alumni-UCM para egresados UCM.
- ▶ Potenciar la Oficina de Prácticas y Empleo (OPE).
- ▶ Favorecer la conexión inter-campus, diseñando la realización de actividades multidisciplinares periódicas, a la vez que se promueven soluciones con las administraciones pertinentes para facilitar el transporte que los conecte, potenciando alternativas ecológicas y sostenibles (carril bici inter-campus, mejora del transporte público, etc.).
- ▶ Seguir trabajando con colegios e institutos, facilitando a las familias la elección de la UCM como la universidad de referencia para sus hijos.

El Personal Docente e Investigador

La UCM tiene como función primordial generar y difundir el conocimiento. Para ello nuestra

universidad necesita contar con los mejores profesores e investigadores trabajando en un ambiente de tranquilidad y reconocimiento de su labor en la que puedan demostrar su calidad en ambas facetas, con una perspectiva de promoción razonable y sin la situación de inestabilidad e inseguridad con la que algunas personas se han visto rodeadas estos últimos años. Las tareas que realiza el PDI son cada vez más complejas y variadas, en concordancia con la evolución de las demandas de la sociedad. El progresivo envejecimiento de nuestro PDI y las cada vez más frecuentes jubilaciones obliga a dar paso a profesorado joven que garantice la calidad de la docencia y de la investigación en la UCM. Pero los profesores no se improvisan, no se forman de un día para otro.

Hay que evitar acometer el rejuvenecimiento de la plantilla con precipitación y sin previsión

Por lo tanto, tampoco una plantilla adecuada de PDI se puede improvisar, y hay que evitar a toda costa acometer el rejuvenecimiento de la plantilla con precipitación y sin previsión; este proceso debe responder al diseño de un plan de relevo generacional en los diferentes departamentos y centros, con un ritmo programado que asegure la calidad docente e investigadora en el presente y, sobre todo, en el futuro. Por lo tanto, nuestra propuesta incluye objetivos de calado, entre los que se encuentran la racionalización del reparto de la carga docente, el diseño de un modelo que evite la proliferación de contratos a tiempo parcial y facilite la incorporación masiva de jóvenes doctores, el reconocimiento claro de la investigación en la PDA, que, además, debiera resolver la aparente doble contabilidad en horas y ECTS, etc. Pero, también, medidas de menor calado como el reconocimiento de actividades hasta ahora no contempladas

como el tamaño de grupo docente, la enseñanza en otros idiomas, la coordinación, la participación en tribunales de TFM y TFG, entre otros. Este reconocimiento más realista de las tareas que se realizan, probablemente, implicará que aflore el déficit de personal de muchos departamentos, que habrá que tratar de ir solucionando en la medida en que lo permitan los presupuestos y las restricciones legales que existan en cada momento.

Muchas de las medidas que aquí se plasman dependerán en su extensión de su viabilidad presupuestaria y, por supuesto, siempre que sea posible se realizarán con el consenso con los agentes sociales y con toda la comunidad universitaria, para que la UCM asegure el relevo generacional y la calidad de su docencia e investigación.

Las medidas concretas serán, entre otras, las siguientes:

- ▶ Promover el desarrollo ordenado de la carrera académica e investigadora de los investigadores y de los docentes en formación, como base del imprescindible relevo generacional.
- ▶ Estabilización progresiva del profesorado, eliminando las demasiado abundantes situaciones de incertidumbre y precariedad.
- ▶ Continuar y potenciar la promoción a plazas estables del profesorado acreditado a categorías superiores, tomando como base las necesidades docentes y de investigación de los centros y de los departamentos y la situación histórica de la relación contractual de los trabajadores.
- ▶ Planificar el relevo generacional del PDI de la UCM en el marco de una carrera académica, a partir de programas propios y ajenos (Ramón y Cajal, por ejemplo), en consonancia con las necesidades docentes e investigadoras de la UCM.
- ▶ Estudiar la pertinencia de la recuperación de la

Propuestas

figura de Ayudante.

- ▶ Eliminar la precariedad en los contratos de profesorado. Se revisarán los contratos de Profesor Asociado que no se ajustan al espíritu del artículo 53 de la LOU y se diseñará un plan que solucione satisfactoriamente las situaciones enquistadas. Se proseguirán y extenderán las acciones llevadas a cabo en este sentido. Se limitarán la contratación de asociados que no respondan al espíritu de la ley, salvo en casos imprescindibles y sin proceder a su renovación. No se puede contribuir al sostenimiento de la precariedad excesiva o injustificada en nuestra plantilla de PDI.
- ▶ Mantener el Plan de Promoción de profesores acreditados a Cuerpos Docentes (Titulares de Universidad y Catedráticos), con baremaciones hechas al final de cada año y publicadas en enero del año siguiente, y no “cuando se vayan necesitando”. Los profesores acreditados tienen derecho a planificar su posible promoción, haciéndola compatible con sus clases, sus investigaciones y sus responsabilidades familiares. Sin perjuicio de lo anterior, hay que plantearse de futuro la necesidad de hacer dichas baremaciones, a la vista de la evolución que se está produciendo en el ritmo de la promoción, que podría hacer inútil dicha baremación. También deben repensarse los requisitos de activación de la promoción en lo que se refiere a la exigencia de “sexenio vivo”, que, naturalmente no se requiere para profesores acreditados no UCM que pueden concurrir.
- ▶ Replantear la extensión y contenido de las convocatorias de méritos internacionales especiales y objetivos, de manera que no se produzcan desequilibrios entre las cuatro áreas de conocimiento, desde el entendimiento de que el sistema vigente y el inmediatamente

anterior perjudican o expulsan a profesores de algunas áreas.

- ▶ Revisar el PDA para adecuarlo a las circunstancias reales del profesorado y de los departamentos y centros. En lo posible se revisarán algunos de los baremos de investigación para ajustarlos a la realidad de lo que hace el PDI, incorporando actividades de gestión universitaria y de dedicación que no están en estos momentos valorados adecuadamente.
- ▶ Elaborar un documento de plantillas de PDI funcionario y laboral de la UCM, que será la herramienta utilizada para planificar el relevo generacional. Este documento se realizará en base al diálogo y al consenso, tratando de definir una plantilla departamental equilibrada, que favorezca el impulso de la investigación, la docencia y la gestión académica de los centros. Esta RPT debe ser un instrumento flexible que permita la adaptación de la plantilla a la evolución de la oferta docente de la UCM y a la necesaria renovación del PDI.

Se debe estructurar la carrera profesional de los investigadores y docentes en formación

- ▶ Revisar y, en lo posible, flexibilizar las normativas de licencias, permisos y periodos sabáticos, siempre en vinculación al PDA.
- ▶ Negociar con las autoridades competentes la creación del “Sexenio de Gestión” como medio de reconocimiento del tiempo dedicado a la gestión de nuestra universidad. Se trataría de un sexenio sin reconocimiento económico pero que permitiera a aquellas personas que se han dedicado a la gestión y, por lo tanto, hayan visto mermadas sus posibilidades de obtener algún sexenio de investigación en

ese periodo, puedan concurrir a convocatorias de todo tipo en las que se exija un sexenio o varios sexenios de investigación. Por lo tanto se trataría de buscar una equivalencia funcional, no económica, ya que la gestión se ve reconocida económicamente durante el periodo de prestación de servicios.

- ▶ Estudiar y, en su caso, consensuar, desarrollar y aplicar la Ley de la Ciencia y sus figuras contractuales.
- ▶ Diseñar una Red de Apoyo al Investigador que incluya, como se ha mencionado anteriormente, la gestión global de proyectos y, además, al personal e infraestructuras de nuestras bibliotecas.

El actual sistema de evaluación del profesorado es poco útil para la detección de problemas

- ▶ Atender al profesorado, y, por supuesto, al PAS y los estudiantes, en los desgraciadamente frecuentes conflictos entre miembros de la comunidad complutense, en situaciones de acoso, y en cualquier otro problema que surja de la actividad diaria. Los gestores están obligados a escuchar a cualquier miembro de la comunidad complutense, independientemente de su categoría o situación contractual, tomando decisiones justas, fundamentadas y razonadas, evitando en lo posible la judicialización de los conflictos, tratando de aportar soluciones específicas para cada caso, prestando especial atención a las situaciones de acoso sexual o laboral.
- ▶ Fomentar la conciliación real entre la actividad profesional y la familiar.
- ▶ Disminuir al máximo la a todas luces excesiva

burocratización, diseñando métodos sencillos y útiles para las labores propias del PDI e incrementando y organizando la plantilla de personal de apoyo a la docencia y a la investigación.

