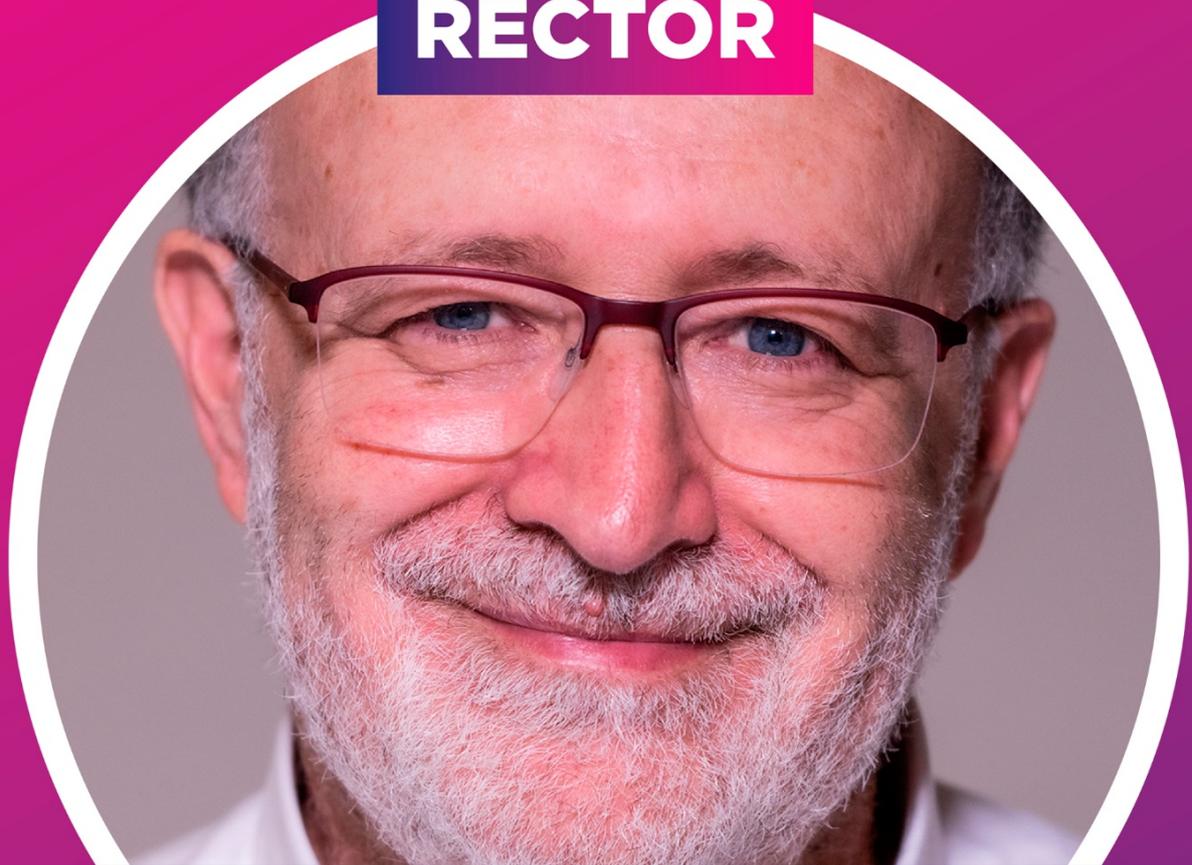


# MARIANO ESTEBAN

RECTOR



PROGRAMA ELECTORAL

CAMBIEMOS



# ÍNDICE

Presentación.....	5
Equipo.....	7
<b>1. La comunidad universitaria: estudiantes, profesorado, personal de administración y servicios .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Los estudiantes: docencia, vida universitaria y empleo .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1. Tasas, becas y ayudas económicas .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2. Información y orientación.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3. Apoyo en el estudio y la formación .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.4. Abandono universitario .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.5. Vida universitaria .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.6. Deporte .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.7. Cultura .....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.8. Participación .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.9. Igualdad y diversidad.....</b>	<b>25</b>
<b>1.1.10. Sostenibilidad.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1.11. Inserción profesional y empleo .....</b>	<b>28</b>
<b>1.1.12. Estudiantes de los campus de Ávila, Béjar y Zamora.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2. El profesorado: desburocratización, carrera académica y mejoras laborales .....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.1. Procedimientos de gestión más simples, transparentes y eficientes.....</b>	<b>35</b>
<b>1.2.2. Una política de dotación de plazas estables.....</b>	<b>35</b>
<b>1.2.3. Carrera académica.....</b>	<b>36</b>
<b>1.2.4. Mejoras laborales, igualdad, bienestar y motivación.....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.5. Mejoras específicas.....</b>	<b>39</b>
<b>1.2.6. Áreas de ciencias de la salud.....</b>	<b>41</b>
<b>1.3. El personal de administración y servicios: equidad, transparencia, carrera profesional .....</b>	<b>43</b>
<b>1.3.1. Medida para el conjunto del PAS.....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.2. Medidas específicas para el PAS laboral.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.3. Medidas específicas para el PAS funcionario.....</b>	<b>48</b>
<b>2. La internacionalización: una tarea de todos y en beneficio de toda la comunidad universitaria .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. La internacionalización como “identidad” de nuestra universidad y sus desafíos.....</b>	<b>50</b>

2.2. La internacionalización como elemento transversal: un plan estratégico de internacionalización .....	51
2.3. Propuestas concretas en el marco del Plan de Internacionalización .....	53
2.3.1. <i>Medidas para incrementar la movilidad internacional hacia otras universidades</i> .....	53
2.3.2. <i>Medidas para incrementar la movilidad internacional de calidad hacia nuestra universidad</i> .....	55
2.3.3. <i>Medidas para intensificar la internacionalización de la oferta docente e investigadora</i> .....	56
2.3.4. <i>Medidas para mejorar la promoción internacional de nuestra universidad</i> .....	57
2.3.5. <i>Medidas para incrementar la financiación propia de la actividad de internacionalización</i> .....	58
2.3.6. <i>Medidas para que nuestras estructuras orgánicas favorezcan una mejor internacionalización</i> .....	58
2.3.7. <i>Medidas para mejorar la normativa e información que favorezcan la internacionalización</i> .....	60
2.3.8. <i>Medidas para potenciar la mejora de las competencias lingüísticas de la comunidad universitaria, sobre todo en inglés</i> .....	60
2.3.9. <i>Medidas para impulsar la participación en proyectos internacionales de investigación y transferencia reforzando el apoyo administrativo</i> .....	60
2.3.10. <i>Medidas para el desarrollo de una “cultura” de la internacionalización:</i> 61	
2.3.11. <i>Medidas para intensificar la acción de la universidad en el ámbito de la cooperación.</i> .....	61
3. La docencia: de calidad, flexible y abierta a la digitalización.....	63
3.1. Personas, medios, organización.....	64
3.1.1. <i>Las personas</i> .....	64
3.1.2. <i>Los medios</i> .....	65
3.1.3. <i>La organización</i> .....	66
3.2. Una oferta docente más amplia, más plural, más digital y más internacional 67	
3.2.1. <i>Propuestas específicas sobre Grados</i> .....	68
3.2.2. <i>Propuestas específicas sobre Másteres y Doctorados</i> .....	69
3.2.3. <i>Propuestas específicas sobre Formación Permanente</i> .....	71
3.2.4. <i>Apuesta por la diversidad de nuestros campus</i> .....	72
4. La investigación y la transferencia.....	74
4.1. Los recursos y los grupos de investigación.....	75
4.2. La carrera investigadora del personal en formación y de los jóvenes investigadores .....	76

<b>4.3. Las estructuras administrativas</b> .....	78
<b>4.4. Los programas propios</b> .....	81
<b>4.5. La transferencia del conocimiento</b> .....	82
<b>5. La estrategia: cuatro grandes proyectos para cuatro años</b> .....	85
<b>5.1. Un cambio en el modelo de gestión: desburocratización, digitalización, transparencia</b> .....	86
<b>5.1.1. Una digitalización al servicio de la comunidad</b> .....	87
<b>5.1.2. Los recursos materiales, la transparencia y el buen gobierno</b> .....	88
<b>5.2. Las Ciencias de la Salud</b> .....	90
<b>5.3. El Patrimonio</b> .....	93
<b>5.4. El Español</b> .....	95

Todas las referencias que presentan la forma del masculino genérico se entenderán aplicables a personas de ambos sexos

# Presentación

Creemos en el cambio y esta es nuestra propuesta para hacerlo. Es el momento de recuperar la ilusión, de tener ambición y de optar por una universidad con proyecto, liderada por un rector y un equipo de gobierno cohesionados, que definan objetivos, establezcan planes y pongan en marcha políticas evaluables por sus resultados. Que más allá de la atención al día a día nos doten de proyectos a medio y largo plazo que aseguren que las generaciones del mañana conozcan una Universidad de Salamanca cada vez mejor, cada vez más fuerte, cada vez más líder. Que consideren que el gobierno de la universidad es un patrimonio común que debemos desarrollar en beneficio de todas y de todos al margen de cualquier otra consideración o interés personal, particularista o corporativo.

La Universidad de Salamanca no es una universidad cualquiera y por ello cabe exigirle mucho más que a otras universidades de nuestro entorno: somos una universidad singular, una de las grandes universidades históricas del mundo, con imagen y señas de identidad propias, entre las que figuran la internacionalización, una importante tradición de humanismo crítico y el orgullo por nuestra autonomía. Por ello, con nuestra propuesta, asumimos con convicción el reto de proporcionar a nuestros estudiantes una formación de calidad que les asegure un modo universitario de instalarse en el mundo y les facilite el acceso al empleo; el desafío de garantizar que los profesores dispongan del tiempo y los medios necesarios para la docencia y la investigación, sin trabas burocráticas innecesarias; la certeza de que las personas encargadas de nuestra administración y nuestros servicios verán reconocido su trabajo y recompensado su desempeño profesional. Este es nuestro compromiso.

Somos la alternativa a un continuismo incierto, instalado en las medias verdades e incapaz de enderezar el camino. Por ello apelamos a tu apoyo para promover el cambio. Estas elecciones constituyen una magnífica ocasión para reinventar nuestro presente pensando en el mañana. Un presente con una educación de calidad que abra a nuestros estudiantes las puertas a un horizonte laboral prometedor; un presente en el que quienes trabajamos en los distintos centros y servicios de la universidad tengamos un desarrollo satisfactorio a nivel personal y con proyección profesional. Por ello proponemos planes estratégicos de verdad y

con verdad, que fortalezcan y modernicen la universidad y sus misiones sin caer en el adanismo excluyente que deja fuera a los que ya están desarrollando su trabajo.

Cambiaremos con planes que consoliden nuestra condición de universidad pública, comprometida con su entorno social mediante la producción de conocimiento, la transferencia y la innovación; volcada en la promoción de derechos y valores esenciales, como la igualdad, la diversidad y la sostenibilidad. La Universidad de Salamanca no puede estar instalada en una autocomplacencia injustificada, aunque tengamos motivos para estar orgullosos de nuestro trabajo.

Las elecciones al rectorado de la Universidad de Salamanca del otoño de 2021 tienen lugar en un contexto muy singular. Desde marzo de 2020 el mundo ha atravesado una situación insólita e inesperada, la de una pandemia que ha producido un enorme sufrimiento en millones de personas y convulsionado el desarrollo de las instituciones, entre ellas el de las universidades. Acabamos de pasar una de las mayores crisis globales, que ha expuesto nuestras fortalezas, la más importante de todas, la capacidad de adaptación y la profesionalidad de las personas que conformamos la comunidad universitaria. Pero también puso de relieve nuestras debilidades y carencias: infraestructuras caducas, equipamientos informáticos arcaicos y unas estructuras que no agilizan los procesos administrativos, además de la falta de una estrategia de digitalización.

En definitiva, no estamos bien organizados porque ha faltado desde antes de la pandemia un liderazgo constructivo que promoviese la coordinación del gobierno de la universidad con todas las personas que debíamos poner en marcha sus decisiones. Hoy aspiramos a una vuelta plena a la normalidad, pero sabemos que dicha normalidad no será la que conocimos, porque la COVID-19 representa un punto de inflexión tras el cual muchas cosas están dejando de ser como antes y ello, sobre todo, nos hace atisbar un mañana muy diferente. Para este mañana debemos prepararnos, porque el continuismo no es opción.

Esta es nuestra propuesta, nuestro compromiso de cambio con la comunidad universitaria, y la vamos a cumplir: somos un equipo con palabra.

