Transforma tu futuro.
La Complutense que queremos.

MC María Castro

Candidata a Rectora. Elecciones 2023
Universidad Complutense de Madrid

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID

Presentación

Soy profesora de la Complutense desde siempre. No solo porque es mi alma mater, sino porque, aunque he trabajado en distintas universidades nacionales e internacionales, mi anhelo siempre ha sido volver a la que considero mi casa. Tengo un sentimiento de orgullo y pertenencia tanto con mis tareas como profesora universitaria como con que estas funciones se concreten y desarrollen plenamente en la UCM. Me define.

Me identifico con orgullo con nuestras características – **Universidad Pública, presencialidad, investigación y transferencia de impacto** – como con nuestros valores compartidos, aspiraciones, actividades y personas.

La pregunta recurrente sobre qué me impulsa a presentar mi candidatura a Rectora de nuestra universidad en las próximas elecciones se responde desde ese compromiso personal y desde el convencimiento de que es posible pensar y hacer realidad una Complutense diferente, ilusionada con nuestras misiones y con el futuro, con menos sensación de agotamiento y que esté en el centro de la conversación universitaria, en tanto que

Es posible pensar y hacer realidad una Complutense diferente, ilusionada con nuestras misiones y con el futuro.

institución de referencia que somos. Es el momento óptimo para integrar experiencia y esperanza. Y dedicaré mi energía, esfuerzo y entusiasmo a conseguirlo.

Este es un proyecto compartido, impulsado y apoyado por un conjunto de compañeros y compañeras que llevan a la Complutense dentro del corazón y tienen una trayectoria que se define por la implicación con todo tipo de tareas en nuestra universidad, siempre desempeñadas con ilusión, compromiso y profesionalidad. Se articula en tres ámbitos que definen la vida complutense:

La **Comunidad** en sentido amplio, integrando personas, patrimonio, estructuras universitarias, campus, gobernanza y valores transversales que compartimos, como la igualdad y la diversidad.

Las **Misiones** que nos ocupan nuestro quehacer diario, como impulsar, difundir y posicionar la investigación y la transferencia del conocimiento, la modernización con calidad de la oferta de estudios, la gestión orientada a los servicios, la comunicación como elemento esencial de credibilidad, influencia y reputación y el desafío ineludible de la sostenibilidad.

Los proyectos de **Transformación** que orientan nuestra universidad hacia el futuro, que pasa por la construcción de una universidad digital, encaminada hacia una internacionalización transversal y con un fuerte liderazgo social.

Nuestra propuesta está contrastada por muchas personas. Pone cabeza a la vida complutense con el anhelo de hacerla mejor. Aspira a poder hacerse realidad, con tu respaldo, si así lo estimas oportuno.

La Universidad que queremos

Las personas que trabajamos o estudiamos en la Universidad Complutense nos sentimos orgullosas de pertenecer a nuestra universidad y de lo que hacemos en ella. Solemos señalar algunos rasgos que nos hacen diferentes y peculiares. Trabajamos y estudiamos en la universidad presencial más grande de España. Desde dentro tenemos experiencia de esta complejidad y también disfrutamos de ese nivel de estímulos, ideas y debates que hacen de la diversidad una de nuestras señas de identidad.

Trabajamos y estudiamos en una de las cinco universidades españolas que está permanentemente entre las 300 mejores del mundo, lo que pone de manifiesto el potencial docente, investigador, de transferencia y de internacionalización de nuestra universidad, pues estamos entre el 1% de las mejores universidades del mundo. En el curso 2021-22 (últimos datos disponibles del Centro de Inteligencia Institucional) han elegido matricularse por primera vez en nuestra universidad 11.674 estudiantes de grado, sobre un total de 48.271; 7.264 estudian su máster en la UCM y 6.474 su doctorado. Así, la Complutense contribuye de una manera clara a la consolidación del sistema universitario como un instrumento eficaz de promoción social y progreso individual. El carácter público de nuestra universidad no es anecdótico, es también motivo de orgullo, pues facilita los procesos de igualdad de oportunidades en educación superior. La UCM es un servicio de educación superior de calidad en la sociedad madrileña y española, y ese es uno de nuestros valores.

La Universidad Complutense afronta un nuevo proceso electoral. La elección del Rector o Rectora es uno de los hitos que establece la regularidad democrática en las universidades españolas. Este es el momento en el que se nos invita a pensar y a apoyar la Complutense que queremos, la Complutense del futuro.

Pensar la Complutense que queremos es un reto y una tarea de todos y todas. Nuestra universidad debe abordar los retos que de forma

Tenemos ante nosotros el reto de pensar conjuntamente qué Universidad Complutense queremos

abrupta planteó y aceleró la pandemia en 2020, como consecuencia de la cual las estructuras, el modo de enseñar y de aprender, la forma de trabajar y tantas otras cosas cambiaron radicalmente de la noche a la mañana. No me equivoco si señalo que la soledad y el abandono institucional fue el sentimiento mayoritario en la comunidad complutense. Los y las estudiantes continuaron con sus estudios y con el cumplimiento de los requisitos de sus titulaciones, exigiéndonos a los y las docentes un mayor compromiso y adaptación para poder continuar en las nuevas condiciones de enseñanza (primero online y a distancia, luego híbrida). Estas nuevas condiciones docentes no fueron fáciles, pues esencialmente fueron procesos solitarios y sin apoyos. El personal de administración y gestión facilitó que los programas y procesos de gestión continuaran funcionando. Las facultades se organizaron en un marco de ausencia de reglas comunes y claras, sin amparo institucional, para poder continuar con la labor docente y, cuando se pudo, con la labor investigadora. En definitiva, con el tradicional buen hacer y esfuerzo de todos y todas, la Complutense siguió con su labor docente e investigadora y continuó prestando todos los servicios que fueron posibles, mostrando un fuerte compromiso y profesionalidad universitaria.

Salimos, sin ayuda ninguna del equipo rectoral, de un proceso de estrés colectivo en el que es reconocible que el marco de la acción universitaria ya no es el mismo. Tenemos ante nosotros el reto de pensar conjuntamente qué Universidad Complutense queremos, pues este proceso de aislamiento forzoso y de falta de liderazgo nos ha llevado a una reducción de los espacios compartidos. Y esto no nos lo podemos permitir. Es urgente aprovechar este momento de cambio para:

> **Centrar la enseñanza en los y las estudiantes**, aumentando el atractivo de los estudios a través de planes actualizados y potenciando la empleabilidad de las titulaciones.

> **Reforzar, diseñar y transformar conjuntamente los procedimientos docentes** que necesitamos y vamos a necesitar.

> **Aprovechar el valor social que se reconoce a la investigación y a la transferencia del conocimiento** a la sociedad para reforzar, diseñar y transformar las líneas y estructuras que soportan la investigación y la transferencia.

> Y, de forma consecuente, **reforzar, diseñar y transformar los procedimientos de gestión y administración** que sostienen y apoyan a la labor docente e investigadora en nuestra universidad.

No es el momento de recuperar únicamente la gestión de lo cotidiano como si las condiciones en nuestra universidad (y del mundo en general) no hubiesen cambiado. **Es el momento de transformar nuestra universidad pensando en el futuro** que ha irrumpido de manera abrupta en todos los ámbitos de la vida universitaria. Me apoyo en el poeta Tomás Segovia y su traducción de Shakespeare, "ser o no ser, de eso se trata".

Es el momento de superar el aislamiento y compartir las experiencias, los aprendizajes y los pensamientos que hemos ido acumulando en este duro proceso que la pandemia nos ha hecho atravesar para mejorar y transformar nuestra universidad. Hay que

Diseñar una Complutense moderna y, sobre todo, en el marco de un proceso compartido, también con otras universidades madrileñas, españolas e internacionales

diseñar una Complutense moderna y, sobre todo, en el marco de un proceso compartido, también con otras universidades madrileñas, españolas e internacionales, para que seamos capaces de plantear una alternativa académica en la que quepamos todos y todas y ofrezcamos a la sociedad una universidad actualizada y fresca para esta primera mitad del siglo XXI. Estamos en un momento óptimo para integrar la experiencia acumulada en nuestra universidad y la esperanza que necesitamos para generar esa UCM con la que todos y todas soñamos, que nos haga seguir sintiéndonos orgullosos y orgullosas de nuestra universidad.

Ejes para una Complutense compartida por todos y todas

Estas son **las ideas-fuerza que conforman las líneas maestras del programa** y los principios defendidos por esta candidatura. Son las ideas y principios que inspiran y atraviesan los compromisos concretos, los objetivos y acciones de gobierno que se despliegan en el resto del programa.

1. Una Universidad Complutense con espacio para todos y todas.

La Complutense debe ser un lugar en el que todas las personas, trabajadores y estudiantes, podamos desarrollarnos académica y profesionalmente. Una universidad excelente es aquella que permite desarrollar a cada uno de sus miembros los ámbitos en los que mejor se desempeñan. La Universidad Complutense debe ser un espacio común en el que quepamos todos y todas, no solo una parte. Tienen que caber los super-investigadores y también los super-profesores puesto que todo el PDI Complutense lo son. Tienen que caber los administradores y gestores con distintas funciones y distintos niveles de responsabilidad en un marco transparente de acceso y estabilización. Tienen que caber todos y todas las estudiantes, con sus diversos intereses e inquietudes. Sin la participación ilusionada de todos y todas, la Complutense no será esa universidad con la que podamos comprometernos y de la que estemos orgullosos.

2. Una Universidad Complutense ágil en lo cotidiano.

La vida académica está salpicada por requerimientos que distraen y consumen el tiempo y, frecuentemente, la paciencia de todos los que cotidianamente nos enfrentamos a ellos, desde la matrícula hasta la elaboración de memorias de calidad o la gestión de proyectos de investigación. Hacer la vida ágil y fácil en el transcurso de lo cotidiano precisa del desarrollo de nuevos procesos, procedimientos e infraestructuras que den respuesta a las cuestiones de la vida académica. Hace falta entender quiénes son las personas que hacen uso y administran cada uno de los procesos. Hace falta revisar protocolos para que no caigan en procesos circulares inacabables. Hace falta tener datos actualizados del funcionamiento de nuestra universidad. Hacen falta estructuras

de gestión y personal que debe ser formado, especializado y reconocido laboralmente para asumir estas tareas.

Nos hace falta poder estudiar y trabajar en una universidad moderna y modernizada, con reflejo en todos los ámbitos de la actividad universitaria: en la docencia (es decir, en la enseñanza y también el aprendizaje), en la gestión y en la investigación y la transferencia. Hace falta transformar la Complutense en esa universidad del siglo XXI.

3. Una Universidad Complutense con liderazgo académico y social.

La Complutense tiene capacidad para plantear preguntas y liderar respuestas. No únicamente desde el punto de vista de la investigación puntera que realizamos o desde el punto de vista docente como la universidad presencial más grande de nuestro país. Como institución tenemos que estar presentes y activos en los ámbitos donde se desarrolla la conversación sobre los retos universitarios. Debemos proyectar a la sociedad madrileña nuestra imagen, basada en el trabajo conjunto de muchas personas durante mucho tiempo: la actualidad y potencia formativa y laboral de nuestra oferta académica, y reforzar y fomentar la proyección investigadora y de transferencia del conocimiento a la sociedad, nuestra aportación cultural, social y cívica. Es preciso proyectar en la sociedad madrileña y española todo lo que hace la UCM y todo lo mucho que hace bien.

4. Una Universidad Complutense como proyecto conjunto.

¿Dónde queremos estar como universidad en 2035? ¿Nos lo hemos planteado alguna vez? Más allá del trabajo diario, individual de cada estudiante, PDI y PAS, deberíamos plantearnos conjuntamente las metas hacia las que empujar a nuestra universidad. El ritmo de los cambios que necesitamos es importante. Sin embargo, el rumbo lo es aún más. Qué infraestructura administrativa deberíamos tener para lo que hacemos y queremos hacer, qué posición y perfiles de investigación son a los que aspiramos y a qué oferta formativa y cómo debería ser esa oferta. La idea es generar un procedimiento de análisis y diseño conjunto en el seno de la universidad, que implique a todos los sectores y también a todas y cada una de las personas que se quieran incorporar a este análisis y diseño. El objetivo es poder generar una propuesta conjunta y consensuada de la Complutense del futuro cercano, ese 2035 que está a la vuelta de la esquina.

La Universidad Complutense es una **comunidad** donde los intereses de todos y todas dependen de las acciones de todas y todos. Compartimos un espacio (nuestros campus, nuestras facultades, nuestro patrimonio), compartimos **misiones**, labores y obligaciones (investigar y transferir conocimiento a la sociedad, ofrecer

estudios adaptados y competitivos, con una gestión basada en los servicios a la comunidad universitaria) y compartimos la **necesidad de transformarnos** (digitalmente, internacionalmente) y de comunicar con credibilidad la vida académica que transcurre en la UCM. Todo ello, para conseguir recuperar el liderazgo social y el prestigio que merecemos.

Por eso te invito a pensar conmigo La Complutense que queremos. Te propongo un reto emocionante:

TRANSFORMA TU FUTURO.

Comunidad

Estudiantes, docentes e investigadores y personal de administración y gestión constituimos esta **Comunidad Complutense** y nuestras necesidades y funciones son complementarias y no pueden ser entendidas de manera aislada. De ahí que no seamos grupos inconexos, sin interrelación, coordinación o en competencia. Como comunidad universitaria, debemos seguir defendiendo nuestra autonomía y nuestro carácter público, con un modelo de gobernanza que asegure que cada una de las personas que forman parte de la Complutense es reconocida y considerada como un activo imprescindible. La manera en la que nos gobernamos como comunidad es vital para que podamos proyectar a nuestra universidad al lugar que le corresponde. La Complutense está hecha de historia, de patrimonio, pero antes que nada está hecha de personas y de proyectos. **Somos lo que pensamos, proyectamos y defendemos como individuos y también como colectivo, desde nuestras facultades, departamentos, unidades o servicios.**

La Complutense tiene dos **Campus** muy consolidados (Moncloa y Somosaguas) y otros dos en estado de evolución en distintos sentidos (Chamberí y San Blas) y ninguno es más Complutense que otro. Cada uno de estos campus necesita medidas diferentes.

Somosaguas necesita un **Plan estratégico Campus Somosaguas** con medidas de movilidad que permitan recuperar el campus para las personas y evitar que las filas para subirse al A o al H junten a varios cientos de personas. Además, es necesario dotar de servicios a los y las estudiantes que estudian en ese campus y llevar y compartir actividades que tradicionalmente se desarrollan sobre todo en el Campus de Moncloa, por ejemplo, las tesis en tres minutos o la multitud de actividades culturales a las que tan complicado les resulta asistir y combatir el simple hecho de sentirse más aislados. La Delegación del Rector en el Campus de Somosaguas ha demostrado ser un instrumento inadecuado para revertir la situación del campus, siendo necesaria la reestructuración de esta figura para que pueda desarrollar una gestión eficaz. La Facultad de Óptica y Optometría, situada en el barrio de San Blas, lleva años con el proyecto de integrarse en el Campus de Moncloa encima de la mesa. Este traslado y las obras que exige tienen pleno sentido pensando en la integración científica y de estudios entre las facultades y centros de Ciencias de la Salud, facilitando la vida universitaria a los y las estudiantes de esta facultad. En este periodo rectoral, se acometerá el traslado e instalación de la **Facultad de Óptica y Optometría** en la Ciudad Universitaria. El **Campus de Moncloa**, con su potencialidad de ser un campus urbano, integrado en la ciudad de Madrid, necesita mirar y atraer la mirada de la ciudad, más allá de ser un aparcamiento disuasorio. La racionalización del uso del campus por empresas ajenas a la universidad (espectáculos navideños o festivales, grabaciones de diversa índole, etc.) es un imperativo, pues dejan a la UCM en una situación vulnerable en sus instalaciones y con un retorno social y económico cuestionable y normalmente con daños a sus árboles y jardines. El patrimonio cultural de la UCM y la capacidad de dinamización social hacen del Campus de Moncloa un enclave especial para poner en valor a la Complutense. En el ámbito de las transformaciones y nuevos usos de los espacios, en el Campus de Moncloa se creará un grupo de trabajo pluridisciplinar para la racionalización y reordenación de los espacios, atendiendo a diversas necesidades docentes, de estudio y de investigación, comenzando por al área de humanidades.