- ▶ Revisar el ineficiente procedimiento de evaluación del profesorado para que sea realmente útil en la detección de problemas y permita la tan demandada implementación de medidas correctoras, acrecentando de este modo la confianza de los estudiantes en el valor de este tipo de procesos. Para ello DOCENTIA debe poder adaptarse a la diversidad de los centros.
- ▶ Fomentar la movilidad del profesorado, especialmente la del PDI en formación, manteniendo su salario íntegro durante estancias de hasta un año, de docencia o investigación en centros y organismos reconocidos, realizando convenios de intercambio con otras universidades y organismos.
- ▶ Se diseñarán nuevos programas de formación específicamente diseñados para el ejercicio de la docencia, la investigación y la gestión universitaria.
- ▶ Sostener según la legislación vigente el plan de jubilación voluntaria para el PDI Funcionario. Se iniciará el estudio de un plan similar para el PDI Laboral que contemple el contrato de relevo.
- ▶ Crear un espacio de encuentro para el profesorado jubilado.

El Personal de Administración y Servicios

El PAS realiza labores cada vez más especializadas

Propuestas

que requieren una enorme dedicación, y una gran versatilidad y capacidad de adaptación, además de eficacia en su desempeño. El PAS de la UCM juega un papel esencial en el desarrollo de la política estratégica de nuestra universidad, contribuyendo activamente en el desarrollo y la consolidación de la calidad en todos los procesos propios de una universidad pública. No obstante, su labor debe ser más reconocida por el resto de la comunidad complutense. Por este motivo, se debe lograr que se valore de forma más evidente el trabajo que hace este colectivo, fundamental para el desarrollo y progreso de nuestra institución, haciéndola más tangible y explicando la complejidad de los procedimientos en que nuestros compañeros participan.

**El PAS juega
un papel esencial
en la estrategia de
nuestra universidad**

Pero para que el PAS de la UCM (funcionario y laboral) responda a los retos de una universidad de calidad, algo a lo que debe aspirar la UCM, es necesario que las personas que integran ambos colectivos se encuentren motivados, tengan competencias bien definidas, perciban que su proyección profesional estará basada en el trabajo y la experiencia, y se sientan respaldadas en sus conflictos y problemas. Y para eso se necesita que estén bien organizados y dirigidos, con métodos de trabajo adecuados a las exigencias actuales y con protocolos continuamente mejorados. Solo con un grupo de profesionales totalmente implicado en las actividades que le son propias, es posible abordar las tareas que permiten el funcionamiento adecuado de nuestra universidad en su búsqueda de una docencia, investigación y transferencia de calidad. Pero, además, hay que apostar decididamente por la

profesionalización de la administración de nuestra institución y la formación permanente del PAS si de verdad queremos progresar hacia una universidad de calidad, más innovadora, más integradora y con una mayor proyección internacional.

Nuestros compromisos son:

- ▶ Incrementar la visibilidad de las funciones que realiza el PAS.
- ▶ Reformar las RPTs, potenciando los programas de formación y diseñando itinerarios profesionales que permitan la adecuación de la plantilla a la nueva realidad de la UCM, dando respuesta a las lógicas aspiraciones de promoción y progreso profesional. Se buscará el desarrollo de una estructura optimizada del PAS basada en las necesidades de nuestra institución. La RPT, básicamente, debe tener dos características principales, por un lado debe reflejar el trabajo real que se hace en la Universidad y por otro debe dar salida a las necesidades de la misma. Nuestra actual RPT no cumple ninguna de las dos cosas: ni todos los trabajadores desempeñan el trabajo que está recogido en su puesto en la RPT, ni todas las necesidades de la Universidad están respaldadas por una estructura orgánica. Es imprescindible acometer un estudio profundo de la RPT para adaptarla al modelo de Universidad que queremos ser, porque es la única manera de llegar a serlo.
- ▶ Regular y dotar de plazas en RPT para aquellos servicios que se prestan sin que exista detrás una estructura RPT.
- ▶ Impulsar una carrera profesional del PAS fundamentada en el reconocimiento del trabajo realizado, en la formación continuada y en el desarrollo de competencias. Se promoverá una formación adecuada al puesto de trabajo. Para ello se diseñará una formación específica

diseñada para la actualización del PAS en aquellas áreas que lo necesiten por la instauración de innovaciones como, por ejemplo, nuevas aplicaciones informáticas.

- ▶ Apostar por el diálogo real con los agentes sociales: órganos de representación y mesa sindical.
- ▶ Impulsar la formación permanente del PAS como línea estratégica de la UCM, potenciando la formación especializada.
- ▶ Promover procesos de estabilización del PAS Laboral contratado y del PAS Funcionario interino con el objeto de evitar la precarización en el empleo.

La formación permanente del PAS debe ser una línea estratégica de la UCM

- ▶ Abordar la implementación de la promoción horizontal del PAS (progresión laboral, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo).
- ▶ Impulsar un proceso de funcionarización del PAS laboral.
- ▶ Establecer un plan de rejuvenecimiento de la plantilla.
- ▶ Garantizar la periodicidad de los concursos (de méritos, de promoción interna y de ingreso).
- ▶ Garantizar la transparencia y equidad en la gestión de recursos humanos, sobre todo en los procedimientos de promoción y contratación.
- ▶ Diseñar una línea bidireccional y permanente de comunicación, diálogo y negociación con los órganos de representación de los trabajadores. La búsqueda del máximo consenso será uno de los objetivos prioritarios en la negociación con los órganos de representación de los

trabajadores.

- ▶ Definir las competencias y elaborar la relación de perfiles de cada puesto de trabajo y las funciones de cada categoría profesional con criterios de igualdad y eficiencia.
- ▶ Apostar por la supresión de la burocracia innecesaria, promoviendo, además, la operatividad y clarificación en los procedimientos de actuación.
- ▶ Desarrollar políticas que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar del PAS laboral y funcionario, en aras a que se pueda atender a familiares descendientes y ascendientes, dado el rango de edad elevado de gran parte de la plantilla.
- ▶ Implantar un proyecto piloto para realizar parte de la jornada de trabajo desde el domicilio, en aquellas áreas en que sea factible, como una medida más de conciliación. Para ello se realizará una apuesta definitiva por la tecnología de la información, dotando de las herramientas necesarias para primar las gestiones administrativas online, evitando el trabajo presencial innecesario en los trámites burocráticos.
- ▶ Promover la formación de PAS especialmente cualificados en la gestión de proyectos internacionales, favoreciendo, inicialmente, la promoción de aquellos miembros de la plantilla actual con un perfil adecuado a esta tarea.
- ▶ Estudiar la creación de un plan de estímulos económicos vinculado a la mejora de la calidad de los servicios.
- ▶ Promover la movilidad formativa (nacional e internacional) del PAS.
- ▶ Liderar la promoción de la elaboración de un eventual nuevo convenio colectivo para el PAS laboral de las universidades públicas de Madrid.

Propuestas

- ▶ Explorar la posibilidad de periodos sabáticos para el PAS, definiendo con anterioridad los requisitos idóneos para su aplicación.
- ▶ Fomentar y facilitar la formación del PAS en inglés, especialmente en inglés técnico de gestión, y otros idiomas relevantes para la gestión integral de la UCM
- ▶ Luchar por la recuperación plena de los beneficios sociales.
- ▶ Apoyar el reconocimiento de la actividad del PAS en la gestión y el desarrollo de proyectos de investigación y educativos. Entre otros aspectos se buscará el reconocimiento de la capacidad investigadora del PAS con título de doctor, incluyéndolos en las estructuras de investigación, siempre que la legislación vigente lo permita.
- ▶ Valorar la posibilidad de que algunas ofertas formativas propias de la UCM puedan ser dirigidas por PAS con la titulación y la experiencia requeridas.
- ▶ Crear un espacio de encuentro para el personal de administración y servicios jubilado.

Docencia

La docencia universitaria ha empeorado notablemente con la peculiar adaptación que ha hecho España del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), diseñando un marco legislativo que era contrario a las adopciones de la mayoría de los países (aunque es verdad que la lógica no ha abundado en este, en mi opinión, fracasado proyecto, produciéndose demasiadas diferencias entre estados por las variadísimas interpretaciones locales de lo que debería ser este espacio común). En España en general, y en nuestra universidad en particular, se ha aumentado la burocratización hasta

límites difícilmente tolerables en una institución que pretende evolucionar hacia la sencillez y la eficacia de los procesos (manteniendo el lógico control de los mismos). Además, la carga docente de profesores y estudiantes ha aumentado sin una mejora real del aprendizaje, con la aparición de un sinfín de actividades (trabajos dirigidos, seminarios, etc.), que, aun siendo imprescindibles, se realizan de forma descoordinada y sin un objetivo claro. Además se han creado sistemas de evaluación cada vez más complejos pero que están poco contrastados y cuya eficiencia y equidad son dudosas. Tanto los estudios de grado como los de posgrado deben ser competitivos y lo suficientemente atractivos tanto para nuestros estudiantes (en el caso de los másteres oficiales y títulos propios) como para poder captar talento en otras regiones de España y en otros países (grado y posgrado).