## Equipo

CANDIDATO A RECTOR

### **Mariano Esteban de Vega**

Catedrático de Historia Contemporánea



VICERRECTORA DE PROFESORADO

### **María Mercedes Suárez Barrios**

Catedrática de Cristalografía y Mineralogía



VICERRECTORA DE INTERNACIONALIZACIÓN

**Olga Ivanova**

Profesora Contratada Doctora de Lingüística General



VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

**Jesús Rivera Navarro**

Catedrático de Sociología



VICERRECTOR DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

## **Enrique Alejandro López Poveda**

Catedrático de Otorrinolaringología



VICERRECTORA DE ESTUDIANTES Y BIENESTAR

## **Eva Lahuerta Otero**

Profesora Contratada Doctora de Comercialización e Investigación de Mercados



VICERRECTOR DE PATRIMONIO Y SOSTENIBILIDAD

## **Eduardo Azofra Agustín**

Profesor Titular de Historia del Arte-Bellas Artes



VICERRECTORA DE ECONOMÍA

## **María Dolores García Sanz**

Profesora Titular de Fundamentos del Análisis Económico



VICERRECTORA DE DOCENCIA

**Pilar Martín Aresti**

Catedrática de Derecho Mercantil



SECRETARIA GENERAL

**Lourdes Belén Espejo Villar**

Profesora Titular de Política Educativa



DELEGADO DEL RECTOR PARA LAS RELACIONES CON EL SACYL

## **Francisco Javier García Criado**

Profesor Titular de Cirugía





## **1. La comunidad universitaria: estudiantes, profesorado, personal de administración y servicios**

La comunidad formada por estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios constituye el principal capital de nuestra universidad y toda acción de gobierno debe proponerse facilitar que cada uno de los miembros de estos colectivos alcancen sus objetivos profesionales en el mejor entorno, tanto personal como profesional. Para que esto sea posible, está de más el halago indiscriminado que hemos sufrido en los últimos años y resulta también insuficiente el reconocimiento en abstracto de nuestra labor. El compromiso electoral más necesario ante las personas que componen la comunidad universitaria debe ser el de reorientar las políticas de gobierno hacia la desaparición de los obstáculos que a menudo impiden concentrar los esfuerzos en el desarrollo del trabajo de cada cual. El cambio en esta materia consiste en revertir una situación que no hay por qué considerar inevitable, pero que se ha deteriorado en los últimos años, no solo en la etapa extraordinaria marcada por la COVID-19 sino también en circunstancias de normalidad.

La primera de las obligaciones del equipo rectoral de una universidad pública debe ser el establecimiento de las condiciones adecuadas para que los estudiantes encuentren en las aulas, laboratorios y bibliotecas un espacio donde adquirir una enseñanza y formación de calidad, lo que va más allá de la adquisición de unas determinadas competencias profesionales e incluye el desarrollo de las capacidades necesarias (culturales, artísticas, deportivas, sociales, etc.) para que obtengan una formación integral. Por ello, debemos ofrecer a nuestros estudiantes la mejor docencia y los mejores servicios, pero también

impregnar su formación de valores que se encuentran en nuestra propia naturaleza institucional: la protección de los derechos fundamentales, la igualdad, la diversidad, la tolerancia y el diálogo. Sin embargo, tampoco podemos dejarnos arrastrar ni por la retórica ni por la inercia. Por un lado, hay que ir más allá de las buenas palabras y la Universidad de Salamanca debe definir con claridad de qué modo puede contribuir a la consecución de estos objetivos. Por otro lado, vivimos en un mundo en pleno proceso de cambio, en el que la crisis causada por la COVID-19 ha transformado por completo el mercado laboral. El acompañamiento en la carrera de nuestros estudiantes, los servicios que la universidad les presta, los objetivos de empleabilidad exigibles a nuestras titulaciones, deberán ser distintos en los próximos años y someterse a actualizaciones permanentes.

Nuestra plantilla de Personal Docente e Investigador (PDI) se encuentra en pleno proceso de renovación, una vez que se han producido jubilaciones masivas en determinadas áreas y han desaparecido los obstáculos legales y económicos que frenaron ese proceso en años anteriores. Dicha renovación debe continuar e intensificarse, pero debe realizarse reforzando los mecanismos que aseguren la incorporación de los mejores candidatos y estableciendo programas plurianuales, al margen de cualquier oportunismo electoral, articulados desde criterios claros y estables que ofrezcan seguridad y previsibilidad tanto al profesorado como a las áreas y los departamentos. La definición de una carrera académica para el profesorado joven debe ser compatible, además, con la introducción de mecanismos que aseguren el reconocimiento de la labor del profesorado más experimentado.

Estos mismos criterios son aplicables, por supuesto, a las personas de nuestra comunidad universitaria que realizan actividades de apoyo, asistencia y asesoramiento en los procesos de gestión y administración, tanto en servicios generales como en centros, departamentos e institutos. El reforzamiento y la renovación de la plantilla del PAS resulta inaplazable, como también la creación de unas condiciones laborales óptimas y el establecimiento de una carrera profesional clara y estable. Las mejoras laborales de este colectivo no pueden acomodarse a los calendarios electorales sino, desde el respeto a la labor que realizan, planificarse a través de programaciones plurianuales que ofrezcan confianza y estabilidad.

En definitiva, aunque la Universidad de Salamanca cuenta con más de 800 años de historia en los que ha ido fraguando su historia e identidad, acumulando un patrimonio

material e inmaterial que ha contribuido a forjar nuestra reputación, las personas siempre han sido nuestro mayor valor. Por esa razón, debemos crear para ellas un entorno estimulante e inclusivo en el que sea posible prosperar personal y profesionalmente en todos los sectores: docencia, investigación, transferencia, administración y servicios. Al servicio de este objetivo, y junto a las medidas que se proponen en los distintos apartados de este programa, elaboraremos para el conjunto de la comunidad universitaria un Plan de Desarrollo Personal y Profesional, basado en el refuerzo y el reconocimiento del esfuerzo, que genere bienestar en las personas, sirva como instrumento para la creación de contextos de trabajo favorables, refuerce la identidad colectiva, genere motivación y redunde en progreso institucional.

## **1.1. Los estudiantes: docencia, vida universitaria y empleo**

Los estudiantes que llegan a la universidad en estos momentos se encuentran con una institución sometida a un proceso de cambio y obligada a reinventarse de forma permanente. Resulta imprescindible que la universidad centre sus esfuerzos en que nuestros estudiantes reciban una enseñanza de calidad y una experiencia universitaria que les ayuden en su inserción posterior en el mercado laboral. Además, necesitamos la participación activa de los estudiantes en este cambio.

Nuestros estudiantes presentan una enorme diversidad y están distribuidos en campus diferentes, algunos de los cuales con características específicas, pero comparten también muchos elementos comunes. Un alto número de los mismos proceden de otros lugares de España, contamos con un importante volumen de estudiantes Erasmus y nuestros másteres y doctorados disfrutan de una presencia significativa de estudiantes extranjeros, sobre todo latinoamericanos. También comparten, desgraciadamente, algunos problemas que afectan a su generación, como el difícil acceso al mundo laboral o, en muchas titulaciones, la precariedad de los trabajos conseguidos al salir de la universidad. Nuestros estudiantes no disponen de un entorno socioeconómico favorable para su inserción profesional, lo que implica que muchos de ellos opten por ejercer su profesión fuera del entorno geográfico de la Universidad de Salamanca. Además, se han visto marcados por la experiencia de la pandemia: durante casi dos años no han podido desarrollar una vida

académica “normal”, lo que los ha privado de una experiencia singular y decisiva desde el punto de vista intelectual y humano.

Nuestro objetivo es contar con una universidad abierta y plural, que aporte valor social, con estudiantes críticos que participen en la vida universitaria. Estudiantes bien formados académicamente, que disfruten de un período de verdadera vida universitaria, bien orientados profesionalmente, que se sientan apoyados por su universidad, miembros de pleno derecho de la comunidad universitaria, protagonistas de sus transformaciones y eje central del sentido de la institución. Sobre esta base se definen las medidas específicas dirigidas al estudiantado que recogemos en este programa.

### ***1.1.1. Tasas, becas y ayudas económicas***

Una universidad pública como la de Salamanca debe estar abierta a todos y ninguna razón socioeconómica debería impedir el acceso a los estudios universitarios. Los poderes públicos tienen la obligación de garantizarlo y la Universidad de Salamanca, la de actuar en todos los niveles para la consecución de ese objetivo. Nuestros compromisos son los siguientes:

- Demandaremos a la Junta de Castilla y León que profundice en la política de **reducción de los precios públicos** de los títulos oficiales.
- **Reduciremos progresivamente las tasas** establecidas por la propia universidad a sus estudiantes, hasta alcanzar el objetivo de la **eliminación** de las mismas.
- Facilitaremos el **abono de la matrícula en plazos mensuales**.
- Facilitaremos un número mínimo de **certificados académicos oficiales gratuitos** por cada estudiante.
- Incrementaremos el **fondo de becas propias**, tanto de excelencia como por motivos socioeconómicos, dotando de mayor visibilidad a la convocatoria de las mismas y estableciendo un sistema de avisos a la comunidad estudiantil.
- Aumentaremos las **becas para la utilización de nuestros servicios**, ampliando el sistema de descuentos específicos en la matrícula de cursos del Servicio Central de Idiomas, cursos de profesionalización u otros que potencien la formación complementaria de nuestros estudiantes.

- Incrementaremos el número de **plazas subvencionadas en los Colegios Mayores** y crearemos un **fondo de becas propias para comedores universitarios**, prestando especial atención a los estudiantes que deban desplazarse a diario a Salamanca y tengan actividad lectiva en horario de mañana y tarde.
- Crearemos becas que permitan la adquisición de **material docente particularmente costoso** e imprescindible para el desarrollo de la docencia en distintas titulaciones
- Aumentaremos las **becas de colaboración** con departamentos, centros e institutos de investigación, asumiendo en su caso el coste de las mismas.

### ***1.1.2. Información y orientación***

Una prioridad del equipo de gobierno será conseguir que los estudiantes accedan con facilidad y rapidez a todas las reglas y normas que les afectan más directamente, las que regulan la docencia y la evaluación, sus derechos y deberes, sus posibilidades de participación y reclamación, así como todas las opciones que les ofrece la universidad para desarrollar una vida académica plena en el campo de la práctica deportiva, del voluntariado, de la participación social o de la actividad cultural. Para obtenerlo, proponemos, en primer lugar, reforzar las estructuras ya existentes en el Servicio de Promoción, Información y Orientación (SPIO), incrementando los medios disponibles e introduciendo las siguientes medidas:

- Crearemos una **Guía del estudiante**, que permita a los estudiantes obtener una imagen clara y accesible de todo lo que les afecta en la Universidad. Dicha guía, organizada en los apartados “estudiar”, “vida universitaria” y “futuro”, ordenará sistemáticamente toda la información disponible sobre docencia, participación en la vida académica y empleabilidad. La Guía del Estudiante tendrá un lugar destacado en la web institucional y será objeto además de campañas de divulgación y explicación. Además, reforzaremos y mejoraremos la aplicación móvil existente, donde se integrarán todos los temas que resulten relevantes para este colectivo, incluyendo un sistema de alertas configurable para cuestiones de especial relevancia como convocatorias de becas, ofertas de empleo, calificaciones, elecciones en los órganos de gobierno y participación en la vida universitaria, así como cualquier otra cuestión que sea requerida por los estudiantes.
- Se reforzará la **visibilidad del SPIO en los distintos centros** a través de las delegaciones de estudiantes y ubicando la página web del servicio en un apartado específico de

estudiantes. Así mismo, se potenciará la oficina del estudiante actual dependiente del SPIO. Además, se reforzará la propuesta de colaboración con las Delegaciones de Estudiantes para ofrecer información actualizada y de relevancia dependiendo de los estudios cursados.

- Estableceremos un **sistema de información personal** con consentimiento a través de una plataforma de avisos para que la información llegue directamente al estudiante a través de la aplicación móvil USAL.
- Desarrollaremos un **plan de orientación e información especial destinado a los estudiantes que acceden el primer año** a la universidad, incrementando sustancialmente las acciones de acogida ya existentes. En esa línea, la información en la web tendrá un apartado específico dedicado a la “Información para nuevos estudiantes” y el Centro de Atención a Estudiantes dispondrá de una sección específica dedicada a asistencia a estudiantes de nuevo ingreso que, junto con los puntos de información de cada campus, centralizará físicamente las necesidades de información de estos alumnos. Igualmente, promoveremos que dentro de los programas de mentoría que se realizan en los centros dirigidos a estudiantes de primero de Grado, participen estudiantes de tercero y cuarto curso para estudiantes, con el posterior reconocimiento de créditos.
- Desarrollaremos un **plan de orientación e información especial destinado a los estudiantes que acceden al posgrado de la universidad**, con información específica sobre las posibilidades que la universidad les ofrece tanto para el inicio de su actividad profesional como de la carrera académica.