La existencia de veintiséis **Facultades** dedicadas a la formación y a la investigación en la mayor parte de los campos de conocimiento es una gran riqueza de nuestra universidad que hay que cuidar y cuyo potencial se debe aprovechar al máximo. Es imprescindible que los centros cuenten con el apoyo del Rectorado para dotarse de una plantilla adecuada y de los recursos necesarios para desarrollar las actividades propias de su campo de estudios, fomentando la integración y participación en la vida de las Facultades de todos los que estu-

dian y trabajan en ellas, desde el respeto a la diversidad y de una forma cada vez más sostenible. Las Facultades deben ser autónomas en la gestión de sus recursos y no sentirse unas veces abandonadas a su suerte y sin respaldo en sus iniciativas y otras veces, sometidas a controles innecesarios que entorpecen y ralentizan su gestión e impiden a sus equipos directivos dedicar sus esfuerzos a diseñar y poner en marcha las políticas académicas, planes de investigación e iniciativas que resulten apropiada a cada centro. En la Complutense tenemos que dejar atrás una cultura de la desconfianza hacia la gestión que se realiza en los centros, de forma que las Facultades y los servicios centrales puedan trabajar codo con codo dentro una cultura de colaboración y confianza mutua.

Medidas:

1. Potenciar la autonomía en la gestión académica de los centros. Hay que fomentar la autonomía de las Facultades para diseñar planes de futuro propios que les permitan definir sus líneas estratégicas específicas de formación e investigación en función de sus fortalezas y posibilidades de desarrollo y en consonancia con las expectativas de la sociedad y la evolución previsible en sus campos académicos y científicos.

2. Simplificar al máximo los trámites burocráticos internos y eliminar los que no sean necesarios. Es urgente revisar los procedimientos internos de la Complutense que sobrecargan de trabajo a los centros y alargan innecesariamente la resolución de los procesos y suprimir los que no sean imprescindibles.

3. Dotar a las facultades y a otros centros del personal y los recursos adecuados para el desempeño de sus tareas. Para ello se aumentará el porcentaje del presupuesto que se destina a los centros y se ajustarán los criterios de asignación a sus necesidades.

Los **Departamentos** son una estructura clave para la vida cotidiana de los profesores, del personal administrativo y de los estudiantes de la Complutense. Su gestión se ha vuelto más compleja, tanto por tamaño como por las responsabilidades que tienen encomendadas, y los recursos con los que cuentan no están en consonancia con ello. Es imprescindible que los Departamentos tengan el personal administrativo previsto y se debe otorgar también el adecuado reconocimiento y apoyo a quienes gestionan las secciones departamentales y las unidades docentes. Las direcciones de Departamento, además, deben contar con el apoyo del Rectorado y de los servicios centrales en aquellos aspectos de su labor que lo requieran y tener canales de comunicación directos y permanentes con los diferentes Vicerrectorados que les faciliten su gestión. También aquí hay que pasar de una cultura de control sobre los departamentos a la de colaboración y trabajo en horizontal entre los Departamentos, las Facultades y los servicios centrales.

Medidas:

4. Dotar a los Departamentos del personal administrativo que les corresponde para que puedan desarrollar adecuadamente sus funciones y los equipos directivos no tengan que cargar a sus espaldas un enorme número de tareas además de las que les son propias.

5. Reconocer la labor desarrollada en la gestión de secciones departamentales y unidades docentes y dar soporte administrativo a las mismas.

6. Mantener canales de comunicación permanentes entre Departamentos y Vicerrectorados.

7. Simplificar los trámites administrativos internos que deben realizarse en los Departamentos y suprimir los que no sean necesarios.

Además de las Facultades y Departamentos, la Universidad Complutense contiene un elevado número de Centros de muy diversa índole y características que, en su conjunto, dotan a la institución de numerosos servicios y de una gran riqueza cultural, social e investigadora. Podemos citar la Escuela de Gobierno, Institutos de investigación, Escuelas de Especialización Profesional, Centros en el Extranjero, el Centro de Donación de Cuerpos, Centro Superior de Idiomas Modernos, los CAI o el VISAVET, entre otros. Todos ellos desarrollan un papel muy importante en sus áreas respectivas que hay que potenciar.

Esto es especialmente relevante en los siete servicios clínicos universitarios existentes, que tienen un papel esencial en la formación de los estudiantes y que, además, cumplen una función social mediante la prestación de sus servicios a la población. En este sentido, es necesario afrontar mejoras en la gestión de las clínicas y en la relación con los centros de los que dependen y con los Servicios Centrales. Hay que mejorar sus infraestructuras, optimizar la financiación, mejorar los sistemas de gestión propia (por ejemplo, mediante un servicio centralizado de proveedores), fomentar el uso de bases informáticas compatibles entre las clínicas, etc., destacando también una mejora en la gestión de personal que, entre otras cuestiones, establezca y potencie la figura de los internos o internos-residentes y que permita el reconocimiento efectivo de la actividad clínica desarrollada por los docentes.

Respecto a los hospitales universitarios, propios y asociados, su participación es esencial en la formación de nuestros estudiantes de diversos grados. Sin embargo, el personal docente percibe una falta de la presencia de la Complutense en los mismos y pide que exista una participación efectiva en la Comisión Mixta de la Comunidad de Madrid para liderar las propuestas del personal UCM que desarrolla su trabajo en los Hospitales.

Toda la arquitectura de **Campus**, Facultades, Departamentos y Centros debe encontrase en un entorno **saludable** y de **bienestar laboral** en la UCM. La polí-

tica de prevención de riesgos laborales ha de ser adecuada para dar cobertura todos los empleados de la Universidad y para cumplir con los requerimientos legales marcados por la Ley de Prevención y demás reglamentación preventiva. Pero si realmente pretendemos atender a la seguridad y salud de nuestra comunidad no debemos quedarnos en un mero cumplimiento normativo, sino que debemos ir más allá y ofrecer entornos de trabajo saludables en los que las personas puedan desarrollar todo su potencial atendiendo a sus requerimientos no solo de seguridad y salud física sino también de salud mental y bienestar.

La Complutense debe poder crear "entornos de trabajo y estudio saludables" donde además de desarrollarnos profesionalmente podamos disponer de un ambiente seguro y satisfactorio. Se trata de convertir nuestros espacios en lugares sanos y saludables abarcando todos los aspectos que puedan contribuir a crear este ambiente, desde las relaciones laborales adecuadas hasta favorecer la práctica de actividad física o la alimentación saludable.

Por todo ello, proponemos convertir la Universidad Complutense en una Universidad saludable y referente en cuanto la salud ocupacional y el bienestar laboral, a través de las siguientes medidas:

8. Actualizar las evaluaciones de riesgos de los distintos centros de trabajo de la UCM y de los diferentes puestos de trabajo, dando a conocer a los trabajadores los riesgos a los que están expuestos, tal y como indica la normativa de prevención.

9. Prestar un especial interés a la seguridad de los edificios e instalaciones, asegurando una correcta señalización de las vías de evacuación.

10. Desarrollar y dar a conocer en cada centro de trabajo el plan de emergencia y evacuación, así como realizar los simulacros de evacuación pertinentes y formar a los equipos encargados de llevar a cabo la misma en caso necesario.

11. Vigilar especialmente las condiciones de trabajo en aquellos lugares donde se manipulen sustancias tóxicas o peligrosas, como laboratorios o salas de disección, asegurando que los niveles de exposición a estas sustancias se encuentran por debajo de los límites máximos establecidos.

12. Garantizar la adecuada vigilancia de la salud de todos los trabajadores de la UCM en función de los riesgos a los que están expuestos, así como llevar a cabo los exámenes de salud iniciales a todos aquellos trabajadores de reciente incorporación o tras ausencia prolongada.

13. Llevar a cabo evaluaciones periódicas de riesgos psicosociales en los diferentes colectivos y puestos de trabajo, para poner en marcha las medidas preventivas que se deriven de esta evaluación y disminuir estos riesgos.

14. Fomentar todas aquellas iniciativas que se lleven a cabo desde distintos colectivos con el fin de aumentar la salud de los trabajadores.

15. Crear una herramienta corporativa que permita medir el bienestar laboral de los trabajadores y en función de los resultados proponer medidas de mejora.

16. Potenciar la creación de asignaturas trasversales relacionadas con la seguridad, la salud laboral y el bienestar e implicar a los estudiantes en los aspectos relacionados con estas materias.

17. Promover medidas encaminadas a una adecuada y real conciliación de la vida laboral y familiar.

Es imperativo que la comunidad Complutense crezca en **Igualdad y Diversidad**. El plan de igualdad recientemente aprobado no ha hecho más que arañar la superficie de los retos que actualmente tiene la UCM en materia de igualdad. Se ha planteado un conjunto de acciones fijas, pero no se ha diseñado cómo llevarlas a cabo, puesto que no se ha previsto una comisión para la revisión y control del plan de igualdad, ni cómo se va a realizar el diagnóstico de las necesidades en las distintas facultades, entre otras cuestiones. De hecho, el plan de igualdad no cumple con los requerimientos de la Unión Europea, lo que puede hacer que se nos penalice a la hora de presentar proyectos europeos, ya que se nos asignó una financiación para esto y no se han cumplido los objetivos ni en la redacción ni en la ejecución del proyecto. El Protocolo de actuación frente al acoso sexual y/o sexista no mejora en nada el plan de actuación ante el acoso que existía previamente, y este fue incluido como una adenda del plan de igualdad, pero es un manifiesto de medidas que no tiene desarrollo. No existen datos relativos al protocolo, no sabemos el número de denuncias ni hay información acerca de las actuaciones con las víctimas, y ha habido numerosas quejas sobre el servicio, de manera que las víctimas de acoso en nuestra universidad se encuentran desprotegidas porque solo tienen el recurso a la denuncia ante las autoridades judiciales y policiales, que no siempre pueden actuar ante la casuística de las universidades y su población universitaria. Este planteamiento se aleja radicalmente de lo imprescindible, es decir, de un plan de actuación claro y eficaz en nuestra universidad. Trabajar en igualdad debe partir de un cambio estructural, donde todos los miembros de la comunidad universitaria se comprometan con este cambio. El cambio debe ser en la formación, la conciliación, la convivencia y la gestión con perspectiva de género.

Las medidas que se deben emprender con urgencia son:

18. Diseñar y aprobar un Plan estratégico de Acoso, que, entre otras medidas, incluya un plan de actuación ante el acoso sexual y/o sexista que cumpla con la normativa estatal. Este plan incluirá un protocolo

de acompañamiento a las víctimas, que dentro de nuestra universidad no puede consistir únicamente en un apoyo en la denuncia, sino que debe articularse a través de un conjunto de medidas concretas y de un grupo de especialistas que diagnostiquen las situaciones de violencia y acompañen a las víctimas en sus necesidades. La universidad cuenta con estructura suficiente para ello, como expertas en las facultades, servicio PsiCall de atención psicológica, asesoría jurídica, etc., con formación específica en el plan, una vez aprobado. La Unidad de Igualdad sería el órgano encargado de impulsar este plan de actuación.

19. Creación y formación de un cuerpo de voluntariado para el acompañamiento de personas víctimas de acoso sexual y sexista para dar apoyo a la Unidad de Igualdad en estas funciones.

20. Aprobar un Plan estratégico de Igualdad y Diversidad que incluya la revisión y adaptación del II Plan de Igualdad, recientemente aprobado, a Horizonte Europa para que sea participativo para toda la comunidad universitaria. El Plan debe incluir una Comisión de Igualdad con un calendario de reuniones y actuaciones y un programa de evaluación y seguimiento constante de las acciones realizadas. Me comprometo a informar periódicamente de los datos recogidos en el seguimiento anual del Plan estratégico de Igualdad y Diversidad.

21. Diseñar y aprobar un Plan integral de formación en igualdad que sea parte del Plan estratégico de Igualdad y Diversidad. De esta manera, además, la Complutense podrá ajustar su actuación a la normativa internacional que plantea la necesidad de un cambio estructural en el que haya una inclusión transversal de las políticas de igualdad.

22. Fomentar la participación transversal de todas las personas que formamos la comunidad Complutense. Para ello, propongo revitalizar el trabajo de la red de nodos de igualdad, dotándoles de entidad y reconocimiento en cada facultad, para que puedan realizar este trabajo en cada una de ellas y hacer propuestas que partan desde las personas que hacemos la universidad. La red de nodos facilitará la recogida de datos propuesta en el Plan estratégico de igualdad y diversidad ya mencionado. El equipo rectoral se reunirá periódicamente con la red de nodos para conocer de manera directa las necesidades de nuestra universidad en términos de igualdad.

23. Crear la Coordinación de Igualdad en las Facultades, a través de las redes de nodos de igualdad, para el desarrollo de Comisiones de Igualdad, planes específicos de igualdad y protocolo de acoso sexual y/o sexista por centro.

24. Dotar de personal suficiente a la Unidad de Igualdad para poder atender las denuncias y realizar el

acompañamiento de las personas que necesitan asesoría sobre cualquier cuestión relativa a la igualdad en el ámbito universitario.

25. Desarrollo en el Plan estratégico de igualdad y diversidad de un plan de Comunicación específico donde se muestre y se dé valor al trabajo de las mujeres en la comunidad universitaria complutense.

26. Fomentar proyectos Complutense para la formación y la investigación feminista.

27. Incentivar y apoyar la consolidación y creación de revistas académicas, publicaciones y colecciones UCM en el ámbito de los Estudios feministas.

28. Informar y formar sobre cómo incluir la perspectiva de género en investigación y cumplir así la normativa europea para poder optar de forma competitiva a los proyectos de investigación nacionales e internacionales.

29. Coordinar de manera eficaz las áreas de igualdad y diversidad, lo que se traduce en una coordinación fluida y articulada entre la Unidad de Igualdad y la Unidad de Diversidad. Debemos trabajar por una universidad igualitaria para todas las personas, en la que se garanticen los derechos de todas y donde haya respeto a la convivencia. Para ello, se deben pensar las políticas universitarias en estos ámbitos de forma coordinada para mejorar el alcance, ajustar los recursos y contar con toda la comunidad universitaria.

La propuesta podría ser un Vicerrectorado de Igualdad, Diversidad, Inclu-

sión y Políticas Sociales, donde se puedan centralizar y coordinar las acciones de ambas áreas, pero también mejorar otros aspectos como la conciliación y las ayudas a la comunidad universitaria mediante las acciones sociales.

Y todo ello, en el marco de una comunidad caracterizada por su **diversidad**, orgullosa de su diversidad, atenta a los retos de su diversidad. Debemos ser ejemplo en la incorporación de la diversidad como uno de los pilares de nuestra comunidad. Eso implica una adecuada gestión de esta, adaptando nuestras instituciones a las características de la sociedad diversa de la que forma parte la Complutense. Nuestra universidad debe asumir el liderazgo social al que se ha renunciado durante los últimos años, un liderazgo que se ha construido prácticamente desde las bases y menos desde los rectorados: proyectos y grupos de investigación, asociacionismo, un máster oficial, etc. Es hora de que todo esto sea bien visible y de convertirnos en modelo e inspiración para la sociedad y en ejemplo de buenas prácticas en la incorporación de la diversidad sexogenérica, cultural, étnica y socioeconómica. Para ello, la Complutense debe conocerse a sí misma. Por ese motivo, durante el segundo año de mandato el Observatorio del Estudiante elaborará el estudio "Complutense Diversa".