La oferta de estudios debe permitir afrontar a nuestros egresados los retos de una sociedad cambiante

La sociedad demanda ofertas de estudios que permitan afrontar a nuestros egresados los retos de una sociedad sometida a una evolución constante, por lo que es prioritario analizar, coordinar y, en su caso, potenciar la oferta académica de la UCM. Es imprescindible desarrollar las vías de interlocución permanente con los responsables de las titulaciones para, de este modo, facilitar la detección y resolución de los problemas que puedan emerger en el diseño, aplicación y desarrollo de las titulaciones oficiales y propias. Además, proponemos que la gestión de los estudios de Doctorado, incluyendo la Escuela de Doctorado, como formación de inicio a la investigación, vuelvan a incluirse en el Vicerrectorado que gestione los estudios de posgrado. La dinámica diferenciada de este tipo de

gestión se encuadra mucho mejor en la formación de posgrado que en la gestión de la investigación.

Hay que dar respuesta a los nuevos retos formativos

Para tratar de mejorar esta situación tan negativa y dar respuesta a los nuevos retos formativos, proponemos las siguientes medidas básicas:

- ▶ Realizar el mapa de titulaciones de la UCM.
- ▶ Reconocer la calidad docente como una de las actividades fundamentales del profesorado, mejorando el programa DOCENTIA para que pueda medir adecuadamente esta calidad, adaptándolo a las necesidades y peculiaridades de cada centro y titulación, y sirva, finalmente, de ayuda para mejorar la docencia.
- ▶ Potenciar la docencia especializada como complemento esencial a la docencia generalista. Si bien en ocasiones es necesario que un profesor imparta materias muy variadas (aunque, básicamente, relacionadas), lo ideal es tender a la especialización y a que nuestra universidad cuente con los mejores expertos en cada asignatura. El éxito internacional de muchas universidades se basa en la especialización de sus profesores.
- ▶ Promover la implantación de doble grados, como herramienta para la mejor formación de nuestros estudiantes ante el reto de las nuevas salidas profesionales.
- ▶ Promover el diseño e implantación de másteres de 90 y 120 ECTS en aquellas áreas en las que sea necesario y que den respuesta a las demandas de la sociedad.
- ▶ Analizar la pertinencia de la reducción de la presencialidad.
- ▶ Valorar adecuadamente la innovación docente, principalmente en proyectos y protocolos de éxito que hayan sido adoptados en otras titulaciones de la UCM o de otras Universidades españolas e internacionales.
- ▶ Reconocer en la PDA de forma adecuada la investigación, como base fundamental para una buena docencia, teniendo en cuenta que ésta debe ir ligada siempre a un volumen de trabajo docente mínimo y de calidad contrastada.
- ▶ Promover iniciativas docentes multidisciplinares (tanto en grado como en máster) que favorezcan aprendizajes integradores, facilitando la creación de redes docentes intra e inter-universitarias, que favorezcan el intercambio de actuaciones y herramientas docentes innovadoras. Ello se hará tanto a nivel nacional como internacional.
- ▶ Apoyar al docente en el reto digital, potenciando, entre otras medidas, la producción de recursos educativos.
- ▶ Dar a conocer de forma activa a los estudiantes de grado de la UCM la oferta de estudios de posgrado (oficiales y propios) de su universidad, sin olvidar la difusión de la calidad de nuestras acciones formativas de posgrado a estudiantes de otras regiones y países. Se ha detectado una preocupante caída en la elección de nuestros graduados de la UCM como sede para la realización de sus estudios de posgrado. Se realizará una campaña proactiva y novedosa usando redes sociales y cualquier otra vía que permita que los estudiantes comprendan que la UCM es el mejor lugar para completar su formación.
- ▶ Impulsar y facilitar administrativamente los Erasmus Mundus, así como otros marcos de

Propuestas

másteres internacionales.

- ▶ Mejorar progresivamente la oferta de asignaturas impartidas en inglés en todas las titulaciones de grado y de máster, así como en otras lenguas que se consideren pertinentes en cada caso. Para ello se diseñarán planes de reconocimiento específico de esta actividad, así como planes de formación lingüística específicos para cada titulación (tanto para profesores como para estudiantes) o grupo de titulaciones de áreas afines.
- ▶ Progresar en la mejora de la gestión de las prácticas externas, en particular en aquellos estudios “profesionalizantes”.
- ▶ Aumentar el peso de la enseñanza virtual en la formación de grado y posgrado, mejorando el apoyo técnico audiovisual y estudiando su valoración adecuada en la PDA de este tipo de docencia siempre que posea unos elevados estándares de calidad y éxito de demanda. Se trataría de hacer llegar la extraordinaria oferta formativa de la UCM a estudiantes que, por las circunstancias que sean, no pueden realizar los estudios en nuestra universidad de forma presencial, aumentando, además, la visibilidad nacional e internacional de nuestra institución. Para ello se necesitará desarrollar material de referencia como hacen las universidades más prestigiosas del mundo. Esta apuesta necesitará personal especializado, formación, inversión y coordinación.
- ▶ Potenciar y ampliar la enseñanza del español como lengua extranjera.
- ▶ Potenciar la enseñanza en inglés y otros idiomas relevantes.
- ▶ Fortalecer el Centro Superior de Idiomas Modernos (CSIM).
- ▶ Fortalecer el Centro Complutense para la Enseñanza del Español (CCEE).

- ▶ Asegurar una docencia inclusiva y participativa, donde las personas en situación de discapacidad o de culturas diversas, se sientan integradas y en igualdad de condiciones que los demás.
- ▶ Efectuar una política activa de captación de estudiantes foráneos tanto de grado, como máster y doctorado.
- ▶ Potenciar actividades Aprendizaje-Servicio (ApS), que implican una metodología de enseñanza que integra el aprendizaje de contenidos, competencias y valores específicos del currículo académico del estudiante con tareas de servicio a la comunidad que respondan a necesidades reales para mejorar el entorno.

Se necesita una política activa de captación de estudiantes foráneos de grado, máster y doctorado

- ▶ Fortalecer la Escuela de Doctorado como estructura encargada de unificar y regular los cursos conducentes a la obtención título de doctor por la UCM, así como las gestiones relacionadas con los programas de doctorado, potenciando su estructura.
- ▶ Clarificar y simplificar los procesos administrativos vinculados a los programas de doctorado, en particular el engorroso proceso previo a la lectura de las tesis doctorales.
- ▶ Mejorar el sistema de Registro de Actividades y Plan de investigación (RAPI).
- ▶ Potenciar la Fundación General de la UCM para optimizar el desarrollo de sus actividades en el área de la formación.

Investigación y transferencia

Una de las misiones fundamentales de la universidad, sobre todo en las públicas, además de la docencia, es la investigación y su transferencia. Por lo tanto la UCM no puede descuidar el objetivo prioritario del fomento de la investigación, la innovación, tanto científica como tecnológica, y la transferencia y fomento del emprendimiento, por ser elementos determinantes en el desarrollo de la sociedad en su globalidad. Y todo ello se debe realizar por igual en todas las áreas (ciencias, ciencias de la salud, ciencias sociales, humanidades), incluyendo la creación artística.

Muchas veces bastaría con diseñar y potenciar un sistema de apoyo a la investigación capaz de responder y adaptarse convenientemente a los vertiginosos cambios que se producen en este ámbito, del resto se encargan sobradamente los investigadores con su conocimiento y esfuerzo. Sin embargo, existe la tendencia en muchos equipos rectorales a dificultar la gestión de la investigación, a poner trabas administrativas y, en definitiva, a crear entornos poco favorables para estas labores fundamentales de nuestra institución. Creemos que en este ámbito la labor básica del equipo rectoral es la de crear un marco favorable a la investigación y la transferencia, con capacidad para dar respuesta a las necesidades de nuestros investigadores.

Por todo ello, el objetivo inicial será la identificación de las necesidades reales de los investigadores de la UCM en cuestiones tan diversas como la necesidad de apoyo para el acceso a las convocatorias competitivas de investigación y otras oportunidades de financiación, la ayuda para el diseño adecuado de proyectos y solicitudes (conectando, además, equipos de trabajo dentro de la UCM o con otras universidades, organismos

o instituciones), el soporte a la gestión global de proyectos de investigación, el desarrollo de vías de comunicación institucional, incrementando la visibilidad e impacto de las investigaciones, etc., para lo que proponemos el diseño de protocolos que permitan comprender el escenario actual de la investigación en todas las áreas de nuestra universidad. Este conocimiento permitirá optimizar y, en su caso, potenciar la estructura de gestión de la investigación y la transferencia de la UCM.