### ***1.1.3. Apoyo en el estudio y la formación***

La Universidad de Salamanca seguirá siendo una universidad presencial, una de cuyas señas de identidad fundamentales reside en un nivel de internacionalización relativamente alto, y que debe reforzarse a todos los niveles. Por ello, asegurar la calidad de la docencia presencial y potenciar la movilidad de nuestros estudiantes constituyen objetivos irrenunciables. No obstante, las universidades presenciales del futuro deberán servirse en mucha mayor medida que antes de la pandemia de instrumentos docentes digitales, por lo que resulta imprescindible asegurar el adecuado acceso a los mismos de todo el estudiantado. Al servicio de estos objetivos proponemos lo siguiente:

- Reforzaremos la **plataforma virtual “Studium”** y aseguraremos su correcto funcionamiento y actualizaciones. En todo caso, garantiremos la conservación de un ámbito presencial de las relaciones profesor-estudiante dentro de las **tutorías**.
- Incrementaremos las dotaciones presupuestarias destinadas a los programas de **préstamo de ordenadores portátiles** atendiendo a la situación económica de los estudiantes. Además, cerraremos acuerdos de colaboración con empresas para conseguir mejores precios de compraventa o alquiler de dispositivos electrónicos necesarios para la actividad docente.
- Colaboraremos activamente con los centros en la resolución de los problemas de los **estudiantes de los dobles grados**: organización de grupos, horarios, exámenes, etc.
- Mejoraremos las **infraestructuras docentes y las reforzaremos con nuevos soportes tecnológicos** (mejora de la red inalámbrica, aumento de conexiones a la red eléctrica hasta garantizar que todos los estudiantes dispongan de enchufes, etc.) mediante un plan específico y plurianual de mejora de los recursos de los centros destinados a la docencia.
- Incrementaremos y actualizaremos el **material bibliográfico** disponible para los estudiantes, prestando particular atención a los recursos digitales, ampliaremos al máximo posible el **horario de bibliotecas** en épocas de exámenes, atendiendo a la diversidad actual del calendario académico y habilitaremos **espacios para el estudio y el trabajo en grupo**, actualmente muy insuficientes.
- Potenciaremos la **movilidad de los estudiantes**, tanto en el ámbito nacional como internacional. Aumentaremos el número de estudiantes de la universidad que participan en los programas de intercambio y movilidad, especialmente en los Erasmus, así como el del número de estudiantes no nacionales que estudien en la Universidad de Salamanca. Al servicio de este objetivo, junto al incremento de becas, proponemos las siguientes medidas:
  - Promover la movilidad interuniversitaria dentro de España intensificando la utilización del Sistema de Intercambio entre Centros Universitarios de España (SICUE).
  - Establecer con los centros programas de mentoría o tutoría para estudiantes extranjeros a cargo de estudiantes españoles del mismo grado, con reconocimiento de créditos si es evaluada positivamente.

- Establecer programas especiales de acogida, atención y fidelización de los estudiantes extranjeros de posgrado.
- Incentivar la participación de los estudiantes en los cursos de idiomas que ofrece la universidad y los de la Escuela Oficial de Idiomas, facilitando el reconocimiento de los créditos obtenidos en dichos cursos.

#### ***1.1.4. Abandono universitario***

Las cifras de los estudiantes españoles que abandonan sus estudios universitarios o deciden cambiar de grado son cada vez más preocupantes. Sin embargo, no existe una postura institucional al respecto, ni se han realizado informes detallados ni previsto medidas que ayuden a corregir estos desajustes, que tienen graves implicaciones en el ámbito social y económico. Por ello, implementaremos una **Estrategia de Prevención contra el Abandono de los Estudios universitarios**, que incluirá las siguientes actuaciones:

- 1.- Consolidar y ampliar la información (orientación vocacional) que se ha venido desarrollando desde el SPIO a alumnos en los últimos cursos de Educación Post-obligatoria.
- 2.- Establecer redes de colaboración institucionalizadas con los centros de educación secundaria, promoviendo actuaciones específicas como los **campus inclusivos para evitar el abandono universitario**.
- 3.- Generar alianzas entre distintas administraciones (locales, regionales, nacionales y europeas) para la elaboración de programas de Orientación vocacional dirigidos a jóvenes de 15 a 18 años.
- 4.- Elaborar informes actualizados para ajustar la información institucional proporcionada por la Universidad de Salamanca a los centros de Enseñanza Secundaria en la orientación vocacional para los perfiles de la oferta de títulos de grados y dobles grados existentes en la actualidad.

#### ***1.1.5. Vida universitaria***

Tras la experiencia de la pandemia, es muy importante recuperar el concepto de “vida universitaria”, una experiencia en la que se engloba tanto la docencia como el ingreso en una determinada comunidad, la vida en la propia ciudad en calidad de universitario, el ocio, la

vivienda, el deporte, la cultura, el transporte, etcétera. Esta dimensión constituye uno de los atractivos más importantes de la Universidad de Salamanca, que debe ser preservado y reforzado decisivamente en los próximos años.

Para ello proponemos las siguientes medidas:

- Acompañaremos al estudiantado en el proceso de búsqueda y **alquiler de viviendas**. En este sentido, estableceremos una Unidad específica de vivienda y alojamiento para la mejora y ampliación de la bolsa de vivienda en alquiler existente.
- Estudiaremos la configuración y las prestaciones que ofrecen **los Colegios Mayores, los servicios de comedores y las residencias**, para mejorar e incluir nuevos espacios colaborativos que puedan ser usados por toda la comunidad universitaria, estableciendo un plan de mejoras de sus infraestructuras y recursos, así como en el servicio y los menús de los comedores.
- Prestaremos una especial atención a las necesidades de los **estudiantes con discapacidad, con cargas familiares, con trabajo o con compromisos deportivos o culturales específicos**.
- Reforzaremos el servicio de **apoyo psicológico**, revalorizando la preocupación por la salud integral de nuestros estudiantes.
- Reforzaremos los canales específicos de **comunicación en radio, televisión y redes sociales** gestionados por el estudiantado.

### ***1.1.6. Deporte***

La Universidad de Salamanca debe asumir entre sus obligaciones la promoción de la salud y el bienestar físico y emocional de los miembros de la comunidad universitaria. Para ello, pondremos en marcha dentro del Servicio de Educación Física y Deportes un **plan de promoción del deporte, las competiciones, los clubes deportivos y la vida saludable** y, por otro lado, incrementaremos los convenios con instituciones y organismos para impulsar nuevas vías de colaboración.

- El desarrollo de estos objetivos requiere la existencia de unas instalaciones en buen estado y de un correcto uso de las mismas. Nos comprometemos a su mantenimiento y a la ampliación de horarios, en particular en lo que respecta a deportistas que compiten,

individualmente o por equipos, en categorías nacionales que exigen un entrenamiento continuado.

- En relación al **deporte federado**, crearemos una sección de fútbol sala masculino, inexistente en la actualidad, y trataremos de recuperar los equipos masculinos de rugby y baloncesto, hoy desaparecidos. Revisaremos las condiciones de los equipos universitarios que compiten en ligas nacionales en cuanto al transporte, las dietas y las equipaciones necesarias para el desarrollo de las competiciones.
- En las **competiciones no federadas**, impulsaremos el Torneo de Primavera para incrementar la participación de los estudiantes de todos los campus e impulsaremos la participación de nuestros atletas en los campeonatos de España universitarios.
- En las **actividades dirigidas**, propondremos acciones formativas para toda la comunidad universitaria con el objetivo de mantener y mejorar la salud física, con un seguimiento individualizado y un plan adaptado a las necesidades específicas de cada colectivo.
- Reforzaremos y ampliaremos la oferta de **actividades en la naturaleza**, con especial atención a los campus de Béjar, Ávila y Zamora.
- Abriremos mecanismos de colaboración y firmaremos convenios con clínicas de fisioterapia para la atención a los miembros de la comunidad universitaria que desarrollen su trabajo fuera de la ciudad de Salamanca, evitando así desplazamientos.

### **1.1.7. Cultura**

Dentro de nuestro proyecto global de recuperación de la vida universitaria, proponemos una revitalización singular de la vida cultural de la universidad, desde una comprensión de la actividad cultural como algo mucho más amplio que la mera Extensión Universitaria y que implica radicalmente un compromiso con las iniciativas culturales que surjan de los miembros de la comunidad universitaria, especialmente de sus estudiantes. El apoyo, el asesoramiento y el fomento de las iniciativas culturales de los estudiantes debe ser uno de los ejes que identifique la acción cultural de nuestra universidad y por lo mismo a la propia universidad. Se trata de conseguir una vida cultural universitaria rica, innovadora, estable, conocida y de calidad que surja en buena medida de los estudiantes aunque no se dirija solo a ellos. Una actividad cultural como una actividad universitaria más, propia de la vida universitaria que queremos recuperar. Ello será uno de los grandes objetivos de los próximos cuatro años.

Nuestros compromisos en esta materia son los siguientes:

- Aumentaremos los medios materiales y presupuestarios del **Servicio de Actividades Culturales**, respetando y reforzando la profesionalidad de sus técnicos.
- Fomentaremos decididamente las **asociaciones culturales** de universitarios, sin las cuales resulta muy difícil elaborar políticas culturales participativas. Dotaremos a las asociaciones culturales de asesoramiento, servicios de apoyo y ayuda económica específica y superior a la actual. Y prestaremos una atención singular a los campus de Ávila, Zamora y Béjar con el objetivo adicional de reforzar su identificación como miembros de nuestra comunidad universitaria.
- Constituiremos un **Consejo de participación cultural**, con representación del equipo de Gobierno, de los profesionales del Servicio de Actividades Culturales, de las asociaciones estudiantiles, de los Colegios Mayores y Residencias Universitarias y de las asociaciones culturales. Este Consejo fijará unas líneas de apoyo prioritario dentro de las cuales se encuadrarán las distintas actividades de cada año, primando la autogestión, la libertad artística, la participación, la calidad y la creación de proyectos estables a medio y largo plazo.

### ***1.1.8. Participación***

La participación de los estudiantes en la vida universitaria y en el gobierno universitario es una de las claves del modelo de universidad al que aspiramos. En esta línea, nuestra candidatura propone la elaboración de un **Plan estratégico de participación estudiantil**, destinado a promover la corresponsabilidad y los espacios de decisión propios junto con el refuerzo y el fomento de las estructuras participativas de representación, la promoción de iniciativas, la orientación y el apoyo académico profesional y el refuerzo de la asociación y el voluntariado.

Los elementos fundamentales de dicho plan, que contará con financiación específica, serán los siguientes:

- Una recopilación inicial de datos y un análisis de las necesidades de los estudiantes a partir del conocimiento que los mismos tienen de los servicios universitarios, las asociaciones y las delegaciones de estudiantes.

- La celebración de reuniones de la comunidad universitaria para determinar las líneas generales del plan, con la apertura posterior de un amplio proceso de interacción con la comunidad universitaria para determinar los intereses y los ámbitos de participación.
- El establecimiento de un listado de objetivos al que se adjudicarán acciones concretas y un índice de actividades, destinatarios y servicios responsables.
- El establecimiento de un programa de evaluación de la calidad y la realización de encuestas para determinar el grado de satisfacción de los estudiantes con las actividades realizadas.
- La realización de un informe anual que cuente con el visto bueno de una comisión de seguimiento formada por el vicerrectorado y los representantes de los estudiantes, y que debería ser difundido entre la comunidad universitaria.
- En todo caso, dentro de los ejes del Plan estratégico de participación estudiantil estarán los siguientes:
  - El establecimiento de fórmulas de **Gobierno Abierto** que incluyan nuevos instrumentos de participación y rendición de cuentas. Al servicio de este modelo, el vicerrectorado de estudiantes contará entre sus asesores con representantes del estudiantado. Además, se institucionalizarán reuniones periódicas entre el rector, el equipo de Gobierno y los representantes de los estudiantes a través del Consejo Consultivo; se plantearán reformas del Reglamento de representación que extiendan este tipo de reuniones a los centros; y se establecerán mecanismos de publicidad y de participación en este foro para todos los estudiantes.
  - La modificación del reglamento bajo el que opera el **Defensor del Universitario** para la inclusión de un miembro del estudiantado como defensor adjunto.
  - El desarrollo de proyectos de **participación y voluntariado**, reforzando la posibilidad de conceder créditos a la participación como voluntario o como personal colaborador. En este sentido, crearemos una Fundación Solidaria USAL destinada a encauzar nuestros proyectos de acción social, potenciaremos el programa de alojamiento intergeneracional de las universidades y la Junta de Castilla y León, reforzaremos los proyectos de voluntariado en Europa dentro del proyecto de solidaridad europeo e incrementaremos las ayudas para acciones de cooperación universitaria al desarrollo. Además, mejoraremos los convenios con organizaciones no gubernamentales (ONGs) para formación y participación en actividades de voluntariado de toda la comunidad universitaria.