La atención a la **diversidad sexo-genérica** y a las distintas realidades **LGBTIQ+** debe constituir una línea de trabajo prioritaria en la Universidad Complutense, para garantizar una comunidad más igualitaria, justa, plural, diversa, inclusiva y solidaria. El objetivo es doble. Por un lado, consolidar a nivel institucional a la Universidad Complutense de Madrid como referente en políticas de Igualdad y Diversidad LGBTIQ+ y como universidad libre de LGTBIfobia. Por otro lado, consolidar a la Universidad Complutense como pionera y referente en los Estudios LGBTIQ+ en Europa y Latinoamérica.

En este ámbito, las **medidas que se proponen** son:

30. Diseñar y aprobar un plan general de atención a las necesidades de las personas LGTBIQ+ de la comunidad Complutense que estará incluido en el Plan estratégico de igualdad y diversidad.

31. Incorporar la atención a la diversidad sexo-genérica dentro de las líneas estratégicas de la Universidad Complutense. Esto implica la elaboración de una Declaración institucional de la Universidad Complutense de Madrid como «Espacio Académico Libre de LGTBIfobia», así como el fomento de actividades de concienciación en todas y cada una de las facultades y centros. De manera específica, se apoyará a las facultades para que desarrollen programas propios en esta línea, adecuados a su realidad específica, respetando, colaborando y ayudando a cada centro.

32. Dotar de recursos humanos y económicos adecuados al Protocolo de Gestión Académica de la Identidad de Género (haciéndolo accesible a toda la comunidad Complutense) y al Protocolo para la prevención, detección y actuación ante situaciones de acoso por orientación sexual, identidad o expresión de género en la UCM.

33. Establecer Grupos de Ayuda según las necesidades de las personas LGTBIQ+, especialmente entre estudiantes, pero sin descuidar en nada al PDI y al PAS.

34. Diseño de acciones específicas para la incorporación de las distintas realidades de las mujeres lesbianas, bisexuales y transexuales en los planes y políticas de igualdad.

35. Fomentar la participación institucional de la Universidad Complutense en acciones de transferencia de conocimiento a la sociedad en cualquiera de los ámbitos relacionados con las distintas realidades LGBTIQ+.

36. Impulsar programas de cooperación al desarrollo que promuevan y garanticen los derechos humanos de las personas LGTBI+.

37. Impulsar la creación de un Instituto Universitario en Estudios LGBTIQ+.

38. Incentivar y apoyar la consolidación y creación de revistas académicas, publicaciones y colecciones UCM en el ámbito Estudios LGBTIQ+.

39. Apoyar el diseño e implantación de titulaciones en el ámbito de los Estudios LGBTIQ+.

40. Incentivar la creación e implantación de asignaturas transversales en las distintas áreas de los Estudios LGBTIQ+.

41. Incentivar proyectos de innovación de la docencia que desarrollen contenidos transversales en igualdad, visibilidad y diversidad LGBTIQ+ en cada área de conocimiento.

La comunidad Complutense es reflejo, parte y agente de la **diversidad sociocultural** y étnica que caracteriza a la sociedad madrileña, española e internacional. Nuestros campus exhiben orgullosos esta convivencia de personas de distintas procedencias, etnias, credos y valores. Debemos adaptar las estructuras y las prácticas institucionales para que las identidades diversas que conforman su comunidad sean también parte constitutiva de la universidad. Para ello, **proponemos**:

42. Elaborar un plan marco Complutense de convivencia que estará incluido en el Plan estratégico de igualdad y diversidad y que asegurará la ausencia de discriminación o exclusión en el marco de un análisis de las necesidades relacionadas con la diversidad sociocultural, religiosa y étnica en la Universidad Complutense.

43. Creación en el Plan estratégico de Políticas Sociales de un protocolo especial de ayuda, acompañamiento y acogida de estudiantes refugiados

que hayan tenido que huir de su país de origen por cuestiones relativas a orientación sexual y/o identidad de género.

En cuanto a la **diversidad funcional**, la Universidad Complutense ha renunciado a ejercer un liderazgo que es obligación debida a la historia de nuestra institución. Debemos dar los pasos para mejorar en la inclusión de las personas con discapacidad, inspirándonos en las experiencias de las universidades europeas que con mayor dedicación de recursos fomentan la incorporación de las personas con discapacidad a sus campus y a sus titulaciones. De las deudas pendientes de la Universidad con la sociedad, esta es una de las más importantes. Por ello, las medidas que se proponen en este punto son especialmente ambiciosas:

44. Poner en marcha dentro del Plan estratégico de igualdad y diversidad medidas de atención a la diversidad funcional/discapacidad, conmedidas específicas para asegurar la accesibilidad universal en todas las instalaciones y titulaciones de nuestra universidad.

45. Establecer un programa de formación sobre inclusión para los gestores de la Universidad Complutense, que incluya a vicerrectores/as, delegados/as de la Rectora, vicedecanos/as, gerentes de centro y personal docente y de administración que desempeñe cargos de responsabilidad en los centros y estructuras de la universidad.

46. Dotar al profesorado del apoyo necesario para adaptar la docencia y los materiales dirigidos a estudiantes con discapacidad. Esto implica un esfuerzo en formación del PDI que permita hacer sus clases accesibles a todas las personas desde el diseño. Igualmente, se creará una aplicación informática de apoyo para que el profesorado puede recibir y gestionar las adaptaciones curriculares al inicio de cada curso.

47. El PAS debe formar parte integral de la accesibilidad en la Complutense. Es urgente generar las condiciones que lo permitan. Para ello, se diseñará una formación específica, que incluya píldoras de formación básica sobre accesibilidad para los/as responsables de aula, personal de bibliotecas, personal de consejería, etc., asegurando que tienen formación en torno a la idea de aula accesible. Esto permitirá establecer una coordinación eficaz entre la OIPD y los responsables de aula en los centros, facilitando la labor de las coordinaciones de diversidad.

48. Mejorar la capacidad de la Oficina para la Inclusión de Personas con Diversidad/Discapacidad (OIPD), dotándola de los recursos humanos y materiales necesarios para asegurar la incorporación de estudiantes con discapacidad en nuestras titulaciones y para implantar las adaptaciones personalizadas.

49. Añadir cuatro habitaciones totalmente adaptadas en los Colegios Mayores de la UCM e instaurar la Beca Edgar Suárez, en colaboración con los Colegios Mayores de la Universidad Complutense. Esta beca consistirá en alojamiento, manutención y asistencia personal para personas con gran discapacidad y alta reducción de la movilidad.

50. Impulsar un acuerdo entre la OIPD y la Clínica de Psicología para facilitar que un psicólogo/a preste apoyo psicológico y acompañamiento en la OIPD. Esto ayudará a que todos los casos de mala salud mental y riesgo psicológico identificados como urgentes puedan recibir apoyo temprano.

El **Patrimonio, la cultura y su expresión** a través de diversas actividades es consustancial a la UCM. Sus 26 facultades desarrollan, diariamente, un conjunto de iniciativas que pretenden dinamizar la vida de sus respectivos centros y ofrecer una formación complementaria y transversal a aquella que se ofrece en las aulas. Sin embargo, todas estas actividades no rebasan, en muchos casos, los límites de los centros, con lo que, a pesar del esfuerzo para su preparación y de la calidad de muchas de ellas, quedan limitadas al disfrute exclusivo del estudiantado, el PDI y el PAS de las respectivas facultades.

Tenemos la enorme ventaja de que la UCM es una universidad urbana, razón por la cual debemos aspirar a convertirnos en un centro de irradiación de cultura para nuestra ciudad. Si bien, también aspiramos también a ser un foco de creación y difusión cultural que responda a parámetros de excelencia. La Complutense debe estar a la vanguardia de la creación artística (artes visuales, escénicas, plásticas, literatura, música, etc.) apoyando las propuestas que surgen de los diferentes colectivos y centros de la UCM. Desde la institución deben generarse propuestas participativas y de excelencia que reflejen la imagen de modernidad de la UCM, como un foco de creación y dinamización cultural hacia el exterior, principalmente hacia la Comunidad y la ciudad de Madrid, sin perder de vista que somos una de las universidades más importantes del Estado. La creación de redes culturales con otras universidades, no solo de Madrid, para la realización de exposiciones con el patrimonio histórico conjunto (el científico-técnico y el artístico) así como la creación de proyectos ligados a la creación contemporánea están también en el centro de nuestra propuesta para Patrimonio y Cultura. Son muchos los docentes, personal de administración y estudiantes de nuestros centros que compaginan sus actividades docentes e investigadoras con una faceta creativa en ámbitos diversos e, incluso, con su participación, mediante colaboraciones coyunturales o desde la gestión, en diversas entidades culturales de Madrid. Debemos optimizar el capital humano de que disponemos y las relaciones que, a través de él, pueden establecerse con otras instituciones.

A este marco de tipo general, hay que añadir una serie de medidas que debemos emprender con urgencia:

51. Promover que la UCM sea un lugar de encuentro y acogida de intelectuales, personas dedicadas a la investigación y humanistas que visitan Madrid. Promover la coordinación y cooperación con embajadas, fundaciones, asociaciones y otras entidades de la sociedad civil para que realicen encuentros culturales y científicos con la comunidad universitaria.

52. Reforzar las relaciones, la cooperación y el intercambio de información entre las facultades y departamentos para potenciar encuentros multidisciplinares.

53. Desarrollar nuevos proyectos culturales centrados en la inclusividad, con ciclos específicos sobre feminismo, ciencia y mujer, colectivo LGTBIQ+, minorías desfavorecidas, personas refugiadas, diversidad sociocultural, etc. Será útil la experiencia en estos campos de los másteres activos, proyectos de investigación, etc.

54. Dar visibilidad a los museos y colecciones actuales de la UCM.

55. Crear un Museo Complutense. Se trata de una ubicación permanente en la que una de sus partes se dedicará a la exhibición, de forma continuada, de una selección del patrimonio artístico, cultural y científico-técnico con que cuenta nuestra universidad. En otra de sus secciones, se irán sucediendo exposiciones temporales sobre asuntos diversos. Con ello pretendemos conseguir que el Museo Complutense entre dentro del circuito de museos de la Comunidad de Madrid, pueda producir exposiciones propias o traer otras de otros centros, y se convierta en un atractivo cultural más de nuestra ciudad.

56. Crear el Centro de Interpretación de la Ciudad Universitaria. Recuperar las Rutas Guiadas por la Ciudad Universitarias, abiertas al público general y que tendrían como punto final la visita al Centro de Interpretación de la Ciudad Universitaria.

57. Potenciar el Colegio Internacional Complutense. Aprovechando instalaciones ya existentes e infrautilizadas, pretendemos crear una residencia universitaria que, al modo del Colegio de España en París o del Real Colegio Complutense en Harvard, permita hospedarse a científicos de diversos países que estén realizando una estancia de investigación en nuestra universidad.

58. Potenciar el Centro de exposiciones CarteC, que lleva desde el año 2009 haciendo exposiciones y cuya presencia en los circuitos de creación artística debe ser más importante.

59. Promover la actividad y dar visibilidad a los diversos actores culturales de la UCM que llevan

años trabajando por la cultura universitaria, como grupos de teatro universitario, premios literarios abiertos a jóvenes creadores, Orquesta Sinfónica que celebra su décimo aniversario, Coro Complutense, etc.

60. Organizar jornadas, abiertas a la sociedad y a la prensa, para visibilizar la función cultural de la Universidad en nuestra sociedad.

Nuestra reputación y el futuro como universidad pública de la UCM, dependen de que se puedan mantener los niveles de calidad, dedicación y compromiso del **Personal Docente e Investigador**. Para ello se requiere una carrera académica estable, predecible y ágil en todas sus etapas (incorporación, consolidación y promoción), una idea clara de la profesión docente e investigadora sin desenfocarla en múltiples tareas de acompañamiento a la vida universitaria y una política académica que atienda a las necesidades y singularidades de centros y departamentos, armonizada a su vez con el nuevo marco legislativo que nos regulará a partir de ahora. Todos ellos son retos que en la Complutense no podemos abordar con parches.

El imprescindible reemplazo generacional debe permitir a la universidad acometer, al menos como hasta ahora, los compromisos adquiridos en docencia e investigación por la UCM. Veamos algunos datos.

> El grupo docente de mayor edad promedio es el de Catedráticos/as de Universidad (CU), con 60 años. Representan casi el 12% del profesorado, aunque con más de 60 años se encuentran casi el 57% de los mismos. Es decir, que en un máximo de 10 años se jubilarán más de la mitad de los y las CU.

> Y lo mismo ocurre con los y las Titulares de Universidad (TU), que representan el 23% del profesorado de la UCM y tienen una edad media de 55 años. En 10 años como máximo se jubilará el 30% de los TU. En este grupo de docentes hay un agravante, y es que entre 2019 y 2022 hay 99 profesores y profesoras menos en este grupo. Su tamaño ha decrecido casi un 16%.

> En resumen, en un máximo de 10 años, se jubilará una parte muy significativa de los cuerpos docentes universitarios.

> Los Profesores Contratados Doctores (PCD) han aumentado en el periodo 2019-2022; ahora hay 86 PCD más y tienen una edad promedio de 49 años. No parece que esta sea una velocidad de reemplazo suficiente, cuando además el tiempo estimado de tránsito entre la figura de PCD y la de TU es de 4 años en la UCM.

> El grupo de profesorado que más ha crecido entre 2019 y 2022 son los Profesores Ayudantes Doctores (PAD): hay, actualmente, 435 y tienen una edad media de 41 años. Sin embargo, los PAD de la UCM tienen algunas limitaciones para el desarrollo ágil y plenamente investigador de su carrera académica en comparación con los PAD de otras universidades españolas. La UCM no ha suscrito con ANECA el convenio para la evaluación de sus sexenios, luego es un mérito que no pueden acreditar (ni cobrar, claro). Solo excepcionalmente pueden realizar labores de gestión o coordinación, solo pueden solicitar proyectos de innovación docente a partir del segundo año de contrato y en general no pueden formar parte de los equipos de investigación en las convocatorias de los planes nacionales. Eso sin contar con los 5 años de tránsito entre la figura de PAD a la de PCD provocados por algunos requisitos adicionales de la UCM.

Cabe preguntarse si esta situación de facto permitirá afrontar el reemplazo de profesorado necesario en nuestra universidad. Parece claro que los dos últimos grupos de profesores se encuentran en una situación precaria, debida a algunos requisitos UCM que ralentizan su carrera académica. El problema no está en las bolsas de acreditados (de las que solo se conocen las de TU a CU y las de PCD a TU), sino en el ritmo del reemplazo y en el rumbo para el crecimiento del profesorado que necesita la UCM. Por citar solo un ejemplo, el crecimiento de los PAD debe llevar aparejado un desarrollo de carrera profesional rápido y con todas las credenciales para una sustitución efectiva en las tareas de docencia e investigación.

La Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) nos va a plantear algunos desafíos en la política de profesorado, pues, además de definir nuevas figuras y depositar más responsabilidad en las universidades para la selección del profesorado en los momentos iniciales de la carrera docente e investigadora, define de forma clara la distribución del PDI en las distintas categorías docentes. Así, establece que el 55% del PDI debe pertenecer a los cuerpos docentes universitarios (CU y TU), y en la UCM solo representa el 36%. El PDI Laboral (PCD) debe suponer el 25%, y actualmente es solo el 13%. El PDI temporal no debe sobrepasar el 20% y en nuestra universidad la tasa es cercana al 24%.