Propuestas:

Hay que crear un marco favorable para el desarrollo universal de la investigación y la transferencia

- ▶ Apoyo a la investigación y su gestión:
 - Promover la dedicación investigadora de todo el PDI de la UCM, desde el reconocimiento de que en todas las áreas se puede y se debe investigar.
 - Fomentar la investigación multidisciplinar, y la creación de clústeres de conocimiento y grupos altamente competitivos.
 - Fomentar la investigación ética y responsable.
 - Identificar las necesidades de apoyo a la gestión de la investigación de nuestros científicos, solucionando las deficiencias encontradas en los sistemas actuales y dando respuesta en la medida de lo posible a sus demandas.
 - Profundizar en el apoyo a los investigadores para la petición de proyectos competitivos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Propuestas

- Simplificar y apoyar la gestión de los fondos de investigación por parte de los investigadores. Se adaptarán los procedimientos internos para reducir al máximo legal posible estas tareas, incluyendo la gestión global mediante sistemas electrónicos y el aumento y mejor organización del personal de apoyo a la gestión de la investigación.
- Modificar las RPTs del PAS para fortalecer el apoyo administrativo, técnico e informático a los grupos de investigación.
- Elaborar un plan de formación en gestión y captación de proyectos y recursos de investigación internacionales para PDI y PAS del conjunto de la universidad.
- Intentar impedir que el talento joven de la UCM abandone nuestros Campus.
- Profundizar en el programa UCM de becas predoctorales.
- Apoyar a los jóvenes investigadores, facilitándoles el acceso a infraestructuras que permitan la progresión de su carrera de investigación y eliminando las numerosas trabas burocráticas existentes que dificultan o, incluso, impiden el acceso de nuestro personal investigador, especialmente las figuras que normalmente ocupan los científicos más jóvenes, a las convocatorias competitivas de captación de recursos.
- Considerar al personal investigador en formación como trabajadores de la UCM de pleno derecho.
- Potenciar la formación docente e investigadora de los científicos en formación procedentes de los diversos programas vigentes para que, una vez acreditados, puedan incorporarse

plenamente a la UCM.

- Intensificar las convocatorias UCM para grupos emergentes, con el fin de preparar grupos de investigación competitivos para las convocatorias nacionales e internacionales.
- Elaborar planes de estabilización del personal de apoyo a la investigación.
- Promover activamente la captación y retención de talento como medida básica para luchar contra el envejecimiento y la pérdida actual (y, sobre todo, en un futuro cercano debido a las jubilaciones masivas) del capital investigador de nuestra universidad. Se trata de un problema grave que requiere la puesta en marcha de medidas urgentes.

Es necesario elaborar planes de estabilización del personal de apoyo a la investigación

- Impulsar la creación de entornos colaborativos, como medio para obtener las mayores sinergias posibles y para potenciar los recursos humanos y las infraestructuras existentes, además de atraer talento y financiación.
- Potenciar la gestión informática de la investigación.
- Difundir regularmente la información sobre convocatorias de investigación, la ayuda para la gestión de proyectos, especialmente convocatorias europeas, y la optimización de los recursos captados (central de compras, coordinación de uso de infraestructuras...), incentivando su eficiencia.
- Simplificar y mejorar los procesos de

gestión asociados a la investigación.

- Crear una unidad mixta (científica y técnica) de apoyo estadístico a los investigadores, una necesidad especialmente importante para los investigadores noveles.
- Aumentar los vínculos de la sociedad con los investigadores UCM, con el objeto de incrementar el apoyo económico a proyectos concretos, incluyendo las Cátedras Extraordinarias y sistemas de financiación como el mecenazgo y micro-mecenazgo.

La UCM debe divulgar activamente la investigación de sus profesores

- Incrementar la asignación de recursos propios dedicados a la investigación.
- Optimizar las estructuras de investigación (grupos, CAIs, institutos, centros, etc.) de nuestra institución, realizando un mapa real de las mismas, lo que permitirá su racionalización, evitando duplicidades, y la dotación de apoyo administrativo, técnico y económico adecuado.
- Analizar el papel de la UCM en el Parque Científico, valorando soluciones que lo potencien.
- Potenciar el Campus de Excelencia Internacional, incluyendo áreas con poco peso en la actualidad.
- Potenciar las grandes instalaciones e infraestructuras de investigación de la UCM (algunas de ellas estrechamente vinculadas con la docencia, como, por ejemplo, el Hospital Clínico Veterinario), poniéndolas al servicio de todos nuestros investigadores,

dotándolas de personal cualificado de apoyo y garantizando por vías directas (UCM) o indirectas (convocatorias de infraestructuras y equipamiento) su mantenimiento.

- Favorecer la investigación clínica conjunta con los hospitales universitarios de nuestro entorno.
- Potenciar la Fundación General de la UCM para optimizar el desarrollo de sus actividades en el área de la investigación y la transferencia.
- Convertir la UCM en un agente de divulgación de la investigación de sus profesores, desde un triple entendimiento: transmitir a la sociedad unos resultados que son posibles gracias a su apoyo, dar a conocer el trabajo de nuestros investigadores y facilitar la transferencia, porque la divulgación, en definitiva, favorece la transferencia.

► Transferencia:

- Incentivar la divulgación científica y la transferencia, estableciendo una estrategia de sensibilización interna y valorando adecuadamente estas tareas para la promoción y estabilización de los investigadores.
- Potenciar la OTRI en todas sus actividades, fortaleciendo su labor de apoyo al desarrollo y explotación de patentes del personal de la UCM, mejorando la gestión, ofreciendo la asistencia técnica a lo largo del proceso.
- Crear una estructura sólida de recursos humanos dedicados a la potenciación y gestión global de la transferencia.
- Realizar análisis periódicos de la productividad investigadora de nuestra

Propuestas

universidad y su transferencia, haciendo especial hincapié en el retorno a la sociedad.

- Fomentar la publicación en revistas de acceso libre, como vía de retorno a la sociedad de las investigaciones realizadas con fondos públicos, una obligación en una universidad pública como es la UCM.
- Potenciar la calidad de las revistas propias de la UCM.
- Divulgar la investigación realizada en la UCM, estableciendo una política de comunicación interna y externa a través del gabinete de prensa de la UCM, utilizando además de las vías clásicas (prensa, televisión, etc.) las redes sociales. Además se generalizará la realización de jornadas de “Puertas Abiertas”, incrementando las visitas científicas a la UCM, especialmente por parte de colegios e institutos y, por otro lado, se promoverá la organización de exposiciones (centros culturales, sedes de asociaciones, casas de cultura, etc.) por parte de los investigadores de la UCM.
- Potenciar Compuemprende como vivero de emprendedores.
- Diseñar programas formativos sobre emprendimiento dirigidos a todos los colectivos UCM, incluyendo estudiantes (Grado, Máster y Doctorado) interesados en emprender. La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización indica en su preámbulo que “para fomentar la cultura del emprendimiento resulta necesario prestar especial atención a las enseñanzas universitarias, de modo que las universidades lleven a cabo tareas de información y asesoramiento para que los estudiantes se inicien en el emprendimiento.

A efectos de promover a través del sistema educativo la cultura del emprendimiento es esencial que el profesorado y el personal de administración y servicios reúna las competencias y habilidades necesarias para cumplir de forma eficaz tal objetivo. A tal efecto, se contemplan medidas que inciden tanto sobre la formación inicial, como sobre la formación permanente de nuestro personal, siempre en colaboración con las Comunidades Autónomas”.

- Promover y facilitar las actividades de “spin-off” y las empresas de base tecnológica.

Se debe Impulsar la participación de la UCM en grandes proyectos y en redes de investigación internacionales

► Internacionalización:

- Internacionalizar la investigación UCM, potenciando la colaboración dentro de la Unión Europea y otros países de interés científico, tecnológico o de cooperación.
- Impulsar la participación en grandes proyectos y en redes de investigación internacionales.
- Fortalecer el programa de recepción de “Visitantes Distinguidos”.
- Apoyar el liderazgo de los investigadores UCM en proyectos internacionales, incluidos los de cooperación y desarrollo.
- Apoyar la organización y gestión de congresos y jornadas internacionales.
- Desarrollar una página web UCM realmente bilingüe y actualizada.

Economía y gestión financiera

La UCM es una institución financiada por fondos públicos de naturaleza diversa, por ingresos por precios públicos y mediante la prestación de servicios. Por lo tanto es fundamental orientar la política económica hacia el rigor y el control en el gasto público, asegurando la equidad en la distribución del presupuesto de tal modo que se garantice la calidad de los servicios que presta nuestra universidad y su mejora mediante decisiones de carácter estratégico. Pero para ello también se deben tener recursos económicos suficientes y estables, que permitan una planificación plurianual.