- La consecución de una **política inclusiva** en todos los aspectos de la vida estudiantil, social, económico, familiar, académico e identitario. Las ayudas al estudio pueden complementarse en determinadas circunstancias con otras relacionadas con estos ámbitos.
- La promoción del **asociacionismo** estudiantil y la difusión de sus actividades.
- El establecimiento de canales de **comunicación para diseñar las políticas culturales y deportivas** entre los estudiantes y los responsables de los servicios de actividades culturales y deportes.
- La elaboración, dentro de la nueva normativa estatal sobre convivencia universitaria, y contando con el consenso de los representantes estudiantiles, de un nuevo **marco normativo en el ámbito de los derechos, deberes y sanciones**, con especial atención a las novatadas y a la prevención del acoso en cualquiera de sus vertientes.
- La dotación de **espacios suficientes** para el ejercicio de las tareas propias de cada asociación, distribuyendo los existentes mediante criterios consensuados, transparentes y estables.

### ***1.1.9. Igualdad y diversidad***

Toda nuestra actividad debe regirse por la defensa de principios y valores democráticos, en la que la Universidad de Salamanca cuenta con una prolongada trayectoria histórica. En estos momentos, esa defensa debe incluir en lugar destacado la defensa de la **igualdad efectiva de mujeres y hombres**, la de la **diversidad sexual**, la inclusión de personas con **discapacidad** y la igualdad **racial o étnica**.

En este ámbito, llevaremos a efecto las siguientes medidas:

- Revisaremos el Reglamento de **prevención del acoso** a estudiantes de la Universidad mejorando su contenido, aumentando la protección que proporciona, ampliando la presencia especializada y adaptándolo a otros textos similares de distintas instituciones.
- Aumentaremos **las campañas destinadas a la promoción de la igualdad de género**.
- Incrementaremos la capacidad del Servicio de Asuntos Sociales para fortalecer a las mujeres, especialmente a las víctimas de violencias de género.
- Promoveremos un nuevo Plan de Igualdad de la Universidad de Salamanca y dotaremos a la **Unidad de Igualdad** de los medios y personal adecuados para el desarrollo de su labor.

- Promoveremos la dotación de un servicio de **asesoría jurídica gratuita** para las mujeres víctimas de violencias de género en nuestra Universidad.
- Incrementaremos nuestra **oferta formativa en materia de igualdad**.
- Reforzaremos la **Unidad de Diversidad Afectivo Sexual y de Identidad de Género** de la Universidad, garantizando su labor y estabilizando su cometido.
- Aumentaremos la visibilidad y facilitaremos el uso del **Protocolo de gestión académica de la identidad de género**, asegurando el derecho de todas las personas de nuestra Universidad a ser tratadas como corresponda a su identidad.
- Modificaremos progresivamente los procedimientos de la Universidad para incluir **identidades no binarias** y lograr que estas personas no se sientan discriminadas.
- Crearemos un protocolo contra las discriminaciones por LGTBIfobia en la Universidad, realizaremos **acciones conjuntas con las asociaciones LGTBI+** relacionadas con nuestra Universidad y fomentaremos la **formación en materia de diversidad LGTBI+** para el conjunto de la comunidad universitaria.
- Reforzaremos el servicio de intérpretes de **lengua de signos**.
- Aumentaremos la visibilidad de todos los recursos que el Servicio de Asuntos Sociales pone a disposición de las personas con **discapacidad**.
- Actuaremos en el desarrollo de una universidad inclusiva, mejorando la accesibilidad de todos los espacios de la universidad para personas con movilidad reducida u otra discapacidad. Para ello, realizaremos un **mapa de accesibilidad** de todos los espacios de la universidad y crearemos una aplicación móvil para facilitar los desplazamientos de las personas con cualquier tipo de discapacidad.
- Promoveremos la formación de nuestro personal para mejorar la interacción con los **estudiantes con discapacidades**.
- Desarrollaremos activamente las políticas de **igualdad e inclusión de todas las razas y minorías** étnicas que forman parte de la Universidad.
- Aprobaremos un Protocolo contra los actos de odio que incluyan y censuren acciones racistas y discriminatorias contra cualquier etnia.
- Aseguraremos con acciones concretas la inclusión en la Universidad de estudiantes de diferentes etnias y razas.
- Intensificaremos el **apoyo a estudiantes de otros países** en los trámites administrativos de estancia y residencia, en materia de asilo y refugio, etc.

### ***1.1.10. Sostenibilidad***

Dentro del compromiso ineludible de la universidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, nos proponemos articular una verdadera política medioambiental que vaya más allá de la creación de la Oficina verde o de la tardía convocatoria de proyectos sostenibles. Se trata de comprometer a toda la comunidad universitaria y especialmente a los estudiantes en la elaboración de una estrategia de sostenibilidad que integre la práctica del deporte, la alimentación saludable, el bienestar en el trabajo, la prevención de adicciones, la cultura socialmente responsable, el consumo responsable, la gestión eficaz del agua, la potenciación del uso de las energías renovables, la eficiencia energética, la gestión de los residuos de los laboratorios o de las facultades, el transporte al campus, el uso del vehículo privado en la accesibilidad al campus, la gestión de la biodiversidad de las zonas ajardinadas, la promoción de la formación o la difusión de las actividades de sostenibilidad y salud de la universidad, etc. Con este objetivo, elaboraremos un **Plan estratégico para una universidad saludable y sostenible**, por un periodo plurianual y con la participación determinante de los estudiantes.

Dicho plan podría contemplar, como en otras universidades, cuatro ejes: Comunidad (actividad física, alimentación, bienestar emocional, valores responsables y de solidaridad), Edificios (energía, agua y residuos), Territorio (ordenación territorial como movilidad y espacios verdes) y un eje transversal ligado a la comunicación, participación, criterios de sostenibilidad y medio ambiente.

Este plan tendrá un compromiso firme con la movilidad sostenible y la eficiencia energética, realizando un estudio de movilidad de los usuarios de los diferentes campus y mejorando los recursos para alquiler de **bicicletas** en colaboración con las autoridades locales y regionales y poniendo en funcionamiento un nuevo sistema de alquiler de **patinetes eléctricos** para la interconexión de todos los campus de la ciudad de Salamanca. Además, introduciremos el concepto de *Smart Campus* basado en la aplicación de tecnologías emergentes para el análisis del **consumo energético** (luz, calefacción y aire acondicionado) de nuestros edificios que permitan sustituir los dispositivos contaminantes por otros más eficientes con los que se puedan alcanzar campus neutros en carbono. Además, se realizará un plan estratégico de **arbolado y especies botánicas** adaptadas para mitigar los efectos de la contaminación y del cambio climático en los diferentes campus de la Universidad.

Impulsaremos nuevas medidas y actuaciones para la reducción de **residuos y el reciclaje** incluyendo plásticos, dispositivos electrónicos, ropa o enseres, favoreciendo cuando sea posible su uso alternativo y dotaremos a los campus de mecanismos eficientes para el ahorro de papel, tóner de impresora y agua. Promoveremos, igualmente, la eliminación de los plásticos de un solo uso en cafeterías y comedores universitarios.

El plan contará con **dotación presupuestaria específica** y absorberá e incrementará las ayudas para el programa de innovación social y sostenibilidad puesto en marcha en 2021.

Adicionalmente, promoveremos la realización de una **Declaración de Emergencia Climática** y realizaremos acciones en ese sentido con las organizaciones medioambientales existentes en el entorno geográfico de nuestros campus.

### ***1.1.11. Inserción profesional y empleo***

El principal problema que sufren los jóvenes universitarios en el mercado de trabajo es la escasa *intensidad* del empleo: los empleos a los que acceden son de corta duración y a veces a tiempo parcial, con muchas entradas en el desempleo y elevada movilidad entre trabajos muy distintos. Todo ello crea grandes dificultades para desarrollar una especialización, acumular capital humano, etc. Nuestros estudiantes tardan mucho tiempo en conseguir estabilidad, muchas veces sufriendo desajuste educativo (desempeñando un trabajo que no exige estudios universitarios o no exige los estudios realizados) durante largo tiempo. En una economía local como la de Salamanca y regional como la de Castilla y León, los jóvenes han de hacer frente, además, a un entorno con escasa capacidad de creación de empleo y poco diversificado para dar cabida a la variedad de estudios que se cursan en nuestra universidad. Por tanto, una parte importante de los egresados ven su futuro laboral fuera de Salamanca y de Castilla y León.

Resulta ineludible integrar el desarrollo profesional en la realidad universitaria. La ayuda y la preparación para el ingreso en el mercado laboral es una tarea que la universidad debe asumir. Las facilidades para la inserción profesional de sus egresados son, cada vez en mayor medida, uno de los atractivos más importantes para matricularse en una universidad. Por ello, las universidades deben tener una política de inserción profesional bien definida, con modulaciones según los sectores productivos, con distintas preparaciones para el

empleo, con planes a medio plazo con los agentes socioeconómicos o con políticas de prácticas curriculares y extracurriculares adecuadas. En nuestro caso, debemos aprovechar eficazmente todas las oportunidades que ofrece la colaboración interinstitucional, especialmente con la Junta de Castilla y León o las administraciones locales. E igualmente debemos intensificar la colaboración entre todos los servicios y organismos que intervienen en este ámbito en el seno de la propia universidad (en primer lugar, el Servicio de Inserción Profesional, Prácticas, Empleo y Emprendimiento, SIPPE, y junto a él la Fundación General, el IME y el Parque Científico), y de todos ellos con las instituciones públicas y el mundo empresarial.

Proponemos como una de nuestras principales acciones de gobierno reforzar los planes de **Empleo y Emprendimiento** ya existentes en nuestra universidad, difundiendo las competencias para la empleabilidad y facilitando la intermediación laboral en las primeras experiencias laborales. Seguiremos al respecto las siguientes directrices:

- 1- Reforzar nuestra capacidad institucional de intermediación al servicio de la empleabilidad de nuestros estudiantes.** La búsqueda de empleo es una actividad que consume tiempo y recursos y que resulta ardua porque requiere un proceso de acumulación de información para el cual los jóvenes tienen pocas claves. La universidad debe ayudar en la búsqueda de información de calidad sobre qué tipo de vacantes están disponibles para ellos y en el encuentro de jóvenes egresados que buscan empleo con empresas que buscan a su vez con quién cubrir sus vacantes. El SIPPE actúa ya como agencia de colocación, a través de e-SIPPE. Proponemos potenciar su actuación en este ámbito y establecer un consejo que integre a los principales expertos de la institución en la materia y con participación relevante de los estudiantes.
- 2.-Reforzar la orientación personalizada en la búsqueda de empleo.** La orientación es la principal forma de apoyo en la búsqueda de empleo y, dada la variedad de nuestras titulaciones de grado y posgrado, no solo debemos reforzar la orientación en grupo, en los distintos centros, sobre salidas profesionales y búsqueda de empleo, sino intensificar la atención personalizada. Proponemos por ello reforzar la asistencia personalizada dentro del SIPPE con más medios materiales y

personales; fortalecer los programas de mentoría para la inserción laboral entre la asociación de antiguos alumnos-Alumni y nuevos egresados hasta dos años después de la obtención del título; y crear un servicio de teleorientación o asesoramiento laboral a distancia.

**3.-Apostar por la formación en competencias transversales para la empleabilidad.**

En muchas ocasiones, una parte de la orientación consiste en detectar lagunas en las competencias necesarias para la empleabilidad. En la actualidad, se desarrollan cursos a través de Studium y, en algunos centros, talleres sobre competencias para la empleabilidad en aspectos como habilidades de comunicación y trabajo en equipo, entrevistas de selección, presentaciones eficaces, etc. Proponemos reforzar estas actuaciones por distintas vías: incrementando su número, diversidad y frecuencia; haciéndolas llegar a todos los centros en diferentes horarios que faciliten la participación; extendiéndolas tanto a alumnos que terminan el grado (último año del grado y recién egresados) como el posgrado (tanto alumnos actuales como recién egresados); y favoreciendo la participación en estos talleres a través de un programa de difusión específico y del reconocimiento de créditos dentro del límite máximo establecido.