Mis propuestas para la agilización de la carrera académica del PDI y de mejora de la política académica son las siguientes:

PROPUESTAS PARA LA POLÍTICA ACADÉMICA

61. Elaborar un Plan estratégico PDI consensuado para ajustar la actual distribución de las figuras del PDI en la UCM a los requisitos que establece la LOSU.

62. Identificar las necesidades estructurales de profesorado a tiempo completo por departamentos y ámbitos de conocimiento, de modo comparable, transparente y negociado, para proponer programas plurianuales específicos destinados a solventar desequilibrios en la distribución entre profesorado con vinculación permanente y no permanente, para la prevención del envejecimiento de las plantillas y para la potenciación o refuerzo de los perfiles docentes e investigadores.

63. Proponer y acordar un PDA estable de forma que, con bases plurianuales, el profesorado conozca con antelación el volumen de docencia que debe impartir.

64. Armonizar la docencia mínima que se debe impartir entre departamentos y centros, de forma que se comience un proceso de igualación progresiva en la cantidad de docencia que se imparte entre los centros de la UCM y se asimile también al resto de universidades públicas madrileñas y al marco legislativo de la LOSU.

65. Elaborar una relación de puestos de trabajo de profesorado funcionario y contratado que sirva no solo para atender al artículo 54 de la LOSU sino también como herramienta de diagnóstico y prospectiva para definir la política académica de la UCM compartida y transparente con toda la comunidad universitaria.

PROPUESTAS PARA LA CARRERA ACADÉMICA EN LA UCM

66. Diseñar una política transparente de promoción y retención del talento mediante la agilización de la carrera académica, eliminando los periodos de espera innecesarios entre figuras de PDI, revisando las pasarelas de estabilización y promoción.

67. Ajustar la promoción del PDI a los reconocimientos docentes e investigadores individuales acredita-

dos a través de procesos de evaluación externa y/o competitiva.

68. Establecer contratos de duración máxima de 4 años para los PAD, eliminando los contratos 2+2 (+1), ofreciendo mayor estabilidad a este colectivo, acelerando el proceso de estabilización para igualarlos a otros PAD nacionales y facilitando el acceso al pleno reconocimiento de la actividad investigadora a través de los sexenios.

69. Elaborar en el Plan estratégico PDI medidas de renovación de la plantilla mediante dotaciones de plazas de nueva creación, tanto de profesores jóvenes (PAD, estabilización de jóvenes investigadores) como seniors, buscando la atracción y retención de talento tanto nacional como internacional e incorporando la figura de profesores distinguidos establecida en la LOSU.

70. Diseñar, dentro del Plan estratégico PDI, un plan de captación y retención del talento clínico en el área de Ciencias de la Salud y contribuir al diseño de la carrera docente clínica.

71. Enriquecer la oferta de formación permanente para el profesorado, prestando especial atención al profesorado novel, organizando UCM ACOGE con materiales y sesiones de bienvenida que, impartidas por docentes con experiencia en su área, les permita conocer sus deberes, sus derechos, las posibilidades de promoción, las dificultades, etc.

72. Acentuar el reconocimiento de la labor docente, además de los parámetros establecidos en el programa DOCENTIA-UCM.

73. Fomentar el consenso y la negociación con los órganos de representación de los trabajadores, así como la comunicación con el conjunto de la plantilla del PDI.

74. Actualizar los indicadores y formas de evaluar para evitar sesgos entre los distintos ámbitos de conocimiento, especialmente en las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades.

75. Impulsar el diálogo con el Ministerio de Universidades para el reconocimiento I3 de nuestros/as investigadores/as y los procesos de estabilización de nuestro PDI más joven.

También nuestra reputación y el futuro como universidad pública de la UCM depende de que se puedan mantener los niveles de calidad, dedicación y compromiso del **Personal de Administración y Servicios (PAS)**. El PAS de la UCM es y debe seguir siendo uno de los pilares fundamentales e indispensables para nuestro funcionamiento, por ser parte imprescindible de la gestión que, cada vez más, requiere una universidad moderna, humana y dinámica. Por ello es necesario que sea capaz de adaptarse (y que tenga las vías para ello) a las nuevas necesidades y demandas, tanto sociales como académicas, siendo imprescindibles los procesos de incorporación, desarrollo y promoción profesional basados en un marco reconocido de transparencia.

La situación del PAS de la UCM no es sencilla. Como el PDI, la plantilla está aminorada y requiere de planes de rejuvenecimiento frente a su progresivo envejecimiento y las proyecciones de jubilaciones inminentes. En los próximos 5 años se jubilarán más de 600 profesionales de la administración y de los servicios en la UCM, lo cual representa casi el 19% del personal. El PAS tiene que poder desarrollarse en su puesto de trabajo y verse diferenciado si tiene distintas cargas de trabajo y responsabilidades; además de tener unas reglas de acceso, de promoción y de desarrollo de la carrera profesional claras y transparentes para todos, ajustadas a los preceptos constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.

La estructura actual de los puestos de trabajo no refleja la situación de los servicios de la UCM. Es absolutamente urgente diseñar dos Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT), una para el personal funcionario y otra para el personal laboral, que reflejen la situación real de los servicios de la UCM, incorporando una prospectiva flexible para poder ir adaptando los servicios a las necesidades futuras de gestión en la universidad. La política de parches, desatención y parcialidad desarrollada hasta ahora se acusa especialmente en el PAS, donde servicios saturados o inexistentes ralentizan hasta la parálisis la gestión universitaria. La Complutense debe tener ya una RPT global, dinámica y con visión de futuro, en un marco de dialogo y transparencia. El rediseño de las RPTs va más allá de una actualización de lo que ya hay, pasa por una profunda revisión de las estructuras.

PROPUESTAS PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA RPT

76. Diseñar y aprobar el Plan estratégico PAS, que incluirá una completa RPT tanto de PAS funcionario como de PAS laboral, para optimizar la estructura administrativa y de servicios mediante una adecuada relación de puestos de trabajo basada en verdaderas cargas de trabajo, lo que requiere un análisis objetivo y profundo que refleje también las necesidades surgidas y no atendidas hasta ahora (tanto en centros como en servicios centrales).

77. Planificar la plantilla a partir de unas nuevas RPT que sean más transparentes y eficientes.

78. Realizar revisiones periódicas de cada RPT, entendida como estructura dinámica, adaptada a nuevas necesidades en la gestión universitaria y como herramienta de gestión para la monitorización de necesidades.

79. Fijar claramente en cada RPT las funciones de las tareas administrativas y de gestión de responsabilidades propias, así como los complementos retributivos que conlleven, respetando en todo caso la carga laboral, la responsa-

bilidad y la exigencia en su desempeño.

80. Consensuar la nueva y completa RPT tanto de PAS funcionario como de PAS laboral con los representantes de los trabajadores.

PROPUESTAS PARA LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

81. Desarrollar el proceso de funcionarización voluntario del PAS laboral negociado con los representantes de los trabajadores a partir de un proceso sostenible.

82. Acometer la funcionarización de los Servicios Informáticos desde el primer año de mandato, ya que es un servicio esencial y estratégico en la transformación digital de la universidad.

83. Garantizar la ejecución de las Ofertas de Empleo Público (OEP) aprobadas anualmente por el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid.

84. Equilibrar en cada una de las OEP las plazas de nuevo ingreso y las plazas de promoción interna. Se garantiza así tanto la reposición de efectivos como la consolidación de la promoción profesional de los trabajadores, con la imprescindible negociación con los representantes de los trabajadores.

85. Elaborar, en el Plan estratégico PAS, medidas progresivas de reducción de la temporalidad y de la interinidad, convocando procesos selectivos en los que se considere el trabajo realizado en nuestra universidad.

86. Realizar convocatorias periódicas de concursos de provisión de puestos de trabajo que garanticen la adecuación del trabajador al desempeño del puesto, la igualdad de oportunidades y la promoción profesional. Con esta medida se pretende reducir la ocupación de puestos de forma indefinida y evitar la arbitrariedad amparada en la urgente necesidad.

87. Realizar una planificación a corto y medio plazo para armonizar la incorporación de plantillas, como los concursos necesarios para la promoción interna de los trabajadores UCM.

88. Valorar el desempeño profesional como mérito en los procesos de promoción, con la finalidad de que la actividad de excelencia desarrollada en el puesto de trabajo sea tenida en cuenta, así como la trayectoria y actuación profesional, la calidad del trabajo realizado, los conocimientos adquiridos y cualquier otro mérito y aptitud relacionados con la función desarrollada y la experiencia adquirida durante los años de carrera profesional.

PROPUESTAS PARA LA FORMACIÓN Y NORMAL FUNCIONAMIENTO DEL PAS

89. Enriquecer la oferta de formación para el puesto de trabajo y el desarrollo profesional de calidad, vinculada a los procesos de trabajos y de transformación necesarios en la Universidad.

90. Planificar jornadas de intercambio de buenas prácticas entre centros y servicios, estableciendo procedimientos y sistemas de organización que mejoren y optimicen los procesos de gestión comunes.

91. Mantener una comunicación permanente y fluida con los representantes de los trabajadores para que conozcan de primera mano las medidas y las líneas estratégicas en materia de personal.

92. Establecer un calendario de reuniones periódicas con los Servicios y las Gerencias de los Centros destinadas a la información y contraste de todas aquellas medidas adoptadas en materia de personal, solicitando a su vez que lo comuniquen al resto de personal y que sean transmisores de las medidas que, en todo caso, tenderán a ser consensuadas.

93. Establecer una política clara en materia de teletrabajo, en la que deberá primar la cobertura de todas las necesidades de la Universidad y la garantía de atención al público, como servicio público que es. Al mismo tiempo se determinarán de forma precisa los puestos de trabajo que pueden desarrollar sus funciones con esta modalidad, así como el tiempo y las características.

94. Implementar sistemas de mediación para la resolución de conflictos, así como servicios de apoyo psicológico.

95. Analizar en profundidad los procedimientos orientados a la reducción de la burocracia en la tramitación y a la iteración y reiteración de procesos de gestión. El diseño de procedimientos sencillos que eliminen trabas no exigidas en el marco legal es esencial, así como establecer un marco de confianza en el trabajo que desarrollan los responsables de los Centros y Facultades.

96. Modernizar y transformar los Acuerdos de la Mesa Sindical, del Comité de Empresa y de la Junta de Personal de la Universidad Complutense de Madrid sobre condiciones laborales del PAS de la UCM, adaptándolos a una nueva administración más ágil, que refleje las condiciones de digitalización y administración electrónica, respetuosa con los derechos de los empleados públicos, sin perder de vista que el fin último de nuestro trabajo es el servicio a la sociedad.

Las y los **estudiantes** son el centro de la acción universitaria. Hacia ellos y ellas se ordena toda la acción formativa e investigadora, de la que son y deben ser sujetos activos en el diseño y desarrollo de su trayectoria académica en la universidad. La Complutense, como institución de educación superior debe animar a los y las estudiantes a participar activamente en el

proceso de aprendizaje. Que los y las estudiantes estén en el centro de los procesos de enseñanza y aprendizaje facilita y respeta la atención a la diversidad y a las necesidades específicas de cada uno. Sin embargo, en la universidad presencial más grande de España, se viene observando una progresiva disminución del número de estudiantes matriculados, sin que esta disminución sea un objetivo de nuestra universidad. En los estudios de Grado, entre los cursos académicos 2028-19 y 2022-23, se han matriculado 6903 estudiantes menos, que supone un 14,43%. La tendencia en los estudios de Máster es similar, con 930 estudiantes menos, lo que supone un 15,97%. Estos datos señalan un cambio en las preferencias de los estudiantes universitarios. Ante esta situación, la Complutense debe escuchar y analizar lo que los y las estudiantes nos están diciendo con sus elecciones y con su trayectoria dentro de nuestra universidad. La idea no es únicamente proporcionar una educación superior de calidad, sino también que esa educación superior sea participada por los y las estudiantes. Y que además esté orientada al futuro, sin duda complejo y en constante dinamismo, que han de afrontar en cuanto a la formación permanente e inserción en el mercado laboral y la vida ciudadana.

Por otro lado, también es necesario señalar la importancia que tienen los Colegios Mayores en nuestra Universidad, tanto los propios como los adscritos, en la formación, tanto académica como personal, de los estudiantes alojados en ellos, gracias a su participación en las actividades colegiales. Todo ello les otorga unas características definidas que deben ajustarse a normativa y reglamentos específicos para conseguir un uso

adecuado a la vez que su potenciación. Pero para ello es necesario mejorar sus infraestructuras, aumentar la presencia de las instituciones complutenses en los colegios, visibilizar sus actividades y aumentar el desarrollo de sus capacidades sociales mejorando sus becas, ayudas, sostenibilidad, etc.

Hace falta un salto cualitativo en la atención y orientación global y personal a los y las estudiantes, con un cuidado de la dimensión social de nuestra universidad y un impulso de las políticas activas que mejoren su participación e implicación. Para ello, las propuestas para el próximo periodo son:

PROPUESTAS PARA LA ATRACCIÓN ACADÉMICA

97. Realizar un estudio en profundidad, con la participación de los y las estudiantes, sobre los motivos de elección, necesidades y expectativas sobre los estudios en la Complutense.

98. Establecer un canal dinámico y activo para identificar y canalizar las demandas y problemas de Estudiantes.

99. Aprobar un Plan estratégico Estudiantes que incluya un plan global de orientación y atención del estudiante UCM, una red en centros que fomenten procesos de mentoría y acción tutorial, y que incluya también los procesos de inserción laboral.

100. Crear nuevas redes de soportes de los servicios digitales vertebradas por los centros, reforzando las funciones de las bibliotecas y las aulas de informática.

101. Fomentar la participación activa de los y las estudiantes en la actualización de una oferta académica de estudios que refleje nuevas necesidades sobre prácticas (curriculares, extracurriculares e internacionales), atracción de estudiantes y empleabilidad.

102. Consolidar y reforzar los programas de becas y ayudas existentes a la luz de la información social y académica recabada por el Observatorio del Estudiante UCM y establecer nuevas ayudas estratégicas para poder atender a las nuevas necesidades y oportunidades relacionadas con la movilidad internacional.

103. Garantizar la plena inclusión y no discriminación del estudiantado con independencia del género, orientación sexual, diversidad funcional, cultural, religiosa o racial.

PROPUESTAS PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA VIDA UNIVERSITARIA

104. Mejorar la información a estudiantes, a través de diversos canales, con la inclusión de FAQS temáticas en la web UCM, con la intensificación de la actividad de la Unidad de Orientación y Difusión en ferias de captación de Estudiantes, dentro y fuera de la UCM.

105. Atender a las condiciones de los servicios para la vida de los y las estudiantes en su día a día, como horarios y disponibilidad de salas de estudio y bibliotecas (especialmente en los períodos de exámenes), instalaciones deportivas y culturales, movilidad entre los campus de la UCM, etc.

106. Incrementar las estaciones de carga de dispositivos electrónicos, reforzar la wifi y adecuar las aulas y los espacios comunes de las facultades y bibliotecas para facilitar el acceso de la tecnología.

107. Fomentar la participación de los y las estudiantes en la vida universitaria, ampliando la implicación de todos y todas y mejorando la atención a las asociaciones UCM a través del establecimiento de una plataforma de promoción de sus actividades coordinada desde La Casa del Estudiante.

108. Mantener encuentros con la Delegación de Estudiantes y la red de representación estudiantil y crear canales de participación activos para compartir los procesos de la vida universitaria.

109. Apoyar la labor de comunicación desarrollada por los y las estudiantes para la atención y orientación del estudiantado.