No obstante el contexto económico de los últimos años no ha sido favorable ya que el proceso de consolidación presupuestaria de las cuentas públicas ha perjudicado al conjunto de las universidades públicas españolas, que han sufrido recortes muy relevantes en su financiación, muy superiores, al menos en la Comunidad de Madrid, a los aplicados a otros sectores públicos. A ello se unió la abultada deuda de la UCM (más de 150 millones de euros en el año 2011), que supuso un lastre para la realización de muchas de sus actividades y, todavía, dificulta su desarrollo con el grado de calidad exigible. Gracias a ciertas actuaciones, entre las que se encuentra el acceso al plan de proveedores, la UCM logró reducir y renegociar la enorme deuda, que puso en peligro la viabilidad de nuestra institución. Pero esa deuda histórica está lejos de ser solucionada. Tenemos que tener en cuenta que la UCM debe hacer frente a las deudas adquiridas (principal más intereses) lo que, inevitablemente, limita mucho la capacidad de actuación en muchas facetas debido a la falta de recursos. Hay que tener en cuenta que más del 70% (70,97% en 2018) de los gastos de la UCM proceden del capítulo 1 (personal), por lo que queda

poco margen para la realización de proyectos propios. Además, las subvenciones de la Comunidad de Madrid, que son la fuente principal de ingresos de la UCM, representaron en 2018 poco más del 65% del presupuesto global, lo que es insuficiente para garantizar el correcto funcionamiento de nuestra universidad.

Hay que orientar la política económica hacia el rigor y el control en el gasto público, asegurando la equidad en la distribución del presupuesto

Sin embargo, muchas veces se establecen los flujos de trabajo de forma errónea, planteando las estrategias y objetivos (a largo, medio y corto plazo) de la UCM en base, casi de forma exclusiva, a criterios económicos, pareciendo que el fin último de nuestra universidad es satisfacer la gestión económica, cuando debería ser al contrario, es decir, la gestión económica debe estar al servicio de las necesidades de la universidad. Naturalmente es necesario garantizar una estabilidad y sostenibilidad económica, algo obligado por ley, pero no se deben tomar decisiones de calado fundamentadas en un supuesto beneficio económico, cuando éste, de existir, supone un perjuicio académico, investigador y funcional.

Acciones:

- ▶ Conseguir el equilibrio presupuestario real, como compromiso inexcusable.
- ▶ Continuar con las mejoras de control presupuestario.
- ▶ Continuar con la reducción de la deuda.
- ▶ Establecer la contabilidad analítica. Además de ser obligatorio, es fundamental que se implante un sistema de contabilidad analítica basado en

Propuestas

información sobre costes incurridos, que incremente la transparencia de las cuentas de nuestra institución. Su aplicación permitirá valorar objetivamente del grado de suficiencia financiera y realizar una evaluación realista de las posibilidades de mejora de los recursos disponibles que, hasta la fecha, no ha sido posible realizar al no haberse aplicado dicho sistema de contabilidad. Asimismo, facilitará una gestión eficiente en la asignación de los recursos financieros y una adecuada rendición de cuentas que, a su vez, facilite la toma de decisiones.

- Potenciar otras fuentes complementarias de financiación.

La contabilidad analítica permitirá una gestión eficiente, una rendición de cuentas adecuada y la toma de decisiones

- Potenciar los postgrados y otros tipos de formación, con el fin de incrementar los ingresos por matrículas que reviertan en una mejor calidad de las enseñanzas y permitan, además, fortalecer el régimen de ayudas por razones de equidad.
- Explorar nuevos modelos de captación de fondos en colaboración con el Consejo Social.
- Negociar con el Gobierno de la Comunidad de Madrid la recuperación, al menos, del grado de financiación anterior a la crisis.
- Contribuir con el resto de las universidades públicas madrileñas a la negociación de un nuevo marco de financiación que sea realista y equitativo.
- Reclamar un nuevo plan plurianual de inversiones a la Comunidad de Madrid que

tenga en cuenta la situación de desventaja de la UCM respecto de otras universidades públicas madrileñas en cuestión de infraestructuras.

- Definir un nuevo plan plurianual de inversiones y establecer una priorización de las más urgentes e ineludibles, incorporando la seguridad y la prevención de riesgos laborales como un aspecto prioritario en la determinación de inversiones durante el periodo 2019-2023.
- Planificar la inversión en mantenimiento siguiendo un plan estratégico, abandonando la improvisación en este tipo de acciones.
- Definir un mapa de prioridades de servicio de nuestra universidad, detectando aquellos que sean deficitarios, y presentando tras el estudio alternativas adecuadas.
- Estudiar y, en su caso, sustituir el actual sistema de financiación de los centros, teniendo en cuenta las necesidades reales y las carencias detectadas. Este aspecto, que no ha sido abordado por el equipo actual, debe realizarse con el máximo consenso posible y tras un profundo periodo de análisis y debate.
- Adecuar el marco de financiación con los requisitos de calidad.
- Analizar el coste de proyección de la plantilla de PDI y PAS a partir de la estimación de las necesidades futuras de los diferentes centros y departamentos.

Infraestructuras y patrimonio

La UCM necesita para poder llevar a cabo sus

misiones docentes, investigadoras, de transferencia y de servicios, instalaciones y equipamientos apropiados y suficientes para cubrir sus necesidades actuales, y que puedan adaptarse a retos futuros, siempre con una concepción de campus amable para las personas, sostenible y saludable. La Universidad Complutense con sus Campus de Moncloa y Somosaguas, y sus edificios singulares (Parainfo y las Facultades de Óptica y Optometría, Comercio y Turismo, y Ciencias de la Documentación), forma un entramado urbanístico muy complejo, cuya gestión debe orientarse hacia un modelo de campus basado en políticas sostenibles, que favorezcan movilidad y la habitabilidad.

Creación del Campus interuniversitario de Chamberí

Se propone comenzar las gestiones que culminen con la creación, con la estructura y formulación que se decida, del Campus Interuniversitario de Chamberí. Con la creación de este Campus singular se pretende dinamizar y potenciar las funciones que, como dinamizadores sociales, realizan museos, universidades, fundaciones y colegios mayores de la zona, facilitando la colaboración y coordinación entre sus miembros. Este posible Campus daría un soporte institucional a la amplísima y variada oferta educativa y cultural, permitiendo sumar las diferentes perspectivas e iniciativas de instituciones y administraciones, y participar de manera más efectiva en la actividad cultural del barrio.

El Campus interuniversitario de Chamberí como dinamizador sociocultural y educativo

Dos de nuestras Facultades (Ciencias de la Documentación y Comercio y Turismo) están

imbricadas en el barrio y colaboran activamente con la Junta Municipal de Distrito, pero es necesario dotar de instrumentos de unión y coordinación de nuestros centros, de la complutense en definitiva con otros centros de universidades públicas y privadas del barrio (Rectorado UNED, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas y Energía, Centro de Estudios Financieros de la UDIMA, Colegio Mayor Santa María de Europa), con fundaciones culturales vinculadas a la universidad (Fundación Ortega y Gasset-Gregorio Marañón, Fundación Francisco Giner, Instituto de Valencia de Don Juan), con centros municipales (Centro Cultural Galileo y Biblioteca Pública Chamberí “José Luis Sampedro”) y otras instituciones culturales (Museo Sorolla, Teatros del Canal y Sala Canal de Isabel II), entre otros.

Si a este proyecto uniéramos la Biblioteca Histórica Marqués de Valdecilla, y otras estructuras anejas de la UCM, este Campus puede ser más bien considerado como el Campus de Chamberí-Centro.

Edificios, instalaciones y zonas ajardinadas

Los edificios y construcciones de la UCM tienen una antigüedad e historia muy variable. Varios de ellos poseen elevados grados de protección oficial, hecho que dificulta en muchos casos su adaptación a las legislaciones vigentes en materias de seguridad laboral, accesibilidad y adecuación energética, entre otras.

Por otro lado, las áreas ajardinadas del campus, además de plazas, viales y otras zonas comunes, presentan un estado de descuido, deterioro y falta de limpieza que exigen un plan inmediato de restauración y reestructuración que incremente la valía de nuestros Campus y logre la creación de entornos “amables” que fomenten el trabajo, el estudio y la extensión universitaria.

Propuestas:

- ▶ Negociar con la Comunidad de Madrid, con la

Propuestas

imprescindible coordinación con el resto de las universidades públicas madrileñas, unos compromisos suficientes y estables de financiación del Capítulo VI (inversiones). Esta negociación se extenderá, en el ámbito de sus competencias, a los Ayuntamientos de Madrid y Pozuelo de Alarcón, así como a Demarcación de Carreteras, para la mejora global de las instalaciones de la UCM.