**4.- Mejorar la información a disposición de los estudiantes.** Los estudiantes tienen que conocer todas las posibilidades que la universidad les ofrece para mejorar su empleabilidad. A menudo, los estudiantes no ven a la universidad como un lugar desde donde se les puede ayudar en la búsqueda de empleo. La difusión de información, especialmente con colaboración con las facultades, delegaciones y asociaciones estudiantiles y Alumni será una línea esencial, a lo que contribuirá también la nueva “Guía del Estudiante”.

**5.- Acercar las empresas e instituciones a nuestros estudiantes para conseguir su inserción profesional.** El papel de las empresas es fundamental, puesto que ellas van a ser las principales empleadoras de los graduados y posgraduados. Por ello, para facilitar la intermediación en la búsqueda de empleo, la universidad debe tener un contacto constante con el mundo empresarial. Reforzaremos la Oficina de empleo y colocación dentro del SIPPE para incrementar las bolsas de trabajo para

estudiantes mediante convenios con empresas de nuestro entorno y establecer un plan propio y específico de mejora de la empleabilidad de las mujeres universitarias.

Por otro lado, uno de los aspectos clave para esta intermediación con las empresas lo constituyen las prácticas en las mismas. Potenciaremos por ello todos los programas de prácticas académicas externas, curriculares y extracurriculares, que desarrolla el SIPPE con los centros, aprovechando al máximo los convenios existentes con empresas y, además, desarrollaremos un plan de prácticas transnacionales.

De modo complementario, proponemos establecer un plan trienal de colaboración en este campo con grandes empresas nacionales y desarrollar, a través de convenios interinstitucionales, un diseño más amplio y permanente de nuestras relaciones con las principales instituciones de nuestro entorno.

**6.- Conocer las diversas realidades para poder evaluar y mejorar nuestras políticas de empleabilidad.** No todos los titulados tienen los mismos problemas de empleabilidad en el mercado de trabajo. En este aspecto reforzaremos el Observatorio Ocupacional del SIPPE, que desarrollará encuestas periódicas de empleabilidad e inserción laboral entre nuestros egresados, junto con la Unidad de Evaluación de la Calidad, para valorar la eficacia de nuestras políticas de inserción profesional y de los convenios con instituciones y empresas, y conocer periódicamente la percepción de empleadores y empresas sobre la relación entre las necesidades profesionales y la formación universitaria.

**7.- Fomentar de manera efectiva el emprendimiento.** El fomento del emprendimiento será un elemento clave del plan de empleabilidad de nuestra universidad. Debemos, en primer lugar, valorar qué ha funcionado mejor de lo hecho hasta ahora y centrar los esfuerzos en aquellas iniciativas que se han mostrado efectivas, no solo para la creación de empresas sino también para la duración de las mismas. Más allá de una serie de competencias generales que todo emprendedor debería tener, hay diferencias sustanciales en muchos aspectos prácticos en función de la titulación de grado o de posgrado de que se trate, por lo que la iniciativa y la colaboración de

los centros deben ser un punto clave. Proponemos reforzar las acciones de apoyo al emprendimiento que realiza el SIPPE o coordina con otras unidades de nuestra universidad a través de nuevas actividades, reforzando espacios e iniciativas de networking vinculadas a propuestas de fomento de la competencia emprendedora, y poniendo en funcionamiento plataformas educativas de crowdsourcing que promuevan el talento universitario en el entramado profesional y productivo.

- 8.- **Implantar fórmulas de formación dual en grados y másteres**, en sintonía con la nueva normativa nacional sobre organización de las enseñanzas universitarias, mediante convenios específicos con agentes sociales y empresas. Por otro lado, dentro de las posibilidades de la normativa estatal y autonómica, propondremos a la Junta de Castilla y León instaurar **programas de doctorado con “mención industrial”**, con el objetivo de favorecer la interacción entre universidad y entorno empresarial y económico.
- 9.- **Desarrollar actuaciones específicas para los estudiantes de posgrado y doctorado**. Aunque muchos estudiantes acceden al doctorado como vía de entrada en el mundo académico, nuestras políticas de empleo deben contemplar específicamente a este colectivo. En este sentido, debe proporcionarse a los doctorandos talleres específicos sobre sus competencias en empleabilidad y activaremos programas propios sobre posibilidades de trabajo de los doctores en la empresa privada, tanto en ramas científicas y tecnológicas como en ciencias sociales y humanidades. Por otra parte, considerando la relevante presencia de estudiantes extranjeros en nuestros posgrados y doctorados, debemos aprovechar las ventajas derivadas de mantener experiencias laborales fuera del país de origen para desarrollar una carrera laboral plena y exitosa en un mercado de trabajo cambiante. En esta línea, además de desarrollar nuevos programas europeos como Outdoc, ya terminado, nos serviremos de las redes internacionales a las que pertenece la Universidad de Salamanca, en particular el Grupo Coimbra, para acciones en esta materia, hasta ahora inexistentes en ese ámbito.
- 10.- **Contemplar la formación como una necesidad profesional permanente**. La necesidad de formación a lo largo de la vida se va a incrementar en el mercado de

trabajo de forma clara. Por tanto, el desafío de la empleabilidad no será algo que suceda solo al principio de la carrera laboral y que se pueda solucionar de una vez para siempre. Nuestras políticas de empleabilidad incluirán actuaciones que hagan factible esta formación a lo largo de la vida. Ello permitirá que el vínculo con nuestros alumnos sea mucho mayor en el tiempo que el que teníamos hasta ahora.

**11.- Reforzar el papel de la red de antiguos alumnos ALUMNI** como herramienta de apoyo para nuestros egresados en su inserción laboral. En este sentido, promoveremos que tanto los antiguos como los actuales alumnos de la universidad formen parte de Alumni; colaboraremos con Alumni en la creación de redes profesionales en los centros; implicaremos a Alumni en actividades de prácticas profesionales, empleabilidad y/o de emprendimiento, contando con sus socios para el asesoramiento e impartición de cursos y talleres; potenciaremos la utilización por nuestros estudiantes del Programa “Mentoring”, diseñado por Alumni para lograr que estudiantes y titulados mejoren sus habilidades para la empleabilidad a través de la orientación y asesoramiento por parte de profesionales en ejercicio.

### ***1.1.12. Estudiantes de los campus de Ávila, Béjar y Zamora***

Estableceremos en los primeros seis meses de nuestro mandato un **Plan específico para los estudiantes de Ávila, Zamora y Béjar**, encaminado a la mejora de las condiciones docentes, de vida universitaria, de participación y de inserción profesional de nuestros estudiantes en estos campus, cuya marginación respecto de quienes cursan sus estudios en la ciudad de Salamanca resulta en muchos aspectos abrumadora. Dicho plan contará con una partida presupuestaria específica para cada campus y en su desarrollo tendrá un papel fundamental una comisión de seguimiento del mismo, integrada por el vicerrectorado de estudiantes, representantes de los servicios universitarios, representantes de las asociaciones de estudiantes, representantes de las delegaciones de estudiantes de dichos campus y representantes académicos de los centros.

## **1.2. El profesorado: desburocratización, carrera académica y mejoras laborales**

La plantilla del profesorado de la Universidad de Salamanca se encuentra sometida a un proceso general de renovación, que es consecuencia de su elevada edad media, una de las más altas en el sistema universitario español. Llevar a cabo esa renovación en las mejores condiciones, asegurando la calidad académica de los nuevos profesores y profesoras que se incorporen a nuestra universidad, es uno de los retos institucionales más importantes que tenemos planteados para los últimos años. Pero las políticas de profesorado no pueden limitarse a planificar el futuro, sino que deben prestar atención a las condiciones en las que nuestro profesorado realiza actualmente su labor y comprometerse en su mejora.

En este sentido, la situación actual es muy diversa y nuestra universidad presenta grandes desequilibrios internos que resulta preciso aliviar. Particularmente grave resulta la situación de los departamentos y áreas en los que se han producido muchas jubilaciones y solo tardíamente ha empezado a incorporarse profesorado joven. Esta situación ha obligado en muchos casos a un sobreesfuerzo docente de muchos profesores, con repercusiones negativas en su rendimiento investigador, que ha minado su ilusión y motivación. Por su parte, una proporción importante del profesorado joven que acaba de acceder a nuestra universidad se ha encontrado con un exceso de carga docente y de responsabilidades de gestión que han frenado sus expectativas para la realización de una carrera académica tan exigente como poco definida.

Otros problemas afectan al conjunto del profesorado de manera uniforme. En particular, la situación de pandemia que hemos sufrido en el último año y medio, y que nos ha obligado a realizar un sobreesfuerzo a todos los niveles, ha convertido en especialmente irritante la acumulación de tareas administrativas injustificadas, en la docencia, en la investigación y en la propia gestión, en una escalada que parece no tener fin.

Las políticas de gobierno deben centrarse en revertir esta situación y conseguir que nuestro profesorado refuerce su motivación y su compromiso, para lo que resulta preciso aliviar la excesiva carga administrativa que recae sobre él, mejorar sus condiciones laborales

y actuar en determinados casos con medidas específicas. Todo ello debe hacerse, además, con criterios estables, alejados del oportunismo electoral, que se vean recogidos en planes plurianuales que ofrezcan seguridad y garantías de futuro tanto a nuestros departamentos como a nuestros profesores.

La posible aprobación en los próximos meses de la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU), actualmente en fase de anteproyecto, del que se han conocido ya varias versiones, implicaría un cambio de escenario normativo al que sería necesario ajustar nuestras propuestas. En el contexto actual, nuestros compromisos electorales en esta materia están organizados en torno a seis ámbitos:

### ***1.2.1. Procedimientos de gestión más simples, transparentes y eficientes***

Existe una sensación generalizada en el profesorado de nuestra universidad de que dedica una parte sustancial de su tiempo a la realización de tareas burocráticas y de que dichas tareas no solo no han disminuido en los últimos años, sino que tienden a incrementarse como consecuencia de la implantación de procesos de digitalización mal concebidos, que se limitan a reproducir tareas tradicionales y en muchos casos prescindibles. Esa sensación, y el malestar que generan, se encuentran plenamente justificados y el gobierno de la universidad debe comprometerse radicalmente a aminorarlos hasta hacerlos desaparecer. Para ello nos comprometemos a poner en práctica las siguientes medidas:

- Un **plan de simplificación general de los trámites administrativos** y de eliminación de todas las cargas burocráticas asociadas a las tareas docentes e investigadoras que resulten evitables.
- Un **plan de gestión eficiente de datos**, que suponga la unificación de bases de datos de la universidad y la creación de aplicaciones centralizadas de datos docentes e investigadores
- Un **plan de transparencia** en la ejecución de procedimientos.

Adicionalmente, nos comprometemos a incrementar el apoyo administrativo al profesorado en la gestión de proyectos, en la gestión docente y la innovación.

### ***1.2.2. Una política de dotación de plazas estables***

En un marco normativo y económico marcado por una relativa estabilidad, carece de sentido la inexistencia de planes plurianuales que definan los criterios generales de dotación de plazas de profesorado. Nos comprometemos a cambiar esta situación mediante la elaboración de un **Plan plurianual de dotación de plazas de profesorado**, coherente con los objetivos estratégicos institucionales. Dicho plan constituirá el eje vertebrador de todos los planes y programas en materia de profesorado, tomando en cuenta las diversas situaciones de las áreas y permita la planificación estratégica de las propias áreas.

El contenido de este plan, que consensuaremos con los órganos de representación, incluirá, al menos, los siguientes criterios:

- El aprovechamiento de todas las oportunidades legales y económicas para la renovación y rejuvenecimiento de la plantilla.
- La consideración de necesidades de profesorado tanto en función de los rendimientos y previsiones docentes como investigadoras.
- La actualización de las tipologías de las asignaturas recogidas en el modelo de plantilla y la revisión de la carga docente asociada a las mismas.
- El cálculo de las necesidades de profesorado tanto a corto plazo como a medio y, en la medida de las disponibilidades presupuestarias, largo plazo, de modo que sea posible asegurar la continuidad de grupos y equipos.
- La existencia de áreas de conocimiento con perfiles y necesidades singulares.
- La intensificación de los programas de incorporación de jóvenes doctores y de ayudantes doctores, con la posibilidad de establecer dotaciones específicas por méritos investigadores.
- La introducción de planes de incorporación no solo de profesorado en formación sino también, complementariamente, de profesorado de nivel docente e investigador consolidado (profesores contratados doctores, titulares y catedráticos) en áreas estratégicas o de carácter especial.
- La intensificación de los programas propios de contratación de investigadores predoctorales y postdoctorales al amparo de la ley de la ciencia, asegurando un número mínimo de los mismos por cada rama de conocimiento.