110. Fomentar la participación de los y las estudiantes en las actividades y competiciones deportivas, mejorando la organización, calendarios y condiciones para su participación. Promover de manera activa su inclusión en las Escuelas Deportivas

111. Elaborar, en el Plan estratégico Estudiantes, un plan específico de Colegios Mayores para compartir actividades culturales y formativas propias de un espacio de educación superior, además de las funciones de alojamiento, atendiendo a la función social de la UCM, su estrategia de captación de estudiantes y la política de internacionalización de la Universidad.

PROPUESTAS PARA LA DIMENSIÓN SOCIAL

112. Fomentar la participación de los y las estudiantes en las políticas de sostenibilidad medioambiental y cuidado de los campus de la UCM.

113. Visibilizar y ampliar los programas de voluntariado y cooperación con retos dirigidos al estudiantado.

114. Desarrollar programas de Aprendizaje Servicio (APS) para apoyar la misión social de la universidad y potenciar aprendizajes sobre el terreno vinculados con la comunidad tanto universitaria como no universitaria.

115. Mantener una comunicación activa con los antiguos estudiantes UCM.

Cómo debe ser la **Gobernanza** en la universidad española y, lógicamente, en la Complutense tiene algunos rasgos de consenso: compartida, con compromiso y con transparencia, que son adjetivos acordes con los procesos de elección democráticos con los que se dota el Sistema Universitario Español. Sin embargo, los procesos de toma de decisiones y la comunicación tienen grandes claro-oscuros que hacen que la conversación universitaria en la Complutense esté actualmente alejada y, en ocasiones, oculta a las estructuras de la universidad (Facultades y Centros) y a la comunidad universitaria, como recientemente hemos tenido ocasión de comprobar. Además, el conjunto de nuevas normativas (aprobadas y por aprobar en este momento), como son la Ley de la Ciencia, la Reforma Laboral y la Ley Orgánica del Sistema Universitario, van a modificar tanto el marco de actuación de las universidades como el marco de gobernanza. Por ello, se proponen las siguientes medidas orientadas a la transparencia y la comunicación:

116. Elaborar un Plan Estratégico General de la UCM acordado con todos los agentes de la universidad, que permita el doble objetivo de situar a nuestra universidad frente a los retos y desafíos que tenga planteados y que sirva de herramienta para la priorización de objetivos y programas.

117. Negociar, dentro del modelo económico de las universidades públicas de la Comunidad de Madrid, la financiación suficiente y adecuada en el Capítulo I, siempre en función de la importancia y número de la plantilla, adquiriendo el compromiso de adecuación del gasto público a las verdaderas necesidades, sin derroches y sin personalización de salarios.

118. Comunicar al conjunto de la comunidad universitaria complutense los acuerdos adoptados en el Consejo de Gobierno, además de retransmisión y grabación de este.

119. Devolver al Claustro su papel de foro de debate y de toma de decisiones en el marco de la gobernanza de la universidad, especialmente en el momento del cambio de estatutos a los que nos empuja la nueva ley universitaria.

120. Mantener reuniones periódicas con y en las facultades y centros, para establecer espacios de dialogo que permitan ajustar y proponer soluciones a las dificultades específicas de cada centro trasmitidas directamente a la Rectora y al Equipo de Gobierno.

121. Desarrollar la función de gobierno de la universidad desde una perspectiva moderna y basada en datos e información, monitorizando los proyectos y evaluando los resultados obtenidos para la definición de nuevas políticas o reorientación de las planteadas.

122. Utilizar herramientas de gestión de la gobernanza accesibles a toda la comunidad universitaria y que permitan la transparencia máxima en todos los proyectos rea-

lizados en la universidad (avance de estos, presupuesto empleado y previsto)

123. Avanzar en el gobierno digital conectando procesos y datos de gestión a través del uso de cuadros de mando, basados en los datos generados por los procesos digitales de la universidad. El acceso a la información ayuda a la gobernanza facilitando la toma de decisiones.

124. Establecer conversaciones fluidas y con liderazgo con los interlocutores universitarios: CRUMA, CRUE, Fundación Madri+D, ANECA, Ministerio de Universidades, Ministerio de Ciencia, Comunidad de Madrid, Unión Europea, por solo mencionar algunas.

125. Realizar una auditoria económica, al menos, al inicio y al final del mandato, con el objetivo de facilitar información transparente a la comunidad universitaria.

Misión

La misión de la universidad – estudio, docencia e investigación – ha ido complementándose al incrementarse la complejidad del conocimiento y al atender a nuevas demandas sociales y universitarias que nos exigen una capacidad de adaptación, no solo veloz, sino también inteligente y con la mirada puesta en el futuro. Se añade la transferencia del conocimiento, la gestión extensa orientada a los servicios (simplificados), la ampliación de una oferta de estudios con estándares de garantía de calidad y de demanda para este siglo XXI, modernizando así nuestro catálogo de titulaciones, la comunicación de quiénes somos y lo que hacemos y la imprescindible sostenibilidad. Nuestra obligación es atender a todas las misiones sin olvidar que la Complutense es una referencia cuya reputación debe mantenerse, y eso se apoya en nuestra misión como universidad, que es la esencia que no se puede descuidar. Y que parece que se olvida. Desatender la investigación o la docencia, dar por supuesto que se pueden realizar sin apoyo institucional, ignorar nuestro volumen y trayectoria, con servicios infradotados, repercute negativamente en nuestro trabajo diario, merma la capacidad que tenemos para cumplir con nuestras funciones sociales y erosiona nuestro buen hacer de cara a la sociedad. Necesitamos atención, capacidad de gestión y visión de futuro. La operación y funcionamiento ordinario y esencial de nuestra universidad debe evolucionar tal y como evoluciona la propia comunidad Complutense y tal y como evoluciona la sociedad a la que servimos.

Lamentablemente, la desesperación por el estado de la gestión y apoyo a la investigación ha pasado a ser un tema central en la conversación Complutense. El Servicio de Investigación, comprometido con su labor, se encuentra claramente infradotado de personal y recursos económicos y, por tanto, desbordado por la dinámica cotidiana de la gestión de la investigación. Debemos cambiar la nefasta tendencia establecida en los últimos años en la que los investigadores e investigadoras están abocadas a ser autónomos en la gestión asumiendo cada vez más tareas que no les corresponden y topándose con enormes dificultades para desarrollar los objetivos establecidos en sus proyectos y contratos de investigación. Lo más descorazonador es que gran parte del personal investigador abandona ideas y proyectos por las dificultades que anticipan por experiencia propia y por la ausencia de apoyo institucional para poder llevarlas a cabo. Esa es nuestra conversación. Como universidad debemos impulsar, difundir y posicionar la investigación y la transferencia del conocimiento.

La Universidad Complutense siempre ha destacado por su actividad investigadora con importantes profesores investigadores en todas las áreas del conocimiento. Impulsar, difundir y posicionar la investigación y la transferencia del conocimiento tiene que volver a ser una de nuestras principales misiones como universitarios. Transformar el futuro como universidad pasa porque en investigación y transferencia lleguemos ya al siglo XXI asumiendo el volumen actual que tenemos y con una visión estratégica de futuro. No es posible concebir una universidad competente del siglo XXI sin que esta desarrolle una importante actividad investigadora de calidad conforme a los criterios establecidos internacionalmente.

Investigación y transferencia del conocimiento son un binomio inseparable. Trasladar el conocimiento, las habilidades y las posibilidades de innovación a la sociedad es el tercer motor transformador (junto con la docencia y la investigación) con el que contribuimos como universidad a la sociedad, pues el conocimiento se transforma en bienestar cultural, económico y social. Se necesita una verdadera cooperación con el tejido social, político y empresarial junto con un entorno UCM facilitador de la transferencia y el emprendimiento, que pasa por acciones muy diversas, como la incorporación en nuestros estudios de materias sobre emprendimiento o el concurso de personal especializado para cubrir puestos de asesoramiento y desarrollo de proyectos y el refuerzo de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI).

La UCM debe afrontar de manera ordenada una serie de retos como son, entre otros: el recambio generacional con profesorado joven, favoreciendo su liderazgo mediante estrategias para

apoyar que puedan ser IPs de proyectos competitivos; reforzar el número de profesionales en gestión de proyectos, en contratación de personal y en asesoramiento de proyectos nacionales e internacionales; incrementar la mayor competitividad en la investigación; apoyar y potenciar el talento del personal de la UCM y atraer talento internacional; o abordar la renovación de nuestras infraestructuras. Para ello en el primer semestre elaboraremos un **Plan estratégico de Investigación y Transferencia** a largo plazo, que establecerá las líneas de actuación para mejorar las condiciones en las que se realiza la investigación a todos los niveles (gestión, infraestructuras…), dotando a la UCM de una estructura de gestión de la investigación estable, moderna y al servicio de la ciencia y de los investigadores. Este Plan estará coordinado con nuestra propuesta de una nueva RPT en el ámbito de la administración y servicios de la UCM.

El Plan estratégico de Investigación y Transferencia se basará en tres criterios básicos. En primer lugar, todas las áreas de conocimiento deben ser consideradas en su diseño. Esto implica incorporar mecanismos que permitan un apoyo y un reconocimiento ajustado y equivalente de todas ellas. En segundo lugar, es urgente reforzar y redefinir la estructura administrativa de apoyo a la gestión de la investigación. Se trata de una transformación organizativa que se debe apoyar en un uso estratégico y moderno de los medios digitales para reducir la carga burocrática en todos los procedimientos y terminar con el calvario de la gestión de la investigación en la Complutense. En tercer lugar, el diseño de este plan debe basarse en un proyecto de futuro estructurado. No puede ser un proyecto basado en "parches" que frenen goteras, sino en medidas que reparen definitivamente el maltrecho estado de la gestión de la investigación en la Complutense. La falta de un proyecto científico de apoyo e impulso a la investigación complutense durante los últimos años obliga a incorporar esta perspectiva en un proyecto a medio y largo plazo para nuestra universidad.

El contenido del Plan estratégico de Investigación y Transferencia se hará operativo en las siguientes propuestas:

PROPUESTAS PARA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN RESPONSABLE

126. Sumar a la UCM a Coalition Advancing Research Assessment (COARA), uniéndonos así a los procesos que se están estableciendo en la comunidad científica internacional para la evaluación de la investigación.

127. Consolidar las convocatorias de atracción de talento, manteniendo y, sobre todo, reforzando la convocatoria de contratos predoctorales UCM, regularizando las fechas de las convocatorias y su resolución e impulsando el doctorado industrial e internacional. Así mismo, se impulsarán las convocatorias de contratos postdocs nacionales (Atracción de Talento de la Comunidad Madrid, Beatriz Galindo, Juan de la Cierva, Margarita Salas, Ramón y Cajal, etc.) e internacionales (MSCA y CO-FUND), estableciendo una vía para la solución de los problemas

de cobertura laboral y sanitaria que tienen en la actualidad algunos de estos contratos y con guías específicas para su incorporación en los departamentos. Nuestro objetivo es volver a establecer el programa postdoctoral UCM y ampliarlo a programas doctorales (CO-FUND).

128. Reforzar la movilidad de investigadores e investigadoras, aumentando el presupuesto de ayudas para estancias breves con el fin de potenciar la internacionalización de la UCM tanto en el periodo predoctoral, para incrementar el número de tesis internacionales, como postdoctoral y para el PDI, para facilitar colaboraciones y proyectos internacionales, conservando el sueldo íntegro cuando las estancias de investigación sean superiores a 3 meses y siempre que no sea necesaria su sustitución.

129. Agilizar los procesos de estabilización de nuestro profesorado, facilitando su participación (especialmente, de los y las PAD) como IPs y firmando el convenio necesario con ANECA para la solicitud de sexenios de investigación y de acreditaciones.

130. Mantener la convocatoria propia de proyectos de investigación UCM. Se incentivará y apoyará a nuestros investigadores y nuestras investigadoras en sus solicitudes y gestión, con el fin de aumentar el éxito en las convocatorias de proyectos nacionales e internacionales.

131. Potenciar el programa de "Mentores-Investigadores" desarrollado por PDI-IP con experiencia exitosa en diversas convocatorias y/o con colaboración con diversas agencias para aprovechar el conocimiento institucional e investigador para la concurrencia en convocatorias específicas.

132. Reforzar la Escuela de Doctorado (EDUCM), dotándola de los recursos personales y materiales necesarios para llevar a cabo sus funciones, simplificando y digitalizando sus procesos. Se ampliará la oferta de las actividades formativas a los doctorandos y doctorandas, incluidas las de formato abierto y la formación en competencias transversales.

133. Impulsar el doctorado internacional y el doctorado industrial, apostando por los programas de doctorado europeos (European Joint Doctorates) para desarrollar al menos uno en cada ámbito de conocimiento.

134. Reconocer académicamente y dar apoyo administrativo a la coordinación de los programas de doctorado.

135. Consolidar y fortalecer los grupos de investigación, agilizando los procesos de evaluación interna y externa y facilitando la difusión y comunicación de sus logros.

136. Definir y diseñar un modelo complutense de institutos de investigación, dando así coherencia organizativa y estratégica a los institutos universitarios y de investigación.

137. Impulsar la participación en las convocatorias María de Maeztu, partiendo de una evaluación estricta de las posibilidades de cada candidatura y con un fuerte apoyo institucional.

138. Impulsar los proyectos de investigación colaborativos e interdisciplinares en el ámbito internacional, aprovechando especialmente el espacio de colaboración que se establece con UNA Europa.

PROPUESTAS PARA GESTIÓN E INFRAESTRUCTURAS DE INVESTIGACIÓN

139. Adaptar a la universidad la normativa establecida por la Ley de la Ciencia, diseñando procedimientos ágiles y ajustados que permitan el normal funcionamiento de la universidad, al igual que han realizado otros centros de investigación.

140. Incluir en el Plan estratégico de igualdad y diversidad **acciones específicas de seguimiento y formación en igualdad de género en investigación** para obtener en la UCM el sello de excelencia institucional.

141. Diseñar la nueva Relación de Puestos de Trabajo de forma que atienda de manera clara a las necesidades de la gestión de la investigación desde el punto de vista administrativo, constituyéndose en una herramienta clave para dar soporte a la gestión académica de la investigación. Los/as investigadores/as principales complutenses deben atender a la investigación, y los/as gestores/as de proyectos deben atender a su gestión.

142. Redimensionar la Oficina Europea tanto en lo relativo a recursos personales como de presupuesto, integrándola plenamente en la UCM, para que asista a los investigadores y las investigadoras en sus solicitudes y participe, en el marco de la Alianza UNA Europa en las convocatorias de Horizon Europe y Erasmus+.

143. Simplificar, agilizar y digitalizar la gestión de la investigación, revisando tanto los procedimientos, como los tiempos y los requisitos documentales exigidos para el trámite y gestión de las convocatorias de investigación.

144. Proporcionar soporte y asesoramiento a los investigadores y las investigadoras en información de convocatorias, petición de proyectos y su gestión administrativa.

145. Regularizar y cumplir con los plazos establecidos en las convocatorias de investigación, especialmente las del plan propio.

146. Asumir plenamente como universidad la gestión y la responsabilidad de la investigación. Es preciso dar los pasos necesarios para terminar, en un plazo razonable, con la externalización de la gestión económica de los proyectos de investigación. En este momento la gestión de los proyectos está externalizada en su práctica totalidad en la Fundación General de la UCM. Se trata de una situación anómala y atípica en el conjunto de las universidades públicas en España y en Madrid. Este proceso se realizará respetando de manera

impecable los derechos laborales de los trabajadores y las trabajadoras de la Fundación y, en la medida de lo posible, incorporando su profesionalidad y experiencia en la gestión de los proyectos desde la Universidad Complutense. Si ha sido posible incorporar a más de 30 trabajadores y trabajadoras de un único centro de investigación de nuestra universidad, ha de ser posible hacer lo propio con personal cuya labor redundará en beneficio de toda la universidad.