Los aspectos de seguridad, accesibilidad y sostenibilidad deben ser prioritarios

- ▶ Creación de una Comisión de Obras dependiente de Consejo de Gobierno que facilite la toma de decisiones coordinadas, sobre todo a la hora de establecer los criterios que definan los programas de actuación a largo plazo.
- ▶ Elaborar planes plurianuales de inversiones y mantenimiento integral, teniendo en cuenta la ordenación de los campus de la UCM y su sostenibilidad.
- ▶ Primar las cuestiones de seguridad, accesibilidad y sostenibilidad en las inversiones en infraestructuras.
- ▶ Desarrollar una estrategia de accesibilidad universal en colaboración con administraciones y organizaciones relevantes en la materia.
- ▶ Sustituir el césped innecesario por plantas y especies arbustivas y arbóreas autóctonas y con bajos requerimientos hídricos.
- ▶ Favorecer la recuperación de fauna silvestre en la UCM mediante la técnica de "crianza campestre". Nuestra universidad cuenta con 400 hectáreas de zonas verdes con una rica biodiversidad, y un gran potencial como

ecosistema.

- ▶ Recuperar el funcionamiento del Colegio Mayor San Juan Evangelista, realizando las inversiones necesarias.
- ▶ Potenciar el uso de los colegios mayores durante todo el año.
- ▶ Acelerar, en la medida de lo posible, las obras en marcha y acometer los proyectos comprometidos.
- ▶ Analizar con el Ayuntamiento de Madrid la utilización y recuperación del Arco, incorporándolo, junto con el espacio adyacente, a la ciudad. De ser posible se intentaría convertir el Arco en un espacio cultural UCM, aunque pudiendo abrirse a otros usos de interés para la ciudadanía de Madrid.

La Biblioteca UCM

La Biblioteca de la Universidad Complutense (BUC) es la mayor de las 76 bibliotecas universitarias de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias Españolas), comisión sectorial de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). La BUC constituye uno de los elementos distintivos de nuestra institución tanto por el volumen de sus fondos bibliográficos y documentales como por la calidad de los servicios prestados. El concepto de Biblioteca Universitaria ha cambiado mucho desde sus orígenes, existiendo un nuevo paradigma de la misma. Estudios recientes muestran que el uso de las bibliotecas universitarias por parte de estudiantes, profesores e investigadores redundan en el éxito y resultados de los estudiantes, contribuyendo a la productividad institucional y al rendimiento académico.

Actualmente las bibliotecas se conciben como espacios multidisciplinares, con salas de lectura, espacios para talleres de trabajo en grupo, zonas de descanso, salas de exposiciones, etc. Es decir

Propuestas

su concepto va mucho más allá de un lugar donde tan solo se almacenan libros y revistas, es decir información, pasando a ser entidades que la gestionan y contribuyen a la adquisición de competencias y habilidades por parte de los usuarios, sin olvidar el imprescindible papel de nuestra biblioteca en la investigación de todas las áreas de conocimiento.

Para terminar, se volverá a invitar a la persona que ocupe la Dirección de la BUC a asistir a los Consejos de Gobierno. Consideramos esencial que el máximo representante de una de las principales infraestructuras que da servicio a la comunidad complutense esté en contacto directo frecuente con los representantes de los diversos sectores de nuestra universidad.

La BUC, elemento distintivo por el volumen de sus fondos y la calidad de sus servicios

Propuestas:

► Edificios y equipamiento:

• Biblioteca María Zambrano

- Finalización de las obras de acondicionamiento y amueblamiento de los depósitos para albergar en un único espacio la totalidad de los fondos de las bibliotecas de las facultades de Filología y Derecho y evitar la dispersión de las colecciones bibliográficas en bibliotecas departamentales. Se estima que los depósitos podrían tener una capacidad para almacenar millón y medio de ejemplares. Estas obras debieron haberse iniciado en el año 2015, toda vez que existía una partida presupuestaria destinada a ello, partida

que no se ha ejecutado, siguiendo los depósitos inservibles.

- Finalización de las obras de acondicionamiento y amueblamiento de los espacios de despachos del personal bibliotecario de las facultades de Filología, Derecho y Servicios Centrales, eliminando puntos de servicio y liberando otros espacios de las bibliotecas afectadas.
- Adecuar un espacio en la Biblioteca María Zambrano, como proyecto piloto, destinado a la fabricación digital, potenciando la creatividad colaborativa y el intercambio de ideas. Se llevarán a cabo acuerdos con comunidades del movimiento “makerspaces” y búsqueda de patrocinadores, ofreciendo el equipamiento necesario (impresoras 3d, cortadoras láser, escáner 3d, cursos de robótica, etc.)
- Renovación del equipamiento y las instalaciones de las bibliotecas
 - Actualización de los ordenadores de uso público, aumentando la oferta de equipamiento más versátil y adaptado a los estudiantes: equipos portátiles y tabletas.
 - Extensión de los sistemas de autopréstamo utilizando sistemas de radiofrecuencia (RFID).
 - Implantación de sistemas electrónicos de control de acceso en las bibliotecas con mayor número de usuarios.
 - Electrificación de las mesas de estudio de las bibliotecas que aún no lo tienen.
 - Reforzamiento de la cobertura wifi dentro de las bibliotecas.

Propuestas

► Tecnología:

- En 2018, la Biblioteca renovó el Sistema de Gestión de Bibliotecas. Lamentablemente, la dirección de la Biblioteca no hizo un informe de necesidades, ni consultó a los técnicos bibliotecarios. Por ello, hubo errores en la migración de datos y pérdida en los servicios que se ofrecían con el anterior sistema de gestión. Es necesario hacer un estudio de evaluación y tomar decisiones que mejoren el acceso a las colecciones y servicios.
- Mejorar el acceso a las Colecciones Digitales de la Biblioteca para difundir el patrimonio bibliográfico complutense a través de exposiciones virtuales de los fondos ubicados en la Biblioteca Histórica de la UCM.
- Ofrecer los recursos de información de la Biblioteca en el nuevo entorno de enseñanza superior en línea y MOOC's.
- Seguir avanzando en la digitalización y preservación del patrimonio bibliográfico y documental de la UCM

Se debe garantizar puestos de estudio suficientes en los periodos de exámenes

► Servicios dirigidos a estudiantes:

- Incrementar la inversión en libros tanto impresos como electrónicos para que los estudiantes dispongan de bibliografía actualizada y suficiente.
- Contratación de una plataforma que haga posible el préstamo digital de manuales y la adquisición de licencias para esta modalidad de acceso al libro electrónico.

- Diseñar nuevos servicios que fomenten el aprendizaje colaborativo y que mejoren sus oportunidades de inserción en el mercado laboral.
- Aumentar el número de libros que los estudiantes pueden llevarse en préstamo.
- Crear espacios de trabajo en grupo en todas las bibliotecas.
- Ofrecer dispositivos electrónicos en préstamo (portátiles, tabletas, etc.)
- Acercarse a los usuarios con actividades.
- Trabajar para ampliar el horario de apertura de la biblioteca María Zambrano durante las vacaciones de Navidad, dada la demanda de los estudiantes en este sentido, y abrir, si fuera necesario, otras bibliotecas en época de exámenes, garantizando puestos de estudio suficientes.

► Servicios dirigidos a profesores e investigadores:

- Crear un espacio en el repositorio institucional E-Prints Complutense para el depósito de los datos de investigación de profesores e investigadores complutenses. Previamente se realizará una consulta a los investigadores para identificar sus necesidades de almacenamiento y gestión de datos.
- Ofrecer asesoramiento sobre derechos de autor y copyright.
- Apoyar a los profesores en los procesos de evaluación, obtención de sexenios de investigación y proyectos de innovación educativa.
- Ofrecer servicios de digitalización de obras con fines de investigación, respetando los derechos de autor.

► Personal:

- Redacción de una nueva RPT basada en indicadores objetivos de las cargas de trabajo y que contemple los perfiles y competencias profesionales.
- Reorganización de las unidades y puntos de servicio para asignar los recursos de forma más eficiente.
- Actualización del sistema de selección, ingreso y promoción del personal. Es urgente la renovación generacional de la plantilla.
- Incorporación de nuevos efectivos.
- Establecimiento de un plan de formación en el contexto del Plan de formación general de la UCM, basado en los perfiles y competencias profesionales que requiere nuestra Universidad. Es necesario actualizar los conocimientos de la plantilla para atender a las nuevas necesidades de la comunidad universitaria: indicadores de calidad de publicaciones y acreditación de sexenios, publicaciones en acceso abierto, propiedad intelectual, derechos de autor, detección de plagio, etc.

Tecnologías de la Información y de la Comunicación

Bajo la denominación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se aglutinan un conjunto de protocolos y tecnologías, incluyendo dispositivos, empleados para el tratamiento y la transferencia de datos. Por lo tanto, el término TIC engloba a todos aquellos servicios que tengan como base el intercambio de información

(buscadores de información, correo electrónico, redes sociales, blogs, comercio electrónico, etc.), las redes de telecomunicaciones que dan soporte a dicho intercambio de datos (telefonía, internet, etc.) y los terminales empleados para ello (ordenadores personales, *smartphones*, *tablets*, etc.).