### ***1.2.3. Carrera académica***

Tanto si se llevan a cabo las modificaciones previstas en el Estatuto del profesorado como si finalmente estas no llegaran a ponerse en marcha, la Universidad de Salamanca debe encargarse de **planificar la carrera académica de su profesorado**, fijando un marco general para la misma. Además, debe apoyar el desarrollo de dicha carrera, contemplando acciones que diferencien, cuando sea necesario, la fase de incorporación a la carrera universitaria de la fase de consolidación de la misma.

Por otro lado, en la Universidad de Salamanca la carrera académica tendrá siempre presente la **internacionalización** como elemento estratégico, lo que requerirá intensificar los programas de movilidad de nuestro profesorado y de acogida de profesorado de otros países.

En la consecución de estos objetivos, nos proponemos las siguientes acciones:

- La creación de una **Unidad de Apoyo a la Carrera Académica**, con funciones tanto de orientación y asesoría como de apoyo burocrático en los procesos de acreditación y en las solicitudes de reconocimiento de méritos docentes e investigadores internas y externas.
- La elaboración de un nuevo **Plan de Formación del Profesorado**, que tenga un verdadero carácter motivador y reúna las características de ser continuo, completo, dirigido a las distintas etapas de la carrera académica y adaptable a la demanda de centros y departamentos. Dentro del mismo se insertarán, al menos, los siguientes programas:
  - Un “Plan Junior” de apoyo al profesorado joven, dedicado a favorecer la excelencia académica de investigadores predoctorales y posdoctorales y de profesores ayudantes doctores y sus acreditaciones posteriores.
  - Un programa de excelencia docente que derive en la obtención de un “Certificado de experto en docencia universitaria”.
  - Un programa de especialización en docencia digital que derive en la concesión de un “Certificado de experto en digitalización docente”.
  - Un programa de formación en liderazgo investigador, que derive en la concesión de un “Certificado de experto en liderazgo investigador”.
  - Un programa de formación multidisciplinar en investigación, dedicado a potenciar aspectos transversales: gestión de equipos, captación de fondos, comunicación, liderazgo, ciencia abierta...

- La creación de un **programa postdoctoral propio para estancias de investigación en el extranjero**, entendido como instrumento que facilite la obtención de méritos docentes e investigadores en el período postdoctoral. Dicho programa irá acompañado de medidas que permitan la sustitución del profesorado participante en dicho programa.
- La recuperación y flexibilización del **programa de sabáticos**, orientado a la realización de períodos intensivos de investigación y acompañado de medidas que permitan la sustitución del profesorado participante en dicho programa.
- El reforzamiento de la **publicidad, difusión y visibilidad de todos los programas internacionales de movilidad**. En esa línea, se desarrollará una información y asesoría centralizadas y fácilmente accesibles, con personal dirigido a orientar sobre convocatorias, objetivos y tramitación. Estas funciones podrían derivar en la creación específica de una Oficina de Movilidad.

#### ***1.2.4. Mejoras laborales, igualdad, bienestar y motivación***

Consideramos muy urgente contrarrestar las sensaciones de agotamiento y de desencanto presentes en una parte importante de nuestro profesorado. Para ello, y para incrementar su motivación, nos proponemos poner en práctica un conjunto de políticas orientadas a una mejora general de las condiciones laborales, el reconocimiento de la dedicación y sus resultados, y el establecimiento de incentivos.

Además de lo que se prevea en el Plan de Desarrollo Personal y Profesional para el conjunto de la comunidad universitaria, nos comprometemos específicamente a llevar a efecto las siguientes medidas:

- La **modificación de los criterios del programa Docencia**, orientada a garantizar que reflejen el trabajo realizado.
- La **modificación del sistema de evaluación docente a través de las encuestas**, evitando sesgos relativos a los porcentajes de respuesta y a ítems claramente subjetivos.
- La revisión del **modelo de plantilla** y, en particular, de **las cargas horarias** asociadas a las actividades de docencia, investigación y gestión incluidas en la CDI, reforzando especialmente el reconocimiento de actividades como la supervisión de trabajos de fin de grado (TFGs) y máster (TFMs), así como la dirección de tesis doctorales.

- La introducción de **remuneración económica para los coordinadores de Grado, Máster y Doctorado**, independientemente del número de estudiantes matriculados.
- La revisión de los criterios de **reducción de la docencia** por actividades de gestión e investigación y la creación de **mecanismos que aseguren** su realización efectiva.
- La exigencia a la Junta de Castilla y León de una **mejora de los complementos autonómicos** para su equiparación con los de otras Comunidades Autónomas.
- La **adopción de medidas para que la conciliación no suponga una ruptura en la carrera del profesorado**, con especial atención a los periodos de maternidad/paternidad y el cuidado de personas dependientes.
- La introducción de un **programa específico de Acción Social para el profesorado joven** enfocado a la conciliación familiar. Se creará un servicio de asistencia a menores hijos de la comunidad universitaria para realizar actividades lúdicas, científicas y/o deportivas en los días hábiles según el calendario universitario pero festivos en el calendario escolar.

### ***1.2.5. Mejoras específicas***

- Inclusión del **Personal Investigador en Formación (PIF) y del Personal Investigador Doctor** en el Convenio Colectivo del PDI laboral de las universidades públicas de Castilla y León. En dicho convenio deberá incluirse la obligatoriedad de indemnización por fin de contrato al término de la vinculación laboral. Por otra parte, los baremos de contratación de ayudante doctor deberán adecuarse a la trayectoria docente e investigadora esperable del investigador contratado.
- Mejora de las condiciones laborales del **profesorado ayudante doctor**. La renovación de la plantilla de profesorado de la universidad se está realizando esencialmente a través de la incorporación de profesores ayudantes doctores, sobre quienes suele recaer una carga docente desmesurada para una figura de profesorado en formación. Proponemos aligerar su capacidad docente a un máximo de 18 créditos y modificar el convenio colectivo del PDI laboral para permitir el acceso directo de ayudante doctor a contratado doctor y para el reconocimiento y cobro de quinquenios y sexenios.
- Defensa de la transformación automática de los actuales **Profesores Contratados Doctores** a las figuras equivalentes que puedan crearse, sin necesidad de nuevos concursos. Por otro lado, en el marco de lo previsto en el vigente convenio colectivo, así como en la posible renovación del mismo, estableceremos las bases para el desarrollo de

una carrera laboral que permita el acceso a figuras de superior nivel al de contratado doctor básico.

- Apoyo al reconocimiento académico y a la promoción del **profesor titular de Escuela Universitaria y del profesor colaborador**. Mantendremos la capacidad docente de los profesores titulares de Escuela Universitaria y profesores colaboradores en los términos actuales, recuperando además los programas que faciliten su promoción a las figuras de profesor titular de universidad y profesor contratado doctor. Reivindicaremos igualmente que que la nueva ley universitaria contemple la situación de este profesorado y, en el caso del profesorado titular de Escuela Universitaria que preserve, como mínimo, los requisitos actuales para su conversión en titulares de universidad y, en la medida de lo posible, la agilice.
- Reconducción de la figura del **profesor asociado**. En las condiciones normativas y presupuestarias actuales resulta imprescindible la adecuación de la figura del profesor asociado a su perfil legal, evitando la utilización de la misma para la satisfacción de otras necesidades. Por otro lado, debe revisarse, dentro del marco normativo existente, la actual desigualdad en la percepción de pagas extraordinarias de los profesores asociados en función de si su empleo principal es público o privado.
- Introducción en el convenio colectivo del PDI laboral de la figura del **profesor sustituto**, en detrimento de la utilización de profesores asociados para ese objetivo. La figura del profesor sustituto será también la que se contemple en el programa dedicado a garantizar las reducciones docentes por méritos de investigación o gestión.
- Revisión y ampliación de la normativa referente a las bolsas de trabajo para la cobertura de bajas sobrevenidas, que deberán abrirse periódicamente para la actualización de méritos y la incorporación de candidatos teniendo en cuenta, además, la autonomía de los Departamentos para organizar las bolsas en función de los distintos perfiles de las Áreas.
- Revitalización de la figura del **profesor visitante**. Dentro de la estrategia de internacionalización de la universidad, realizaremos convocatorias anuales para la contratación de profesores visitantes. Dichas convocatorias tendrán en cuenta los principales objetivos institucionales y considerarán el prestigio del centro de origen, la generación o el fortalecimiento de redes y el intercambio del profesorado. Nos comprometemos, además, a garantizar la implicación de los departamentos afectados en la organización de las actividades del profesorado visitante.

- Revitalización de la figura del **profesor emérito**. Nos comprometemos a revisar los procedimientos de nombramiento de los profesores eméritos, en el marco de los Estatutos de la universidad y manteniendo los requisitos de excelencia académica exigibles a dicha figura. Igualmente, promoveremos una implicación más activa de los profesores eméritos en las tareas docentes e investigadoras.

### ***1.2.6. Áreas de ciencias de la salud***

El diseño actual de las figuras de profesorado en el sistema universitario español no contempla de manera adecuada las peculiaridades del profesorado de las áreas de Ciencias de la Salud, en particular del que realiza tareas clínicas en titulaciones como Medicina, Enfermería y Fisioterapia, aunque su problemática alcanza también parcialmente a otras titulaciones como Odontología, Farmacia o Psicología y Terapia Ocupacional. Ello ha llevado a una situación crítica en algunas áreas de nuestra universidad. La Universidad de Salamanca debe, por un lado, hacer valer su peso en el conjunto de las universidades españolas para tratar de revertir esa situación y, por otro lado, aprovechar los márgenes normativos y económicos disponibles para reforzar con planes y recursos propios un conjunto de áreas y departamentos cuyo carácter estratégico resulta evidente.

Nuestras propuestas en este apartado son las siguientes:

- Apoyo activo a la revisión de los **criterios de acreditación** de las áreas clínicas por parte de la ANECA y la ACSUCYL, mejorando la valoración de la actividad asistencial y pudiendo compensar otros apartados. Además, la ACSUCYL deberá poner en marcha un baremo específico para la figura de Profesor Contratado Doctor.
- Apoyo activo a la extensión de la posibilidad legal de la **vinculación a las figuras de profesorado en formación**, en particular la de profesor ayudante doctor, en consonancia con las proposiciones de ley actualmente en trámite.
- Recuperación del **concepto de “Hospital Universitario”** con la colaboración de las instituciones sanitarias. Esta estrategia debe llevar aparejada:
  - La revisión de los Convenios Marco y Específico con el SACYL, que asegure el cumplimiento de los compromisos asistenciales y docentes.
  - La regularización de las convocatorias de la Comisión Mixta y la revalorización de sus funciones.

- La integración de todos los trabajadores del Hospital Universitario en las actividades docentes, garantizando en particular el acceso a la condición de colaboradores en formación práctica.
  - El reconocimiento en la carrera profesional de los planes de formación docente e investigadora.
  - El incremento del peso de la tesis doctoral y del currículum investigador en los baremos de las plazas sanitarias.
- 
- Revisión y adaptación de la **tipología de las asignaturas clínicas** en la CDI, que aproxime el cómputo horario de la actividad docente que actualmente se reconoce al real.
  - Establecimiento de **mecanismos cualitativos en los planes de dotación de plazas** que aseguren que la docencia clínica sea impartida por los especialistas correspondientes.
  - Creación de **programas específicos de dotaciones de plazas** destinados a aliviar la carencia singular de profesorado en estas áreas. De este modo, y teniendo en cuenta las necesidades docentes se pondrán en marcha:
    - Un programa de fidelización de los mejores residentes MIR con un máximo de dos años tras finalizar su especialidad. En dicho programa, complementando la vinculación con el SACYL, la universidad ofrecerá un contrato de profesor asociado 6+6, formación docente postgraduada y de doctorado, así como apoyo curricular para la obtención de la acreditación docente correspondiente.
    - Un programa especial de fidelización de los mejores estudiantes de Medicina destinado a fortalecer las áreas preclínicas. En dicho programa la universidad ofrecerá un contrato de retención de talento a estudiantes del último año para iniciar la formación académica e investigadora en áreas preclínicas. Dicho contrato servirá de puente hasta la obtención de un contrato predoctoral con el que desarrollarán la tesis doctoral en alguna de las citadas áreas, iniciando así la carrera docente e investigadora.
    - Un programa inspirado en el “programa María Castellano” de la Junta de Andalucía y las universidades públicas andaluzas, destinado a personal del SACYL que tenga finalizada o avanzada su tesis doctoral y que les permita combinar actividad clínica, investigadora y docente, así como estancias externas, hasta la obtención de las acreditaciones que le permitan emprender la carrera académica.