147. Apoyar a los Centros de Apoyo a la Investigación (CAIs), a través de la redefinición de su plantilla de personal de administración y servicios en el marco de las modificaciones de la RPT global, a través de la elaboración de un Plan estratégico de equipamiento e Infraestructuras y la inclusión de los CAIs en las ICTS nacionales.

148. Crear un mapa de espacios UCM para la investigación. Se realizará un inventario de espacios UCM disponibles para la investigación que permita la identificación de esos espacios, su adecuación y renovación y una gestión eficiente y flexible. Se establecerán criterios en función de las necesidades, siempre en colaboración con los Centros y Departamentos, a los que se apoyará en la optimización del uso de sus espacios de investigación.

PROPUESTAS PARA LA BIBLIOTECA

149. Reforzar y modernizar las instalaciones y servicios de cada una de nuestras bibliotecas, sobre todo en lo que concierne a la digitalización de sus recursos bibliográficos.

150. Impulsar los procesos de convocatorias y contratación de personal para completar una plantilla de profesionales necesarios para el óptimo funcionamiento de la biblioteca, en el marco de la reforma de la RPT.

151. Potenciar los concursos de méritos favoreciendo la movilidad y la promoción con criterios establecidos con antelación y con transparencia.

152. Elaborar una guía complutense del investigador y la investigadora con el objetivo de ofrecer la información que el PDI pueda necesitar para llevar a cabo su actividad investigadora en aspectos como compras y contratación de servicios difusión y protección del conocimiento, CV y memorias etc. y ayudando al PDI en función de la fase en que se encuentre (solicitud, justificación, ejecución, etc.).

153. Finalizar la obra de los depósitos y despachos de la Biblioteca María Zambrano (BMZ), lo que permitirá concentrar las colecciones de las Facultades implicadas, ahora dispersas, y un mejor aprovechamiento de los recursos.

154. Apoyar la apertura de los fines de semana y la extraordinaria por exámenes, estudiando la posibilidad de contar con una plantilla de refuerzo de fin de semana.

155. Mantener el apoyo en el ámbito de la evaluación de la actividad investigadora y de la formación en competencias digitales, en particular el Portal del Investigador de la UCM.

PROPUESTAS PARA LA ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA TRANSFERENCIA

La transferencia del conocimiento, el emprendimiento y la innovación formarán parte del Plan Estratégico de Investigación y Transferencia para promover una mayor interacción con el sector productivo empresarial, con las administraciones públicas, con las entidades sociales y del tercer sector y con la sociedad en general. Esto permitirá una mejor inserción laboral de nuestros y nuestras estudiantes. En concreto planteamos las siguientes propuestas:

156. Profesionalizar la gestión de la OTRI (en breve, Oficinas de Transferencia de Conocimiento u OTC), incorporando y formando personal de forma específica y ajustada a los puestos que se necesitan, para facilitar la captación, configuración y gestión de los contratos artículo 83, proporcionando asesoramiento directo desde la OTRI a los investigadores e investigadoras en la negociación con las empresas e instituciones y facilitando la ejecución de los proyectos y la contratación de personal con cargo a ellos.

157. Potenciar el papel de interfaz de la OTRI, con dos objetivos principales: i) promocionar la comercialización de las tecnologías y el conocimiento de la UCM y el fomento de las empresas basadas en dicho conocimiento y ii) consolidar y fomentar la relación con el CDTI como herramienta clave para la colaboración de la UCM con la I+D+i empresarial.

158. Establecer alianzas con redes nacionales e internacionales de transferencia que permitan: i) aumentar el número de proyectos colaborativos; ii) compartir nuestro conocimiento con los otros miembros, según los estándares internacionales; iii) potenciar la formación en transferencia, y iv) profesionalizar la transferencia del conocimiento y facilitar la acreditación y el reconocimiento como profesionales de la transferencia de tecnología (RTTP).

159. Impulsar las estrategias de emprendimiento UCM (Compluemprende, Complutransfer), para que asesoren y apoyen en la solicitud de los próximos sexenios de transferencia y sean capaces de adaptarse al marco normativo de la nueva estrategia de transferencia de tecnología.

160. Aumentar el asesoramiento y apoyo a las ECTU de la UCM en sus aspectos administrativos, jurídicos y fiscales y participar activamente en el Programa de apoyo EBT-ETCU participadas por la UCM.

161. Impulsar la formación, mentorización y acompañamiento de emprendedores en la UCM, mediante cursos de formación permanente para PAS y PDI, asignaturas transver-

sales de emprendimiento para los y las estudiantes de grado, exploración de ideas, pre-incubadoras de centros, etc.

162. Impulsar el Parque Científico de Madrid, del que somos socios fundadores junto con la UAM, garantizando su sostenibilidad financiera y su función como espacio de emprendimiento para los miembros de la comunidad complutense.

163. Potenciar el papel de los institutos universitarios en la transferencia de conocimiento, incorporando de manera central esta labor en el modelo complutense de institutos universitarios.

164. Redefinir la Unidad de Cultura Científica como Oficina de Cultura Científica que: i) elabore la guía del investigador y la investigadora, ii) difunda y haga visible la producción científica, iii) mejore la difusión de programas de doctorado y convocatorias de investigación, iv) impulse la Ciencia abierta como nuevo modelo promovido por la Comisión Europea, que implica que la ciencia debe ser colaborativa y hecha con y para la sociedad.

165. Reforzar el personal de la UCC-i para potenciar la divulgación de la actividad investigadora a la ciudadanía, apoyando con fondos adecuados las actividades que se desarrollan, como la Semana de la Ciencia.

La oferta formativa de la UCM es la más amplia y completa de la Comunidad de Madrid. En el curso 2022-23, se están impartiendo 73 Grados, 23 Dobles Grados, 160 Másteres Universitarios, 59 doctorados y 14 Titulaciones Internacionales. Sin embargo, este dato tan sencillo y a la vez tan complejo a menudo no es percibido por la sociedad.

La UCM ha sufrido una pérdida extraordinaria de estudiantes a lo largo de los últimos años, que. Esta pérdida, especialmente gravosa en nuestra universidad, requiere afrontar de forma decidida, desde el equipo rectoral y en coordinación con las facultades, un análisis que nos permita determinar por qué la Complutense no tiene el mismo "tirón" como primera opción entre los nuevos estudiantes universitarios.

Nuestra universidad ha dejado de ser percibida, en muchas de sus disciplinas, como una universidad "moderna". La tradición de nuestras enseñanzas y de nuestros saberes, así como nuestro prestigio amasado tras muchos siglos, no deben ser, nunca, elementos contradictorios con esa idea constante de renovación; antes al contrario, deben constituir los soportes sobre los que acometer, con mucha más fortaleza, nuevos retos, enseñanzas y métodos.

En la docencia esa idea de modernidad hace referencia esencialmente al desarrollo de métodos y apoyos para la enseñanza en la universidad en un mundo interconectado. La UCM es una universidad presencial, sin duda. Ahora bien, hay que dotar de sentido y de nuevos procesos a la idea de la enseñanza y el aprendizaje en entornos presenciales para un mundo interconectado. La tarea de enseñanza se transforma en acompañamiento y la tarea del aprendizaje, que será a lo largo de la vida, pone en el centro al estudiante respecto de su propia trayectoria. Si, además, hay titulaciones online o híbridas debería haber medios adecuados para esas modalidades de enseñanza, en todos los centros y en todas las aulas de nuestra universidad.

También supone acercar la oferta docente a las necesidades de los y las estudiantes y de la sociedad con programas de estudios más flexibles y centrados en las competencias para facilitar el acceso al mercado laboral. En este sentido, resulta de enorme importancia potenciar los estudios de carácter interdisciplinar, en los que, de forma necesaria, se verán involucrados distintos ámbitos de conocimiento y distintas facultades, tanto de la propia Complutense, como de otras universidades nacionales e internacionales. Nutrir y mejorar la oferta de estudios complutense supone también incorporar y apoyar las prácticas curriculares y extracurriculares, en un marco de seguridad jurídica para los estudiantes y desde una estructura de apoyo integral a la gestión de estas prácticas en las facultades y centros.

De forma paralela, es urgente acometer un proceso de expansión e internacionalización de nuestros títulos, lo que supondrá también diseñar y reforzar ofertas integradas con otras universidades, con una querencia natural hacia Europa como primer destino, pero no como el único, para maximizar la competitividad de nuestros títulos. La valoración en cada caso de una oferta formativa dual con mayor contacto con las empresas, las administraciones públicas y el tercer sector será un factor clave de la modernización la oferta complutense, sin olvidar elementos básicos del fomento de la empleabilidad, como la ampliación de los planes de formación y las actividades UCM para el empleo, dinamizando y diversificando los foros de empleo.

Es necesario también potenciar la formación permanente. Los ejes esenciales para el PDI y el PAS exigen asegurar un proceso de actualización y mejora constante entre nuestro personal, siendo especialmente importante dotar esa formación de contenido específico y ajustado a las demandas de los distintos puestos de trabajo. Debe ser una oferta compatible con la disponibilidad horaria de los destinatarios, pero sobre todo con la especificidad de la tarea y los retos de transformación que abordaremos en el siguiente periodo. Ahora bien, a formación permanente trasciende los límites del personal complutense, pues está abierta a todos aquellos que, una vez han abandonado nuestras aulas, pueden acudir coyunturalmente a ellas para seguir mejorando desde sus distintas posiciones en el mundo laboral. Para ello debemos empeñarnos en diversificar la oferta académica con otras formaciones específicas, a través de másteres propios, diplomas de especialización o micro-credenciales, por solo destacar algunos ejemplos.

En el terreno de la calidad, nuestros estudios (grados, másteres y doctorados) deben tener un seguimiento constante, que se realiza, en buena medida, desde las diversas facultades a través de las distintas, y muy numerosas, comisiones de Calidad. Debemos intentar simplifi-

car, racionalizar y, por tanto, reducir el ingente trabajo administrativo de todas estas comisiones, desde el Vicerrectorado encargado de tal cometido, no solo simplificando los procedimientos sino desarrollando un equipo de apoyo constante. Asimismo, es necesario establecer una línea abierta de apoyo constante, comunicación y colaboración con los interlocutores y agencias de calidad para compartir y apoyar la definición simplificada de los requerimientos que demandan a las universidades.

PROPUESTAS PARA LOS TÍTULOS OFICIALES DE GRADO Y MÁSTER

166. Analizar las múltiples causas del descenso en la elección de los estudios UCM en relación con la oferta de titulaciones.

167. Continuar adecuando el actual mapa de titulaciones, tanto de Grado como de Máster, en colaboración con las Facultades responsables, para dar una mejor respuesta a las necesidades sociales y mejorar la inserción laboral.

168. Establecer apoyos efectivos para el correcto desarrollo de las titulaciones UCM. Esta medida supondría la mejora del reconocimiento a los coordinadores de las titulaciones, el establecimiento de unidades de gestión para la docencia y la calidad de las titulaciones en cada centro, y la adecuación del fortalecimiento económico para el desarrollo de las titulaciones, relacionado con el nivel de experimentalidad, el carácter interfacultativo o interuniversitario o/y la cantidad de estudiantes de la titulación.

169. Desarrollar pasarelas académicas a la UCM desde las enseñanzas de FP de grado superior en aquellas disciplinas en que sea posible, creando una articulación con las enseñanzas oficiales actuales.

170. Promover el Código UCM de Buenas Prácticas Docentes y reconocer y generalizar la actividad docente de calidad.

171. Crear una Unidad para la Innovación Docente, destinada a incentivar la práctica docente innovadora a través de: a) la mejora de la convocatoria de los proyectos Innova, b) la difusión de las buenas prácticas docentes innovadoras realizadas en la UCM, c) la formación en el uso de nuevas tecnologías para la docencia, d) el fomento de redes de innovación y e) el desarrollo de una web única para la innovación en la UCM.

172. Favorecer la implantación de títulos conjuntos o dobles con otras universidades, especialmente en el marco de nuestras alianzas internacionales, de manera que se pueda complementar la oferta de Grados de la UCM con titulaciones de prestigio de otras universidades.

173. Avanzar en la implantación de titulaciones modulares en la UCM, interuniversitarias e internacionales.

174. Simplificar los procesos de admisión y matrícula, especialmente para los estudiantes extranjeros, ofreciendo toda la información sobre titulaciones, programas, etc., al menos en inglés, y aumentar la visibilidad de nuestra oferta formativa.

175. Constituir una comisión para estudiar las causas diferenciales del abandono de los estudios universitarios y estudiar las posibilidades de flexibilización de los primeros años universitarios, de forma que se articulen pasarelas entre titulaciones para facilitar la toma de decisiones sobre los estudios elegidos.

PROPUESTAS PARA LOS TÍTULOS OFICIALES DE DOCTORADO

176. Reforzamiento, tanto en personal como en cuanto a sus funciones, de la Escuela de Doctorado, que debe ser el órgano rector – a través de su Consejo de Dirección, en el que se integran representantes de los decanos, de los coordinadores de los 58 programas de la UCM, y del PAS de la propia Escuela – de las decisiones que conciernen a estos estudios en la Universidad.

177. A partir de este reforzamiento, la Escuela de Doctorado asumirá, además de las funciones que ya tiene asignadas, las de la matriculación de los estudiantes de Doctorado y la de filtro de las candidaturas presentadas a los diferentes programas, de forma tal que las comisiones académicas vean reducida su carga y solo tengan que valorar las solicitudes previamente filtradas.

178. Desarrollo, desde la Escuela de Doctorado, de un conjunto de actividades formativas, de carácter transversal, que sirvan en los distintos ámbitos de conocimiento para la totalidad de los programas, de forma que los profesores no se tengan que cargar con créditos extra para acometer esta formación que viene pautada por la normativa vigente.

179. Incentivación de las cotutelas con las principales facultades europeas en las diversas áreas de conocimiento, a través de un trabajo conjunto de la Escuela de Doctorado con el Vicerrectorado con competencias en Relaciones Internacionales y Cooperación.

180. Creación de un conjunto de ayudas, con convocatorias periódicas, para el apoyo a la investigación entre los doctorandos (bolsas de viajes, ayudas para congresos internacionales…).

Ya se ha señalado que la mejora de los necesarios procesos de calidad pasa necesariamente por simplificar al máximo los Sistemas Internos de Garantía de Calidad y los indicadores que los sustentan, siendo imprescindible disponer de personal formado para ello. Las medidas que se proponen son:

181. Revisar y consolidar la evaluación de la actividad docente del profesorado, prestando especial atención a las necesidades de evaluación de los profesores asociados y vinculados de Ciencias de la Salud y a los profesores en formación que imparten docencia.

182. Estudiar e implantar de forma piloto procedimientos de valoración

de la actividad docente del profesorado, en el marco establecido por el Programa DOCENTIA, con el fin de garantizar la calidad de las respuestas ofrecidas por los estudiantes.

183. Dotar de transparencia la información obtenida de las encuestas de satisfacción y de los resultados DOCENTIA-UCM, con la consecuente publicación de la información en abierto.

184. Desarrollar e implantar definitivamente la Acreditación Institucional por SISCAL en todos los centros de la UCM, con personal adecuado y con procedimientos simplificados para la acreditación conjunta de centros y titulaciones.

185. Establecer una línea de colaboración con las agencias de calidad para coordinar la definición simplificada de los requerimientos a las universidades y el calendario de las reformas exigidas en el marco del RD 822/2021.

186. Promover y apoyar la certificación internacional de algunas titulaciones oficiales, mejorando así la oferta de calidad de nuestros títulos UCM.