Las TIC juegan un papel estratégico en la UCM

En las dos últimas décadas se ha producido una auténtica explosión global de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este hecho se ha debido, principalmente, al acceso generalizado a los ordenadores personales y a la expansión de internet. Las TIC, como es lógico, también juegan un papel estratégico en la Universidad en general y en la UCM en particular. En la actualidad, cualquier fallo en los sistemas informáticos puede suponer la parálisis de servicios clave de la Universidad en la docencia, la investigación o la gestión.

El desarrollo adecuado de las TIC exige una visión de futuro de las necesidades de la UCM y la correspondiente planificación estratégica de los proyectos, especialmente en tres áreas: el software, los servidores y la red de datos.

Propuestas:

- Minimizar los servicios externalizados. Una universidad como la nuestra no debe limitarse a comprar lo que hacen otros teniendo talento de sobra entre sus miembros. No solo debemos apostar por nuestro extraordinario PAS, sino que, también, se pueden crear nuevas plazas que cubran las necesidades detectadas, aprovechando, además, la experiencia de nuestro PDI y de nuestros estudiantes. Necesitamos de la innovación para, en primer lugar, dar respuesta a nuestras necesidades y,

Propuestas

en segundo, transferir nuestro valor añadido. Para ello sigue siendo necesario apoyar la formación especializada de nuestro personal.

- ▶ Ampliar y potenciar la Red Wifi. En este aspecto es necesario actualizar urgentemente las infraestructuras. El enorme crecimiento de las diversas plataformas de conexión de los usuarios (tabletas, portátiles y smartphones) no permite a la comunidad complutense disponer de conexiones rápidas desde todos los rincones del campus. Para ello se duplicará nuestra capacidad durante los dos primeros años de mandato.
- ▶ Potenciar la colaboración existente con empresas líderes en el área de las comunicaciones e internet para la formación, la investigación y los servicios TIC de la UCM. La relación entre la UCM y la empresa es amplia, pero puede serlo aún más. La UCM genera conocimiento que puede suponer ventajas competitivas para el tejido empresarial nacional e internacional. Por otro lado, hay que transmitir a las empresas líderes el valor de nuestros estudiantes y facilitar que estos puedan encontrar un trabajo digno y bien remunerado.

El empleo de software libre debe ser potenciado en todas las áreas

- ▶ Crear una nueva categoría en la RPT para PAS especializado en la búsqueda de empresas interesadas en transferencia tecnológica de la UCM.
- ▶ Crear la NUBE de la UCM. La UCM invierte muchos recursos de personal para mantener los CPDs, mientras se habla continuamente sobre el uso de la nube, pero eso solo tiene

costes adicionales. Se va a proponer la creación de nuestra propia nube.

- ▶ Potenciar la transparencia de datos y procesos:
 - Es necesario mejorar la transparencia en los procesos administrativos, en los de compra, en los de contratación de personal, etc. Se ha avanzado en la provisión de estos servicios, pero queda mucho por hacer. Poner capturas de pantalla o información en pdf no es ser abierto. Los datos deben de ser descargables para facilitar la auditoría por parte de nuestra comunidad universitaria, y todos deben ser visibles y fáciles de localizar (en la actualidad muchos no aparecen). Encontrar un contrato de la UCM requiere todavía navegar por la siempre cambiante web de la UCM.
 - Queremos también que terminen los contratos sin negociación. Son contrarios a la transparencia. O, al menos, que se justifique documentalmente dicho proceso y su resultado.
 - La estrategia en transparencia no sólo repercute en mayores garantías. Los datos de la UCM son valiosos y son también fuente de investigación.
- ▶ Potenciar la sede electrónica.
- ▶ Racionalizar los gastos en licencias
- ▶ Potenciar el empleo de software libre en todas las áreas, sobre todo en áreas consideradas como críticas. Sería deseable hacer una transición hacia el software libre en la gestión de las matrículas (a la UCM le cuesta al año casi medio millón de euros que una empresa mantenga nuestro sistema de matrícula), en la docencia y en la investigación. El software libre es conocimiento y no puede ser minusvalorado por mitos y prejuicios. Queremos que la UCM abra camino y se convierta en referente en

en esta área. Hay que revivir proyectos como HERCULES (proyecto de software colaborativo), que perseguía un sistema de gestión de matrículas libre creado por universidades.

- ▶ Apostar por una gestión efectiva y profesional de las RRSS como parte del canal de interacción con los estudiantes, presentes y futuros, así como con la atracción de talento y difusión de los valores de la UCM.
- ▶ Apoyar la creación de contenidos de calidad en la web, tan descuidada en el mandato del equipo de Gobierno actual.
- ▶ Aprovechar la fuerza de la UCM en varias iniciativas de calado nacional:
 - Búsqueda de convenios con ANECA y FECYT en el marco de la CRUE para el desarrollo de puentes de datos de PI a la ANECA y el CVN y viceversa.
 - Crear una infraestructura de software libre para gestionar universidades. Queremos romper bloqueos y lanzar a nivel CRUE iniciativas para que las universidades españolas compartan experiencias y tecnología para gestionar la universidad.

Cultura, Deporte y Extensión universitaria

Dinamización, difusión y apoyo a la cultura

La UCM no puede limitar la formación de sus estudiantes a un mero componente técnico-profesional, por lo que esta labor debe complementarse a través de programas culturales, que, además, deben beneficiar a la sociedad. Por todo ello, es necesario potenciar la organización de ciclos de conferencias, exposiciones, encuentros,

cursos de verano, etc., y darlos a conocer de forma programada y ágil, así como abrir las infraestructuras existentes en nuestra universidad (museos, jardines, estructuras singulares, etc.) a la comunidad complutense y la sociedad.

La UCM debe complementar sus actividades con el diseño de programas culturales

En la UCM tenemos joyas de incalculable valor; son el patrimonio mobiliario e inmobiliario, la Biblioteca y el Archivo. Nada de esto se puede comprar por quien no lo tenga; nosotros lo tenemos; expresa y condensa nuestra historia y debemos cuidarlo, sentirnos orgullosos y abrirlo a todos los ciudadanos.

Propuestas:

- ▶ Definir y poner en valor la política cultural de la UCM como una herramienta de identidad, proyección y reforzamiento de la imagen institucional, cohesionando a la UCM con el ámbito de la cultura.
- ▶ Proyectar una programación cultural general coordinada, que permitan definir las prioridades de la política cultural complutense y que englobe a los diferentes y diversos ámbitos culturales que se desarrollan en la UCM.
- ▶ Promocionar las propuestas de programación cultural entre toda la comunidad universitaria y la sociedad madrileña.
- ▶ Recuperar la visibilidad y calidad de los Cursos de Verano de la Complutense como referente social, imagen y marca propia de la UCM, actividad emblemática de nuestra institución que se ha visto muy deteriorada en las últimas ediciones. Aumentar progresivamente el número de actividades realizadas en la

Propuestas

sede original de San Lorenzo de El Escorial.

- ▶ Potenciar la Escuela Complutense de Verano.
- ▶ Potenciar las alianzas en el ámbito de la cultura con instituciones, administraciones, centros u organismos.
- ▶ Reconocer el papel de los Colegios Mayores propios en la difusión de la cultura y el fomento del deporte, apoyando decididamente sus actividades en estos ámbitos y facilitando, a su petición, la intervención de profesores de la UCM en ciclos de conferencias o actividades similares. Los Colegios Mayores deben ser uno de los vehículos de difusión y divulgación de la investigación que se realiza en la UCM.
- ▶ Potenciación de la generación de proyectos propios que favorezcan las relaciones interdisciplinarias entre los distintos ámbitos de la cultura y el arte en la UCM.
- ▶ Asegurar la conservación del patrimonio UCM.
- ▶ Potenciar y difundir el valor de los museos y colecciones complutenses, y sus actividades.
- ▶ Consolidación de los Orquesta Sinfónica UCM, del Coro UCM y de los grupos de teatro y otros grupos musicales de la UCM.
- ▶ Mayor visualización de los festivales, certámenes y premios culturales de la UCM.
- ▶ Realizar periódicamente jornadas de puertas abiertas.
- ▶ Incluir algunos de nuestros edificios emblemáticos en itinerarios urbanos.

Actividad física y deporte

Las evidencias que muestran los efectos positivos de la actividad física, son claras, y estos efectos no lo son solo sobre la salud de la persona y su autoestima, sino también sobre los procesos cognitivos, es decir, para el desarrollo integral del individuo. La Universidad y la vida que en ella

transcurre, deben ser potentes catalizadores de relaciones humanas; y la actividad deportiva tiene un efecto beneficioso en este sentido.