- Un programa de captación de talento externo, en colaboración con el SACYL, para incorporar especialistas médicos con las acreditaciones pertinentes mediante dotaciones simultáneas de plazas sanitaria y docente.
- Un programa específico de promoción de profesor asociado Ciencias de la Salud a profesor contratado Doctor o profesor titular, destinado a favorecer la incorporación de especialistas médicos en la docencia preclínica.

### **1.3. El personal de administración y servicios: equidad, transparencia, carrera profesional**

La plantilla de nuestro personal de administración y servicios se encuentra inmersa en un considerable proceso de renovación. El elevado nivel de profesionalidad alcanzado por este sector de nuestra comunidad universitaria debe protegerse y reforzarse en los procesos selectivos de incorporación de nuevos efectivos, parte decisiva en el futuro de nuestra institución. Pero la importancia de planificar y llevar a efecto de manera óptima este proceso de renovación no debe llevarnos a apartar la mirada de dos problemas presentes y que es preciso abordar con la mayor urgencia: por un lado, un déficit de plantilla que no ha sido solucionado en los últimos años a pesar de la existencia de unas circunstancias externas muy favorables; por otro lado, la imperiosa necesidad de atender a la mejora de las condiciones laborales y retributivas de nuestro personal de administración y servicios, así como al adecuado desarrollo de su carrera profesional, tomando en cuenta tanto la situación general como la diversidad de situaciones de partida, atendiendo además a las peculiaridades del personal funcionario y del laboral, así como a las diferencias existentes entre, por ejemplo, el personal adscrito a los servicios centrales y el de centros, departamentos, institutos y laboratorios.

Resulta igualmente imperativo revertir una situación en la que en demasiadas ocasiones no se ha preservado convenientemente el bienestar personal y laboral de este colectivo, obligado a realizar un verdadero sobreesfuerzo desde el inicio de la pandemia, que se ha traducido a veces en un gran desgaste personal. En una parte importante de las personas encargadas de nuestra administración y nuestros servicios se detecta igualmente una notable decepción, que tiene orígenes diversos: la ausencia de equidad en el reparto

tanto de las cargas como de los incentivos, la acumulación de compromisos incumplidos o de ejecución demorada sin fecha fija, etc. Nos proponemos revertir esta situación e ilusionar y motivar a esta parte esencial de nuestra comunidad universitaria, con políticas activas que partan del respeto a los compromisos adquiridos, eviten el paternalismo, salvaguarden su independencia, asuman de verdad el reconocimiento y la recompensa del trabajo realizado y se desarrollen de manera transparente y estable, al margen de las conveniencias electorales.

Creemos, además, en la negociación colectiva, por lo que todas nuestras políticas se realizarán mediante la búsqueda de los máximos consensos con los órganos de representación sindical, con los que estableceremos mecanismos de trabajo permanentes.

Nuestros compromisos electorales están orientados a la consecución paulatina de objetivos de mejora que lleguen a alcanzar a todo el colectivo de PAS, desde el reconocimiento de la variedad de situaciones y singularidades existentes. Aspiramos a mejorar sus condiciones laborales, a hacerles su trabajo más fácil y conseguir que se encuentren orgullosos de trabajar en la Universidad de Salamanca.

Para ello nos comprometemos a lo siguiente:

### ***1.3.1. Medida para el conjunto del PAS***

- Haremos descansar la gestión de la plantilla de PAS en un **equipo gerencial profesional**, especializado en recursos humanos y seleccionada por sus méritos, del que no formarán parte miembros del PDI.
- Promoveremos las **direcciones técnicas** de los servicios, poniendo al frente de muchos de ellos a miembros cualificados del PAS y facilitando la estabilidad en su organización y funcionamiento.
- Promoveremos la **transparencia** en la toma de decisiones relativas a la plantilla de personal, evitando cualquier sospecha de arbitrariedad. Para ello, llevaremos a cabo una **modificación general de la RPT** o, en su caso, modificaciones anuales con criterios claros y objetivos, haciendo un análisis previo de las necesidades reales de cada unidad. Además, en la publicación de las convocatorias de las plazas, siempre que sea posible, argumentaremos con claridad su necesidad y la coherencia entre las tareas a desarrollar

y los méritos exigidos. Informaremos también con claridad sobre los nombramientos, subidas, asignaciones de pluses..., así como sobre las razones de los mismos. Cuando sea necesario, promoveremos la participación de técnicos independientes (de otros servicios, instituciones o empresas) en la evaluación de la idoneidad de los candidatos a las distintas plazas. De todo ello daremos cuenta en un apartado específico del Portal de Transparencia, llamado “Transparencia para el PAS”, que alimentaremos de información permanente y no meramente ocasional.

- Crearemos **bolsas de trabajo** en todos los procesos selectivos. Dichas bolsas serán transparentes, públicas, dinámicas y organizadas con criterios claros y objetivos, y se ampliarán cuando resulte necesario para que sean eficientes.
- Fijaremos de manera consensuada un proceso para la estabilización de los interinos y la consolidación del empleo.
- Aceleraremos las convocatorias de **concursos de méritos** para la provisión de puestos de trabajo vacantes, restringiendo los periodos de cobertura del puesto de trabajo por comisión de servicios, adscripción provisional e interinidad. Se realizarán convocatorias de concursos, como mínimo, cada dos años.
- Convocaremos los **procesos selectivos** durante el primer trimestre del año siguiente al de la publicación de oferta pública.
- Actualizaremos los **baremos** de los concursos, obsoletos desde hace años, y reduciremos la discrecionalidad en la consideración de los méritos, de acuerdo con criterios objetivos que sean de conocimiento público. Valoraremos como méritos, cuando exista relación con el puesto que vaya a ocuparse, las publicaciones, la participación en congresos, etc.
- Aumentaremos el presupuesto para **formación** y estableceremos un nuevo plan de formación plurianual, basado en las necesidades reales, mucho más personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo, así como a los requisitos para la promoción. Revisaremos periódicamente dicho plan con objeto de conocer su eficacia y establecer mecanismos de mejora. En dicho plan se favorecerá la participación como docentes de miembros del personal de administración y servicios. Cuando las necesidades de formación y actualización se refieran a puestos muy singulares y no sea posible la organización de cursos específicos, se favorecerá que acudan a cursos organizados al margen de la universidad.

- Dentro de los objetivos estratégicos de internacionalización de la universidad, los planes de formación prestarán particular atención a la **formación idiomática**, sobre todo en inglés. Por otra parte, los planes de formación atenderán también preferentemente a la preparación en el uso de las nuevas herramientas **informáticas**.
- Favoreceremos decisivamente la **movilidad** a través de estancias en otras universidades españolas y extranjeras, así como con convenios con otras administraciones públicas. Como mínimo, se potenciarán para el PAS los Erasmus+ de, al menos, una semana de duración. Además, por su condición estratégica, los programas de movilidad para el PAS deberán posibilitar también estancias prolongadas de varios meses.
- Aprobaremos programas de **promoción** estables, de carácter plurianual y convocatorias anuales, para todos los Grupos de Personal Laboral y Cuerpos o Escalas de Personal Funcionario, con sistemas de promoción claros, previsibles y objetivos, basados en la transparencia de los procedimientos de selección.
- Mejoraremos el modelo de **carrera horizontal** del PAS funcionario establecido en el verano de 2021, discriminatorio en relación a otras administraciones, tanto en sus condiciones económicas, como de temporalidad, e introduciremos un modelo de carrera horizontal para el PAS laboral que tenga en cuenta la evaluación del desempeño, la profesionalidad y la experiencia, y evite la arbitrariedad.
- Negociaremos un procedimiento de **evaluación del desempeño** estable, riguroso y de 360°, que tenga en cuenta las valoraciones de todos los agentes implicados.
- Revisaremos los **complementos** establecidos de acuerdo con las tareas que se realizan y tratando de reducir las distancias entre altos y bajos complementos.
- Impulsaremos **el teletrabajo** (con apoyo en los medios necesarios) con la finalidad de mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral y modernizar nuestra cultura de trabajo, regulando las condiciones de los trabajadores.
- Introduciremos la evaluación de los **riesgos psicosociales** de toda la plantilla, de sus exigencias psicológicas (cuantitativas y emocionales), control sobre el trabajo, inseguridad sobre el futuro, apoyo social y calidad del liderazgo, estima y conciliación. Realizaremos una medición de la satisfacción en el puesto y prestaremos un seguimiento particular de los problemas derivados de la sobrecarga de trabajo y de la falta de equidad en el reparto del mismo.

- Estableceremos un programa de revisión periódica de la **seguridad** en los centros de trabajo y consideraremos vinculantes todos los protocolos aprobados en el comité de seguridad y salud.
- Incrementaremos el presupuesto destinado al **Programa de Acción Social** para todo nuestro personal, con especial atención al caso de las familias numerosas y las monoparentales.
- Negociaremos **convenios** con las principales empresas proveedoras de servicios a la universidad para obtener descuentos colectivos para el personal de la universidad.
- En el marco de la modificación de los Estatutos de la universidad, tras la aprobación de la nueva ley universitaria, promoveremos un incremento del **peso porcentual del PAS en las elecciones de rector** y en otros órganos de gobierno.
- Se extenderá al PAS el pago del **complemento autonómico** por el desempeño de cargos unipersonales.
- Promoveremos la participación de miembros del PAS en **grupos de investigación** y en el desarrollo de sus proyectos, así como su colaboración en másteres y en títulos propios.
- Mejoraremos económicamente el **complemento de idioma** para el personal que necesite utilizarlo en su actividad ordinaria.
- Revisaremos y modificaremos las RPTs de servicios transversales como el de **bibliotecas**, de acuerdo con la estructura de su nuevo Reglamento. Estableceremos mecanismos para la promoción del personal en las distintas categorías, cubriremos las vacantes y dotaremos nuevas plazas a partir de una redistribución de tareas.

### ***1.3.2. Medidas específicas para el PAS laboral***

- Impulsaremos la negociación del tercer **convenio colectivo** del Personal de Administración y Servicios laboral, mejorando sus condiciones laborales y salariales y sin contravenir derechos ya adquiridos. En particular, desarrollaremos el reconocimiento del segundo y posteriores sexenios, hasta la totalidad de los posibles, a todos los trabajadores, incluidos los interinos.
- Llevaremos a cabo un **programa de reclasificación del PAS laboral** que se encuentre realizando funciones de superior categoría, pendiente desde hace años, mediante concursos de méritos.

- Con el objetivo de atenuar las dificultades específicas que el PAS laboral experimenta para alcanzar su promoción profesional, llevaremos a la práctica **la promoción cruzada**, permitiendo que el personal laboral pueda promocionar a plazas funcionariales cuando la naturaleza del puesto lo permita.
- Salvaguardando los obstáculos jurídicos, ofreceremos oportunidades de promoción al **personal de conserjería** en las convocatorias de plazas de auxiliar administrativo, así como al personal de laboratorio.
- Incrementaremos el complemento de **turnicidad**, hasta igualarlo al del PAS funcionario.
- Propondremos la estabilización voluntaria como **funcionarios** de los trabajadores laborales que puedan solicitarlo.
- Facilitaremos la movilidad del PAS laboral entre puestos de trabajo de áreas diferentes, haciendo un uso más amplio de la figura de la **adscripción provisional** o temporal.

### ***1.3.3. Medidas específicas para el PAS funcionario***

- Actualizaremos la **prima de jubilación** para igualarla con respecto al PAS laboral y la asignaremos como un complemento retributivo y no como Ayuda Social.
- Revisaremos todos los **niveles** actuales de los puestos de trabajo (complemento de destino), adecuando los niveles a la responsabilidad real y actual de los puestos de trabajo.
- Mejoraremos los niveles del **personal administrativo de las Facultades y Escuelas, así como de los servicios**, aumentándolos en función de las tareas asignadas a sus administraciones. En particular, aumentaremos el número de las jefaturas de servicios en función de los puestos base.
- Consolidaremos al **personal administrativo de los departamentos e institutos**, reconociendo su condición superior a la de auxiliar y promoviendo un progresivo incremento de niveles. Atenderemos particularmente a sus expectativas de promoción y movilidad, favoreciendo el reconocimiento de las tareas reales que desempeñan en los baremos de los concursos de traslados.