187. Apoyar los procesos de acreditación de los 58 programas de doctorado que existen actualmente en la UCM en colaboración con la Escuela de Doctorado.

188. Crear la figura del responsable de calidad en cada centro, que deberá ser un PAS con reconocimiento y formación específica dentro de la unidad de apoyo a la docencia e investigación de los Centros.

189. Recuperar las jornadas para la difusión de buenas prácticas docentes y proyectos de innovación en Educación Superior entre la comunidad universitaria.

190. Crear una base de datos de posicionamiento de la UCM en todos los rankings en los que participa la UCM y hacerla de acceso libre, además de diseñar un catálogo de indicadores por ranking para tenerlos disponibles en SIDI.

191. Mantener y ampliar los procesos de certificación de la calidad de los Centros de Apoyo a la Investigación (CAI).

Gestionar de forma orientada a los servicios significa construir una estructura de gestión centrada en la experiencia de los y las estudiantes y el PDI. Apostamos por transformar la experiencia de gestión, buscar que sea satisfactoria y que mejore las expectativas en cuanto agilidad y requerimientos para los usuarios y las usuarias. Supone la generación de valor en los servicios que ofrecemos basándonos también en una mejor experiencia para el personal encargado de realizarlo. Es la aplicación de la transformación digital aplicada a los servicios que presta la universidad, además de la necesaria creación y mejora de servicios en las Facultades y Centros.

192. Mejorar los servicios en las Facultades a través de la creación de unidades de apoyo a la calidad, reforzamiento de la dotación de las unidades de Movilidad (nacional e internacional) y Erasmus, y creación de las unidades de prácticas externas.

193. Reforzar la plantilla de tarde en las facultades, pues todas tienen actividad docente de tarde y tanto PDI como estudiantado deben tener los mismos servicios que en los turnos de mañana, siendo especialmente acusado el problema actual en laboratorios, prácticas, aulas de informática o medios audiovisuales.

194. Transformar los servicios centrales con el concepto de Centro de Atención omni-canal, para acceder a los servicios por múltiples medios (WhatsApp, por ejemplo), definir cartas y catálogos de servicio, construir un portal de servicios único e integrado.

195. Crear redes de soporte de los servicios, reforzando las funciones de las bibliotecas y las aulas de informática y aumentando su valor estratégico para la universidad. Se propone la evolución de la Biblioteca por su experiencia y vertebración en la universidad como punto de acceso a nuevos servicios del investigador y la investigadora. Se propone la reorganización de las aulas informáticas y su personal como primer punto de acceso a la resolución de los problemas y peticiones informáticas de estudiantes y personal en los centros.

196. Diseñar una estrategia para reutilizar el conocimiento y experiencia disponibles en los Servicios Informáticos en gestión de servicios de TI y extenderlos al resto de áreas de gestión de la Universidad, empezando por los lugares donde sea más ventajosa, por su volumen de actividad, la posibilidad de obtener mejoras de eficiencia, o donde se busque mejorar la calidad de la experiencia del usuario.

197. Conectar las diferentes herramientas de soporte de los servicios digitales para conseguir una experiencia unificada entre usuarios y organización.

198. Recoger de forma estructurada las interacciones de los usuarios de los servicios para la mejora global de los servicios que se ofrecen.

199. Establecer y aprobar un Plan estratégico de Universidad Digital para incorporar el mayor número posible de procesos a la gestión digital. Esto exige aumentar la malla de procedimientos administrativos accesibles a la comunidad universitaria desde múltiples plataformas, asegurando el cumplimiento legal y la privacidad de las transacciones. El Plan se regirá por los principios de mejora del servicio, seguridad y eficiencia, buscando un servicio al usuario sin esperas y 24 x 7.

200. Robotizar procesos de gestión estableciendo una estrategia basada en el impacto de los pro-

cesos en la actividad universitaria. El objetivo es liberar PAS de tareas repetitivas para que puedan realizar tareas de mayor valor para la consecución de objetivos. Además, están los objetivos asociados a la sostenibilidad de que sean procesos libres de papel y colas cero en ventanillas, lo que reduce desplazamientos innecesarios.

La comunicación es clave en las sociedades abiertas y democráticas. Debe ser un eje fundamental en una universidad implicada en los retos y problemas de su entorno. La universidad está al servicio de la sociedad y debe establecer vínculos comunicativos de calidad que faciliten el diálogo y la cooperación.

La comunicación no se entiende como una mera acción vertical sino como un proceso de participación horizontal, no solamente interna, entre los miembros de la Comunidad Complutense, sino también externa para implicar a amplios sectores sociales en el proyecto Complutense que queremos: la comunicación Complutense debe fomentar el intercambio de información, el fomento del diálogo y la transparencia entre todos los estamentos y personas que formamos nuestra comunidad Complutense: PDI, PAS y estudiantes. Desde el rectorado se debe fomentar y potenciar el intercambio de información, facilitar los medios de acceso a toda la información y trabajar decididamente en mejorar la transparencia. Por esa vía, el diálogo entre todas las personas que forman parte de la Complutense se sustentará en una información de calidad, ofrecer datos contrastados y públicos y, desde todas las sensibilidades se podrán aportar propuestas de mejora. Se debe fomentar ese intercambio de información entre servicios, áreas, departamentos, facultades y rectorado, de abajo arriba y de arriba abajo y en horizontal: facilitar el intercambio y acceso a la información entre las personas y todos los servicios y órganos de la universidad.

Es urgente trabajar en una comunicación hacia el exterior de la universidad. Debemos actuar con la convicción de servicio a toda la sociedad, de ahí que fomentemos la presencia comunicativa, informativa y real de la Complutense en la sociedad como lo que somos y tenemos que ser, una institución al servicio, desarrollo y cooperación social. En la UCM es imperativo comunicar hacia el exterior lo que somos y lo que hacemos, reforzando la imagen de credibilidad, influencia y reputación.

De este modo queremos que todas las personas, servicios y estamentos Complutenses cuenten con las herramientas que les permitan la participación en el diálogo de mejora de nuestra universidad, la conexión con el resto de la comunidad Complutense y la implicación en la mejora educativa, de investigación, transferencia, cultural y de acción social.

La relación de la organización con la comunidad (estudiantes potenciales, actuales o alumni) se desarrolla cada vez en mayor medida en el marco de una conversación en la red. Desde la búsqueda de información a la realización de trámites o los comentarios sobre la experiencia de la vida en el campus, se presentan multitud de oportunidades de ofrecer un mejor servicio, información y, en definitiva, una mejor experiencia de conjunto a los y las participantes. Para lograrlo, es necesario dotarse de la capacidad de escuchar, evaluar y en su caso responder a esta gran cantidad de interacciones, de forma organizada y con una estrategia bien definida. En el mundo digital, esta capacidad de escucha se basa en el análisis de datos. Esto exige el desarrollo de las capacidades adecuadas en la organización, el uso de herramientas tecnológicas, así como democratizar y hacer transparente el acceso a la información.

Por todo ello, las propuestas sobre comunicación para este periodo son:

201. Elaborar y aprobar un Plan estratégico Comunicación Complutense.

202. Estudio para la mejora de la imagen y comunicación institucional que proporcione mayor accesibilidad y usabilidad de la información disponible en las webs Complutenses.

203. Impulsar la presencia Complutense en las acciones educativas, transferencia, culturales, deportivas, sociales y de cooperación.

204. Desarrollar la marca Complutense como sinónimo de credibilidad, influencia y reputación.

205. Dotar adecuadamente y facilitar la coordinación de los equipos de comunicación encargados de gestionar la presencia de la UCM en la red y apoyar al PDI en la construcción de un perfil profesional en red como integrador de su actividad docente en relación con los y las estudiantes, así como con la comunidad de investigadores de su área de conocimiento.

206. Capacitar al PDI para mantener su imagen de marca en la red.

207. Apoyar el desarrollo sostenido de la presencia Complutense en la Red como medio natural de relación con toda la comunidad Complutense y la sociedad, a través de las herramientas de escucha, y de guías, procedimientos y normas prácticas de gestión de la comunidad en la red.

208. Monitorizar métricas e indicadores de tráfico de usuarios en web, en newsletters y redes sociales para orientar las acciones en comunicación.

209. Crear una unidad interna para gestionar las redes sociales como herramienta de comunicación efectiva.

210. Aumentar la presencia en medios on y offline de oferta académica universitaria, con especial hincapié en portales y plataformas digitales especializadas.

211. Usar las notas de prensa y las convocatorias de prensa para dar

a conocer las actividades e investigaciones de la comunidad Complutense y establecer un vínculo permanente con los medios, potenciando también una oferta de agenda de especialistas UCM.

212. Reforzar la Unidad de Cultura Científica y sus actividades de divulgación del conocimiento para que visibilice al personal de investigación y a los grupos de investigación, así como a los profesores y profesoras y a los grupos de innovación docente en tareas de difusión.

213. Mejorar el posicionamiento de la UCM en los motores de búsqueda digitales mediante campañas específicas de contratación de palabras clave o keywords vinculadas con la actividad de la UCM.

214. Aumentar la presencia en portales y plataformas digitales internacionales de oferta académica de educación superior (como Studyportals, …).

215. Fomentar la visibilidad en portales de rankings internacionales como QS o Times Higher Education mediante campañas específicas en los mismos.

216. Difundir adecuadamente los programas internacionales de captación de talento.

217. Aplicar las TIC para adaptar nuestros servicios, comunicaciones, marca, en apoyo a nuestra comunicación institucional, servicio de información, soporte a los diferentes procesos de administración electrónica, captación de estudiantes, y diversas funciones de atención a los miembros de la comunidad en la red.

La comunicación no se entiende como una mera acción vertical sino como un proceso de participación horizontal

218. Potenciar los servicios de comunicación e información en cada centro.

La importancia creciente que la sostenibilidad está cobrando en nuestra sociedad y entre los estudiantes universitarios debe tener su reflejo en nuestros campus y en nuestras aulas. La Complutense necesita un impulso que permita abordar el reto de la sostenibilidad de manera real y a largo plazo. Este reto comienza por la gobernanza, por la necesidad imperiosa de que la sostenibilidad sea un área de gobierno valorada y con entidad sustantiva, incorporada en un vicerrectorado donde no sea un añadido sin vinculación temática, un vicerrectorado donde la sostenibilidad no sea un complemento (por ejemplo, en el actual Vicerrectorado de Tecnología y Sostenibilidad). En este sentido, el área de sostenibilidad se incorporará al **Vicerrectorado de Igualdad, Diversidad, Sostenibilidad y Políticas Sociales.** Se trata de un sistema de gobernanza alineado con los principios de la sostenibilidad entendida como un conjunto formado por los retos medioambientales y por los retos socioeconómicos – alineada, por tanto, con las propuestas de la Organización de las Naciones Unidas (la Agenda 2030) y con el eje de sostenibilidad de la Unión Europea.

Mención aparte requiere nuestro Campus de Somosaguas, que se ha visto perjudicado por la inexistente labor de una Delegación sin contenido, sin competencias y sin impulso que ha generado un incremento de su aislamiento en los últimos años. En Somosaguas el problema es de especial gravedad, relegado en la gobernanza y aislado en servicios y actividades. Los problemas y las necesidades del alumnado y de todo el personal de las facultades situadas en Somosaguas es un problema de toda la Complutense, y por tanto durante el próximo mandato se terminará con esa gobernanza segregada y daremos pasos para mejorar las condiciones en las que se desarrolla la vida académica en el campus.

Estas líneas se concretan en las siguientes propuestas:

219. Transformar el actual plan estratégico de biodiversidad (que solo se refiere al Campus de Moncloa) en un verdadero programa de gestión de la biodiversidad urbana Complutense que estará incluido en el Plan estratégico de Sostenibilidad y Movilidad. Este plan partirá de la experiencia y conocimiento de los grupos de investigación y los centros que en nuestra Universidad llevan desarrollando su labor durante más de una década. Entre otros elementos, el plan incluirá el seguimiento de la flora y la fauna en los campus de Moncloa y Somosaguas; la protección de las instalaciones del Jardín Botánico; y la coordinación con los servicios del Ayuntamiento de Madrid y del Ayuntamiento de Pozuelo para generar datos y acciones necesarios para la protección de nuestra biodiversidad.

220. Elaborar, durante los primeros 18 meses de mandato e incluido en el Plan estratégico de sostenibilidad y movilidad, **un estudio de movilidad Complutense** que permita generar una radiografía de las necesidades de transporte y movilidad en nuestros campus. La Complutense propondrá al Ayuntamiento de Madrid y al Ayuntamiento de Pozuelo que dicho estudio se realice de manera conjunta, y en él deberá participar el Consorcio Urbanístico de la Ciudad Universitaria.

221. A partir de los datos obtenidos en el estudio de movilidad Complutense, **establecer medidas concretas de actuación**, fomentando el uso de alternativas al automóvil para acceder a nuestros campus. Estas medidas, que se referirán a toda la universidad y todos sus campus, conformarán el Plan estratégico de sostenibilidad y movilidad.

222. Diseñar y poner en marcha dentro del Plan estratégico de sostenibilidad y movilidad, **el plan integral de recogida y separación de residuos**, prestando especial atención a los residuos orgánicos de las cafeterías de los campus y a la total (no solo formal) eliminación de los plásticos de un solo uso. Debe tratarse de un verdadero plan, no de una página web con información para la comunidad universitaria donde, entre otras cosas, se recomienda el uso de las guías elaboradas por otras universidades. Esta página web y el convenio con Ecoembes no puede ser la única herramienta para abordar la gestión de residuos en nuestros Campus. El Plan Integral se aprobará antes de concluir el tercer año de mandato, e incorporará la estrategia 4R Campus Joven, que pronto alcanzará su décimo aniversario.

223. Elaborar una Guía de la compra y de la contratación pública responsable y sostenible.

224. Celebrar el Día de la Sostenibilidad Complutense, con el objetivo específico de compartir las buenas prácticas desarrolladas en los diferentes centros y estructuras de nuestra universidad.

Estrategia Urgente en Somosaguas. La situación del Campus de Somosaguas requiere acciones urgentes e inmediatas. El Campus de Somosaguas debe ser considerado dentro de los planes generales de la Complutense, si bien deben ponerse en marcha dos planes urgentes:

225. Se elaborará, durante los primeros 18 meses de mandato, **un Plan estratégico Campus de Somosaguas**, con el objetivo de incrementar los servicios disponibles a la comunidad universitaria, generar una oferta adecuada de actividades de campus y asegurar un acceso igualitario a los recursos de la universidad.

226. En dicho Plan estratégico Campus de Somosaguas, **el plan de movilidad tendrá un lugar central.** Los problemas de acceso y salida del Campus de Somosaguas constituyen un problema sangrante desde hace décadas. Solo dos líneas de bus permiten acceder al Campus (además de una estación de Metro Ligero testimonial, sin apenas usuarios). A pesar de ello, hasta el momento no se ha realizado un estudio de movilidad que permita generar propuestas para reducir las colas de cientos de personas en las paradas de salida de las líneas de autobús A y H desde Madrid. El Plan estratégico Campus de Somosaguas abordará con especial detalle este problema.

227. Se elaborará, durante los primeros 18 meses de mandato, **el Plan de Dotación de Servicios** para el Campus de Somosaguas, cuyo objetivo el de incrementar y dotar adecuadamente todos los servicios dirigidos a estudiantes y personal en el Campus de Somosaguas.