Hay que recuperar la visibilidad y calidad de los Cursos de Verano como referente social, imagen y marca propia de la UCM

Propuestas:

- ▶ Ampliar y mejorar los espacios de uso deportivo, reforzando las instalaciones ya existentes y su equipamiento, así como su mantenimiento.
- ▶ Potenciar el trabajo de base, promocionando la actividad deportiva entre la comunidad complutense.
- ▶ Promover la actividad física global, no restringiéndola únicamente a la realizada en instalaciones deportivas.
- ▶ Impulsar la participación de la comunidad complutense en competiciones deportivas de todo tipo mediante la creación de programas específicos de deportistas de alto nivel, el de equipos federados, el de participación en competiciones locales, regionales, estatales e internacionales y, finalmente, el de deportistas en situación de discapacidad. Hay que tener en cuenta que, además, las competiciones internas y externas sirven para cohesionarnos como institución y para aumentar nuestra visibilidad
- ▶ Promover y facilitar la realización de pruebas de esfuerzo como medida preventiva antes de iniciarse en la práctica deportiva y de forma rutinaria una vez que se realice de forma habitual.
- ▶ Potenciar el deporte competitivo.
- ▶ Profundizar en acciones de atracción de deportistas de élite.

Comunicación e imagen corporativa

Uno de los tradicionales puntos débiles de nuestra universidad es la comunicación, tanto interna como externa, y la imagen corporativa. Por desgracia, durante los últimos años la UCM, cuando es noticia, aparece en los medios con una imagen deteriorada, rodeada de reseñas negativas que van minando el prestigio de la institución. Este hecho se ha agravado con el peso que las redes sociales han adquirido en la transmisión de la información. De hecho la presencia de la UCM en los medios tradicionales de comunicación es tan baja como su aparición e impacto institucional en las redes sociales.

Uno de los tradicionales puntos débiles de nuestra universidad es la comunicación

Propuestas:

- ▶ Potenciar el gabinete de comunicación UCM y ponerlo al servicio de toda la comunidad complutense.
- ▶ Elaborar y poner en funcionamiento un Plan Integral de Comunicación (interna y externa) de la UCM.
- ▶ Potenciar la presencia institucional en las principales redes sociales y la reputación digital de la UCM. El seguimiento real de los perfiles institucionales es, en la actualidad, prácticamente inexistente. Evitar la excesiva atomización de perfiles institucionales en las diversas redes sociales.
- ▶ Fortalecer y potenciar los contactos con los distintos medios de comunicación.

- ▶ Elaborar materiales divulgativos, artículos, vídeos y otros formatos para su difusión en prensa y medios audiovisuales.
- ▶ Utilizar activa y eficazmente las redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y otras para la difusión de la información de la UCM.
- ▶ Crear la imagen de marca “Made in UCM” o “Hecho en la UCM”, para identificar las invenciones, desarrollos y productos generados en nuestra institución, a imagen y semejanza de iniciativas que se están desarrollando en otras universidades a lo largo de todo el mundo, y que contribuirá a otorgar una mayor visibilidad a los desarrollos conseguidos mediante proyectos de investigación con financiación pública, contratos con empresas y otras actividades de innovación, en beneficio de la imagen exterior de la UCM.
- ▶ Crear tiendas físicas de productos UCM en los campus de Moncloa y Somosaguas, que complemente a la oferta en línea existente. En la oferta se incluirán, exclusivamente, productos respetuosos con el medio ambiente, solidarios, justos y que se enfoquen hacia la sostenibilidad (empleo de material reciclado, botellas reutilizables, etc.) y que potencien a la vez la imagen UCM.

Sostenibilidad y salud

Las funciones básicas de las universidades en general, y de la UCM en particular, representan un marco idóneo para contribuir a la promoción de la salud y al bienestar de la sociedad. De hecho nuestra institución pertenece a la Red Española de Universidades Saludables (REUS), iniciativa en la que participan la CRUE, los ministerios

Propuestas

responsables de la salud y la educación, y las direcciones generales de salud pública. Esta iniciativa forma parte de una estrategia internacional, europea e iberoamericana (Red Iberoamericana de Universidades Promotoras de Salud - RIUPS), que está auspiciada por la OMS.

La UCM es un lugar donde se unen varios de los factores claves que exigen la creación de entornos y contextos saludables y sostenibles. Por un lado es un lugar de trabajo y aprendizaje, donde muchísimas personas realizan su actividad diaria, y en donde interactúan multitud de factores ambientales, organizativos y personales que afectan la salud y el bienestar de los que viven, trabajan, aprenden, etc. Además de estos parámetros, la UCM es una institución de especial relevancia, donde se investiga y garantiza el avance de nuestra sociedad a través de la formación de los cuadros del futuro. Por lo tanto la UCM no debe únicamente proteger la salud, sino que debe crearla, no solo en su entorno, sino que debe traspasarla al resto de la sociedad, utilizando para ello procesos participativos, colaborativos, dinámicos y activos, que haga más fáciles las opciones más saludables.

Hay que instaurar entornos sostenibles y saludables

Pero no podemos contentarnos con ello. Además de entornos saludables, hay que instaurar entornos sostenibles. Pero el término “sostenible” es muy complejo y requiere de la realización de cambios institucionales y acciones concretas, que se deben efectuar de forma paulatina, y que abarcan desde políticas de igualdad, al empleo sostenible de la energía y el agua, la protección del medioambiente, la integración de contenidos docentes sobre responsabilidad social, medioambiental y de desarrollo sostenible, y el grado de empleabilidad

de sus egresados, entre otras acciones relevantes para la creación de ambientes sostenibles. Para ello la UCM necesita comenzar con compromiso estratégico en esta materia, para más tarde implantar un sistema de gestión interno (es decir, la instauración de una serie de prácticas y de unos sistemas de evaluación/indicadores que permitan medir el esfuerzo) y, finalmente, establecer una cultura real de transparencia y de rendición de cuentas a la sociedad en esta materia (mediante la divulgación de la información sobre sostenibilidad).

Este apartado se basará, inicialmente, en las siguientes tres estrategias:

- ▶ Estrategia UCM-3R (Reducir-Reutilizar-Reciclar)
 - Reducir la producción de residuos.
 - Reducir adquisiciones de material innecesario. Se fomentará el empleo compartido de instrumentos y materiales tanto en docencia como en investigación.
 - Reducir el empleo de papel y envases de plástico hasta el mínimo imprescindible. En general se promoverá el uso de botellas y vasos de agua reutilizables en lugar de opciones desechables. Se primará en los concursos a los servicios de restauración de la UCM las ofertas que eliminen el empleo de envases de plástico.
 - Instaurar la filosofía de la reutilización, incluyendo los embalajes.
- ▶ Estrategia UCM-azul, cuyos objetivos prioritarios serán, entre otros, los que siguen:
 - Liderazgo en eficiencia energética. La UCM ya contrata una energía de las más baratas de España. La UCM debe ejercer su liderazgo y hacer público el beneficio de consorcios universitarios como el que se tiene con las universidades catalanas en la

actualidad. Acciones de este tipo harían que nuestra universidad fuera líder y referente para la sociedad española e internacional, algo a lo que debe aspirar.

- Apuesta decidida por las diferentes energías renovables e integración de las mismas.
- Optimización del ahorro en los distintos puntos de consumo.
- Mejora del aislamiento térmico.
- Búsqueda de alternativas a las fuentes de consumo de agua.
- Promoción de la movilidad sostenible en y entre los campus y, además, entre los edificios situados en otras zonas de la ciudad de Madrid.


limitar la oferta de fritos y rebozados a un máximo del 20% por semana o tener la opción de pan integral.

- Potenciar PsiCall, estudiando la posibilidad de extender su atención a PDI y PAS.
- Ofertar servicios y actividades dirigidos a promocionar la salud de la comunidad complutense.

Hay que promover hábitos nutricionales saludables en la UCM

► Estrategia UCM-salud:

- Crear entornos que promuevan la salud de forma global en la UCM.
- Fomentar la actividad física como una parte fundamental de la vida universitaria. Se mejorarán en lo posible las instalaciones deportivas de los diferentes campus.
- Promover hábitos nutricionales saludables en el campus. Para ello, y aunque los bajos precios ha difícil realizar mejoras drásticas, se incluirá en los pliegos de los concursos a los servicios de restauración las recomendaciones de la Comisión Sectorial CRUE-Sostenibilidad para mejorar las licitaciones de las universidades españolas, entre las que se encuentran el ofertar, al menos, un plato vegetariano como elección,



**Haz tuyo
el cambio**



**Candidato a rector
Universidad Complutense de Madrid
2019**

#haztuyoelcambio

 [joaquinogoyache](#)

 [@jgoyache](#)

 [goyache](#)

[goyache.es](#)