Transformación

La vida cotidiana de la UCM transcurre en una contradicción, basculamos entre la generación de conocimiento y su transferencia rompiendo fronteras y una lenta agonía que nos recuerda la desactualización profunda de nuestros procedimientos y, sobre todo, de nuestras aspiraciones, asfixiadas por ese día a día enojoso y desorganizado. Tenemos que pensar y entrar con la UCM al futuro. Y siendo muy crítica, quizá tengamos que entrar también en el presente. Debemos afrontar una transformación necesaria, evolucionar y pensar conjuntamente qué y cómo queremos ser en el futuro cercano. El futuro ya está aquí. Necesariamente tenemos que avanzar hacia una transformación digital, hacia una internacionalización transversal y hacia una Complutense con liderazgo social. Esos son los desafíos que conjuntamente tenemos que abordar. Piensa conmigo: ¿Cómo te imaginas la Complutense en 2035?

La Transformación Digital conlleva más de transformación que de digital. Las personas están en el centro de esa transformación. Son lo importante. El mundo está en medio de una revolución digital. La transformación digital es la integración de tecnología digital en **todas las áreas** de la universidad, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a nuestros y nuestras estudiantes, investigadores, docentes y personal de administración y servicios.

Este reto nos obliga a repensar la universidad, replantear cómo, ayudándonos de la tecnología, acompañamos a los y las estudiantes y a los investigadores e investigadoras como receptores de servicios con el objetivo de mejorarlos. Asimismo, exige que los y las docentes y el PAS como proveedores de servicios dispongan de mejores herramientas y procesos automatizados para realizar su labor y disponer de más tiempo para realizar actividades de valor añadido.

Esta nueva forma de entender la Complutense ha de hacerse de forma organizada, a través de un **Plan Estratégico de Universidad Digital** con objetivos definidos y recursos humanos y materiales suficientes para afrontar cada proyecto. Este Plan centraliza, organiza y prioriza los diferentes Planes específicos definidos en este programa y los objetivos y acciones que de ellos emanan bajo el paradigma digital.

La importancia de la Transformación digital quedó plasmada en la Declaración de Salamanca de 2018[1] donde 600 universidades se reunieron con el objetivo de definir la universidad del futuro. Tam-

[1] https://www.universia.net/es/actualidad/orientacion-academica/declaracion-salamanca-mirada-hacia-futuro-universidades-1160026.html

bién existen iniciativas de la UE como DigCompEdu[2] que es el primer marco de referencia paneuropeo para mejorar la capacidad digital de las instituciones educativas. Son iniciativas que reflejan la importancia de la Transformación Digital para las universidades.

La Universidad de Murcia o la Universidad de La Laguna son algunos ejemplos de universidades públicas españolas que están afrontando una estrategia digital con el más alto compromiso rectoral. La Complutense no puede quedarse atrás. La Complutense debe percibirse como sinónimo de futuro y excelencia académica e investigadora.

La transformación digital implica cambiar para seguir siendo una universidad relevante. Las medidas propuestas para conseguirlo son:

228. Incorporar los principios de la transformación digital a las decisiones estratégicas de la Complutense.

229. Mantener el funcionamiento cotidiano de la universidad sin que entre en competencia con los procesos de transformación digital. La Complutense mantiene su funcionamiento y la transformación se realizará en paralelo con la actividad diaria conforme a los planes anuales que se acuerden.

230. Crear repositorios de conocimiento institucional como punto de partida de la mejora y digitalización de los procesos de la universidad.

231. Avanzar en el gobierno digital de la universidad a través del uso de cuadros de mando alimentados por datos de los procesos de gestión, asegurando la trazabilidad y la transparencia en el gobierno y la gestión universitaria.

232. Ser una universidad centrada en estudiantes, PDI y PAS, creando un portal de acceso único a todos los servicios de la Complutense personalizado por colectivo, mejorando su experiencia en la relación con nuestra universidad.

233. Mantener una escucha activa con estudiantes, PDI y PAS, a través de la recogida estructurada de sus interacciones con la Complutense para asegurar la mejora global de los servicios.

Cómo proponemos hacerlo:

234. Desarrollando procesos formativos para la adquisición de competencias digitales para todo el personal (PDI y PAS), además de requerir las habilidades digitales necesarias dentro de las descripciones de los puestos de trabajo en los procesos selectivos desarrollados para nuevas incorporaciones

235. Reservando de forma institucionalizada tiempo para evaluar y reflexionar los procesos de transformación digital, facilitando el aprendizaje de la organización.

236. Identificando y priorizando qué servicios transformar y crear, basándonos en los Planes estratégicos de la Complutense. Algunos ejemplos serían: i) en investigación: mejorar la visibilidad de los y las investigadoras, disminuir su carga administrativa mejorando los servicios vinculados a la investigación, ii) en docencia: establecer y ejecutar una estrategia docente digital para la universidad, acompañar al docente en la creación de contenidos, iii) al estudiantado: mejorar la experiencia del estudiante basándose en procesos digitales, proyecto de escucha activa de las necesidades de los estudiantes y iv) al PAS: Automatizar y digitalizar procesos de gestión para poder realizar otras tareas de mayor valor pero que ahora son inasumibles.

[2] https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en

ESTRUCTURAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

237. Oficina para la Transformación: Creación de una oficina transversal con recursos específicos, encargada de liderar, dinamizar y asesorar al Consejo de Dirección en las acciones relacionadas con el desarrollo de la estrategia complutense digital.

238. Unidad de Desarrollo de Docencia Digital: se establecerá para ayudar en el diseño y liderar la ejecución de las estrategias docentes. Se crearán estructuras para el desarrollo de contenido digital e implementarán metodologías que ayuden a los y las docentes a mejorar sus capacidades digitales y de desarrollo de sus redes sociales de docencia.

239. Red de Bibliotecas: Aumentar la importancia estratégica de la Biblioteca, proporcionando un mayor apoyo al PDI y al estudiantado, siendo el punto de acceso y soporte de nuevos servicios digitales, además de vertebradora de actividades prácticas de capacitación en el uso de herramientas de gestión de la investigación.

240. Red de Aulas Informáticas: Establecer una red en la Universidad basada en el personal de Aulas de todos los centros como punto de acceso a los servicios telemáticos a estudiantes, extendiendo la capacidad de la universidad para difundir y apoyar la digitalización y escucha activa al estudiante.

241. Centro de Inteligencia Institucional: Evolucionar el actual CII desarrollando, por un lado, un servicio de BigData que complementaría la actual estructura, y, por otro lado, un servicio de DataScience e Inteligencia del negocio. Todo ello con el objetivo de proporcionar información tanto para la toma de decisiones estratégicas de nuestro Consejo de Dirección, como para los Centros, las titulaciones, investigadores UCM y otros consumidores de estos datos. Un comité creado ad hoc gestionaría todo el proceso.

242. Red Española de Supercomputación (RES): Establecer la vinculación con esta red de nodos dada la importancia de la supercomputación en procesos de modelización, predicción, machine learning o de supercomputación cuántica, se hace imprescindible vincular a la UCM en la lista de instituciones universitarias dotadas de esta capacidad, y dar soporte a la comunidad científica complutense de disciplinas como la

Química, Física, Biología, Matemáticas, Astrofísica, Economía, etc. que requieren de este tipo de cálculos intensivos. Solo así será posible dar un servicio de supercomputación a los investigadores e investigadoras que así lo necesiten.

En menos de una década, la internacionalización de la educación superior se ha desplazado de la periferia al centro mismo de la universidad, convirtiéndose en un proceso transversal de primer orden vinculado a la calidad y al prestigio institucional y en el que han de participar todos y cada uno de sus agentes.

Con la creación del Espacio Europeo de Educación Superior a principios del milenio, se establecieron las bases para la consolidación de un sistema universitario europeo, en donde la movilidad del alumnado, profesorado y PAS, con fines formativos y de investigación, resultara ágil y atractiva. A nivel nacional, la puesta en marcha de la denominada Estrategia Universidad 2015-2020 tenía como objetivo prioritario mejorar la competitividad del sistema universitario español en torno a cuatro ejes estratégicos: 1) creación de un sistema universitario internacionalizado, fomentando la movilidad, el reconocimiento de títulos y la internacionalización en casa, 2) competitividad internacional del entorno, 3) cooperación con otras regiones del mundo y 4) atractivo internacional de las universidades.

Más recientemente, la Estrategia 2021-2027 toma el relevo y propone un cambio en la relación del sistema universitario con la internacionalización. De esta forma se pasa de una internacionalización fundamentada principalmente en la competitividad hacia el exterior, con, por ejemplo, posicionamientos en rankings globales, a una internacionalización más centrada en la relevancia de la universidad a nivel nacional y regional, y al mismo tiempo, compatible con la acción internacional. En este sentido, y como aparece reflejado en la LOSU (título VII), las universidades españolas desarrollarán diferentes estrategias, acordes con sus propias necesidades y prioridades, teniendo presente los objetivos generales del marco nacional y supranacional.

En este contexto de actuación internacional, la Universidad Complutense de Madrid ocupa ya un lugar privilegiado, pues se trata de una institución con amplia experiencia en movilidad y una investigación de calidad reconocida tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Además, nuestra universidad forma parte de importantes redes internacionales y alianzas estratégicas, tales como UNA EUROPA, la Universidad de Harvard con el Real Colegio Complutense, la Unión Iberoamericana de Universidades, la Escuela Latinoamericana o la Escuela Africana Complutense, todas ellas esenciales en el fomento de la colaboración y el intercambio de efectivos a nivel global. Ahora bien, en este escenario cambiante, resulta absolutamente necesario desarrollar unas líneas estratégicas mucho más claras que las actuales, y coordinarlas de manera transversal para que resulten sostenibles. Con ello se podrán consolidar las acciones internacionales ya iniciadas y emprender nuevas iniciativas contando con los recursos adecuados.

Entre las medidas clave para desarrollar una internacionalización transversal, se proponen:

243. Diseñar y aprobar un Plan estratégico de internacionalización transversal que recoja las diferentes acciones de internacionalización priorizadas por la UCM y las coordine adecuadamente, identificando de forma clara las estructuras y unidades implicadas.

244. Revisar las estructuras y los recursos de la UCM involucrados en acciones internacionales para dimensionar convenientemente dichos recursos y el personal necesario y con ello asegurar la sostenibilidad del plan estratégico internacional.

245. Reforzar la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) para ejercer mejor su papel de motor de la internacionalización de la UCM, incluyendo gestores especializados en programas internacionales, en constante comunicación con la Oficina Europea del Vicerrectorado de Investigación.

246. Consolidar la movilidad del estudiantado como una de las estrategias básicas de la internacionalización, a la vez que se potencia la movilidad de otros agentes tradicionalmente menos implicados, como son la movilidad saliente del PAS y la entrante del profesorado internacional, contando para ello con las oportunidades que ofrece el Programa Erasmus+ y otros programas de movilidad, propios y externos.

247. Fomentar la Internacionalización de los planes de estudio y coordinarla debidamente con el Vicerrectorado de Estudios de manera que la oferta académica resulte más actualizada y global, tanto para el alumnado saliente como para el entrante. Impulsar los másteres Erasmus Mundus y los doctorados internacionales (European Joint Doctorates)

248. Promover la internacionalización en casa con el fin de que el alumnado nacional desarrolle competencias globales (lingüísticas, (inter-) culturales y profesionales) que les permitan desempeñar su profesión en un entorno "glocal", en donde se combinan lo global y lo local.

249. Reforzar la internacionalización de la investigación de la UCM, favoreciendo los proyectos de investigación conjuntos especialmente en el ámbito de UNA Europa y en las convocatorias de Horizon Europe y Erasmus+.

250. Fomentar los acuerdos y convenios internacionales para potenciar la presencia Complutense en otras universidades, reforzando la investigación y aportando nuestro liderazgo académico.

251. Promover el uso de diferentes lenguas para la enseñanza y la investigación, ya sea la lengua inglesa como lengua franca, la lengua española como activo de primer orden en un mundo globalizado, u otras lenguas, como idiomas de referencia en determinados campos de conocimiento y entornos profesionales.

252. Reactivar la colaboración con el SEPIE, la CRUE y la CRUMA, todas ellas instituciones decisivas en el proceso de internacionalización de la universidad, así como con embajadas, consulados y otros organismos que den apoyo a las acciones internacionales.

253. Promover la participación activa de toda la universidad en iniciativas ya existentes, incluyendo movilidades de corta duración, con especial foco en estudiantes de doctorado, y movilidades combinadas, con componente físico y virtual.

254. Crear nodos para la internacionalización a nivel de facultad con el fin de difundir y desarrollar una cultura de la internacionalización de manera orgánica y transversal.

La transformación que proponemos en este programa para nuestra universidad tiene el objetivo último de recuperar nuestro papel de liderazgo en el ámbito universitario. Este liderazgo es académico, pero en un sentido amplio tiene un sentido de liderazgo social. Durante los últimos años la Complutense ha visto peligrar su papel de referencia en el ámbito social y universitario madrileño y estatal. Esta erosión de nuestro liderazgo tiene claras consecuencias para nuestra institución, que debemos revertir durante el próximo mandato. Este será uno de los ejes estratégicos de mi mandato.

En primer lugar, la Universidad Complutense de Madrid recuperará un papel protagonista en la CRUE y en todas sus comisiones. La Universidad Complutense de Madrid no ocupa la presidencia o la secretaría de ninguna de las Comisiones Sectoriales de la CRUE, y su papel en la coordinación de los Grupos de Trabajo es meramente testimonial. Revertiremos esta situación, recuperando el protagonismo y colaborando de manera decidida con la CRUE en la mejora de la actividad de las universidades públicas.

En segundo lugar, la Universidad Complutense de Madrid recuperará un papel protagonista en la interlocución con los órganos de la administración pública que tienen competencias en el ámbito universitario: con la Dirección General de Universidades de la Comunidad de Madrid, con el Ministerio de Universidades (y en concreto con la Secretaría General de Universidades), con el Ministerio de Ciencia e Innovación y en diversos foros internacionales. La Universidad Complutense no volverá a estar ausente en ninguna reunión con estos interlocutores – de hecho, trabajaremos para conseguir que la Complutense ocupe un lugar central en los foros institucionales, recuperando visibilidad y liderazgo nacional e internacional. El papel del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación será central en esta tarea de recuperación de nuestro prestigio ante las autoridades regionales y estatales en materia

universitaria en particular, y educativa en general.

Es tercer lugar, es urgente recuperar también el prestigio que se ha perdido en la sociedad en general. La Universidad Complutense de Madrid debe volver a incorporar entre sus líneas estratégicas lo que se ha dado en llamar la Tercera Misión de las universidades, ese conjunto de objetivos que, añadidos a los relacionados con la Investigación y la Formación, hacen que la universidad sea un agente protagonista en la sociedad de la cual forma parte. De esta forma, es preciso implicar a nuestra universidad en la respuesta a las necesidades sociales, sustituyendo la idea de una universidad que tiene beneficios para la sociedad de la que forma parte por la idea de una universidad que se implica con la sociedad en la producción y desarrollo de dichos beneficios. Se trata de una obligación moral, un compromiso a contribuir al desarrollo social basado en la reciprocidad, la co-creación y el trabajo colaborativo con las entidades e instituciones presentes en la sociedad.

Todas las medidas de este programa tienen como horizonte la mejora de la Universidad Complutense en sus labores fundamentales, como son la docencia, la investigación y la transferencia. Pero, además, todas las propuestas – y especialmente las medidas que se recogen en el capítulo dedicado a la comunidad complutense – tienen también el objetivo de devolver el liderazgo social a nuestra universidad. La Complutense debe ser ejemplo y agente del bienestar social, implicándose en los retos de la sociedad y trabajando con ella en la resolución de los problemas que afectan a la ciudadanía.

María Castro

Candidata a Rectora. Elecciones 2023
Universidad Complutense de Madrid

Aquí comienza una nueva Complutense

ESTUDIANTES PAS PDI

mariacastroucm.com