## **2. La internacionalización: una tarea de todos y en beneficio de toda la comunidad universitaria**

La internacionalización, que se encuentra en el origen mismo de la institución, es actualmente una característica básica del sistema universitario europeo, que entiende esta internacionalización no como un objetivo en sí mismo sino como un elemento para mejorar la calidad de la docencia y de la investigación en un entorno global.

Por todo ello, la internacionalización es, desde hace décadas, un elemento central en las políticas universitarias, que la entienden como motor de su afirmación institucional y su posicionamiento en un contexto competitivo, en el que la atracción del talento en un mercado global resulta cada vez más difícil. Por otra parte, esta misma concurrencia, junto con los efectos de la pandemia sobre los sistemas universitarios, ha generado una mayor complejidad para llevar a cabo esta tarea con éxito. La clave ya no está tanto en la movilidad o el intercambio de estudiantes y en los programas para recibirlos, sino en ser mejor que las otras universidades a la hora de establecer alianzas de calidad, tener socios estratégicos, configurar títulos conjuntos, potenciar la internacionalización “en casa” o impulsar aquellas facetas de la digitalización que contribuyan a la misma asegurando su calidad.

La “internacionalización en casa” es un concepto diferenciador fundamental: orientada tanto a los estudiantes como al personal y a la propia institución, supone entender la internacionalización como un proceso deliberado y bien planificado de integración de la experiencia internacional en nuestro entorno local, de modo que toda la comunidad universitaria pueda beneficiarse directamente de una visión internacional del proceso

docente, discente, investigador, de gestión y de gobernanza. En definitiva, se trata de un proceso que compete a toda la comunidad y ha de beneficiar a toda la comunidad.

Es evidente que una internacionalización de calidad debe basarse también en una digitalización de última generación. Como señalan los documentos internacionales de referencia sobre las universidades europeas, la naturaleza y la estructura de las universidades será híbrida. Abierta a espacios físicos y virtuales. En el marco de las políticas europeas de educación que deben adoptarse para alcanzar un Espacio Europeo de Educación en 2025, existe ya un plan de acción de educación digital y una línea para fomentar la movilidad que incluya elementos digitales, dentro de un aprendizaje presencial y digital, combinado y permanente. Las universidades “sin muros”, como denomina la European University Association a la visión del 2030, van a tener mucho de digitales. Sin duda, hay que contar con el desarrollo en todas sus potencialidades de la movilidad virtual, aunque con una necesaria interacción con la movilidad presencial. Es necesario combinar un “giro digital” con una movilidad internacional “híbrida”.

## **2.1. La internacionalización como “identidad” de nuestra universidad y sus desafíos.**

La previsible proliferación de una oferta virtual de títulos de posgrado y de formación permanente va a generar una enorme competencia en todos los ámbitos, pero especialmente en aquellos como América Latina, donde la Universidad de Salamanca era más competitiva de forma particular. Adaptarnos a este nuevo contexto es uno de los retos más importantes que tiene nuestra universidad. Si no logramos a través de planes específicos diseñar y difundir una oferta híbrida atractiva y equilibrada, podríamos perder nuestra posición en América Latina ante la fuerte competencia de otras universidades españolas, europeas o americanas. Estamos, por tanto, en un momento clave, en el que el coste de una tímida actuación puede ser muy elevado. Una política equilibrada, pero a la vez proactiva y cercana a cada realidad, lejos de las escasas y asistemáticas medidas adoptadas en los últimos años en este campo, generará efectos muy positivos a medio y largo plazo.

Por todo lo anterior, la internacionalización, que es muy importante en cualquier universidad, es absolutamente vital para Salamanca, que se juega su posición en el sistema

universitario español, pero, ante todo, su “identidad” y probablemente también, en gran parte, sus posibilidades de futuro. Si perdemos posiciones ante el reto conjunto de la internacionalización y la digitalización, si seguimos con políticas de mera inercia en las que han predominado la falta de resultados y ha sobrado el personalismo, pasaremos a ser una universidad regional más con pocas posibilidades de ser una universidad global. En este sentido, como alguna vez se ha mantenido en nuestra universidad, la internacionalización no es una opción, sino una necesidad y una prioridad.

Sin embargo, y a pesar de que no partíamos de una mala posición (renombre internacional, importancia de la movilidad Erasmus, o las fuertes relaciones con América Latina en el ámbito de posgrado), en los últimos cuatro años se ha hecho muy poco: se han perdido fuentes de financiación para la movilidad y para la investigación competitiva internacionales; se ha reducido la posición referencial de nuestra universidad en América Latina, en Estados Unidos y Canadá, en Asia-Pacífico; su peso en Europa ha disminuido y no parece que nuestra estrategia de alianzas europeas, EC2U, se haya caracterizado por su inmediato reconocimiento, su grado de desarrollo, la claridad en sus objetivos estratégicos o el liderazgo de la universidad en la misma. Tampoco ha habido una política clara para América Latina, un ámbito en donde se sigue confundiendo la presencia efectiva con los “convenios” firmados. Desde luego, no podemos descargar toda la responsabilidad en los efectos de la pandemia. En definitiva, no ha habido una verdadera “estrategia de internacionalización”; de hecho, podemos hablar de una lamentable presencia menor de la estrategia de internacionalización en el plan estratégico vigente.

## **2.2. La internacionalización como elemento transversal: un plan estratégico de internacionalización**

Frente a ello proponemos abordar la internacionalización en su doble naturaleza: como elemento transversal de toda la actividad universitaria y como una pieza clave de la estrategia de la universidad.

Hay que recuperar el carácter transversal de cualquier política de internacionalización. Se trata de un objetivo y una visión que debe reflejarse en las medidas que adoptemos en la docencia, la investigación, el profesorado, la cultura institucional, la

imagen o la digitalización. La internacionalización debe ser un elemento central de nuestra universidad porque sus estudiantes saben que una mayor internacionalización de su formación académica beneficia a su inserción laboral: la internacionalización es empleabilidad. También porque su profesorado sabe que una mayor internacionalización de su docencia e investigación beneficia a sus grupos y redes de investigación: la internacionalización es colaboración. Su personal de administración y servicios sabe también que una mayor internacionalización de su formación profesional beneficia a su capacidad de gestión y a su promoción laboral: la internacionalización es eficiencia. Y, por último, porque la sociedad sabe que una mayor internacionalización de sus instituciones beneficia a su desarrollo social, económico y cultural: la internacionalización es cooperación.

Por todo ello, proponemos como medida básica la **elaboración de un Plan estratégico de internacionalización**, dentro del cual puedan situarse planes específicos relacionados con las áreas geográficas de singular interés para nuestra universidad, particularmente el ámbito latinoamericano. Dadas las generalidades sobre este tema de nuestro Plan estratégico general, no parece que existan muchos condicionantes para elaborar estos dos planes específicos.

El objetivo final debe ser incorporar la internacionalización como una dimensión natural de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, excelencia, innovación, proyección exterior, y gobernanza.

El objetivo a medio plazo debe ser potenciar la identidad de la Universidad de Salamanca como Universidad no solo europea, que ya lo somos, sino también como verdadera universidad iberoamericana, primando la calidad y la cooperación que genere beneficios mutuos a lo largo del tiempo de forma sostenida.

Para conseguir lo anterior necesitamos desarrollar lo siguiente:

- Unos planes estratégicos donde se definan objetivos evaluables tanto cualitativos como cuantitativos.

- Una implicación de toda la comunidad universitaria, que tome conciencia de que aumentar el grado de internacionalización de nuestra universidad generará beneficios tanto para los estudiantes como para el profesorado y el personal de administración y servicios.

- Una infraestructura administrativa adecuada y especializada, que debe reforzarse ante los retos futuros si de verdad queremos conseguir resultados significativos y evitar grados de implicación insuficientes.

- Un marco normativo e institucional y un sistema de incentivos que apoyen el proceso en todos los niveles y a lo largo del tiempo de forma sostenida.

- Unos recursos económicos que hagan creíble el nuevo impulso de internacionalización desde el primer momento y en el que se vea que la internacionalización es una prioridad para nuestra universidad.

- Definir claramente, de manera rigurosa y realista y a través de grandes consensos, los ejes estratégicos de nuestras políticas de internacionalización.

- Por último, pero no por ello menos importante, se debería aprovechar el liderazgo de nuestra universidad en la enseñanza del español como un medio para aumentar nuestro grado de internacionalización. Si bien esta fortaleza, llena de múltiples implicaciones, es merecedora de una estrategia autónoma.

En definitiva, proponemos un plan estratégico de internacionalización que sirva para encauzar de manera consensuada nuestra política de internacionalización, partiendo de objetivos claros, resultados evaluables, cauces participativos definidos y recursos cuantificables. La internacionalización de nuestra universidad es un aspecto clave para su propia identidad y ningún esfuerzo que no se base en la perseverancia, la seriedad y la visión estratégica puede dar frutos adecuados en este campo.

## **2.3. Propuestas concretas en el marco del Plan de Internacionalización**

### ***2.3.1. Movilidad internacional hacia otras universidades***

- Fomentaremos, a través de medidas incentivadoras, la movilidad internacional de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios, mejorando la calidad de la movilidad en sus aspectos académicos y administrativos.
- Incentivaremos la participación de los estudiantes en los distintos programas de movilidad, más allá de las oportunidades que genera Erasmus+, cuyo período de vigencia está garantizado hasta 2027 con muchos más fondos europeos que en el pasado y con un carácter más inclusivo.
- Estableceremos convenios con universidades británicas de prestigio que posibiliten la movilidad de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios en el contexto post-Brexit. Para ello, dotaremos un presupuesto propio al margen del Programa Erasmus+
- Aumentaremos la calidad en la información: daremos a conocer mejor la oferta de destinos y ayudas, fomentaremos las “semanas internacionales” y estableceremos programas específicos de difusión, explicación e incentivación de la movilidad en los distintos centros.
- Nos esforzaremos por diversificar las modalidades de estancias, a través de programas propios adecuadamente financiados.
- Aprobaremos un programa específico para aumentar la movilidad de la comunidad universitaria de los centros no situados en Salamanca.
- Impulsaremos institucionalmente la firma de convenios internacionales bilaterales con centros de prestigio internacional.
- Diseñaremos un programa propio de ayudas y becas para la movilidad en centros de excelencia. Aprovecharemos el marco del Grupo Coimbra, cuyas universidades se sitúan entre las más prestigiosas de Europa, para promover becas propias de movilidad hacia esas universidades.
- Mejoraremos la gestión de la movilidad a través de la administración digital.
- Incentivaremos la movilidad del profesorado en el marco de los convenios y aumentaremos los recursos económicos asignados a los mismos. Estableceremos un programa específico de apoyo a la movilidad para el profesorado doctor no permanente.
- Incentivaremos la empleabilidad de los estudiantes de grado y posgrado mediante un programa específico de fomento de la oferta de prácticas internacionales en instituciones y empresas.

- Estableceremos programas propios para la movilidad hacia América Latina.
- Difundiremos los programas de movilidad del personal de administración y servicios y crearemos la figura del asesor para la movilidad internacional personal de administración y servicios.
- Difundiremos los resultados de movilidad del profesorado y del personal de administración y servicios y adoptaremos medidas específicas para mejorar las cifras en aquellos centros en donde sean insatisfactorias.
- Potenciaremos los acuerdos de intercambio con universidades extranjeras, muy especialmente con Estados Unidos y Canadá, en el ámbito de la formación permanente, creando programas semipresenciales que combinen estancias en Salamanca para la docencia presencial y la docencia en línea el resto del curso.
- Daremos mayor difusión al listado de convenios con universidades extranjeras, especialmente entre los estudiantes.
- Fomentaremos los convenios específicos frente al modelo de convenio marco sin un desarrollo posterior.

### ***2.3.2. Movilidad internacional de calidad hacia nuestra universidad***

- Incentivaremos -Incentivaremos la llegada de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios de otros países que deseen realizar estancias de formación o investigación en nuestra universidad, buscando el efecto “eco” que producirán a la vuelta en sus universidades. Trataremos de satisfacer adecuadamente las específicas necesidades de cada categoría de los nuevos miembros temporales de nuestra universidad: jornadas de recepción semestrales en cada centro, programa “Mentor” para la atención por parte de los estudiantes a los nuevos estudiantes, programa específico de “tutores”, web informativa clara y en inglés.
- Aumentaremos el número de becas internacionales para cursar grados, másteres y doctorados en la Universidad de Salamanca, en retroceso en los últimos años.
- Haremos más visible nuestra oferta de docencia bilingüe y, en los casos en los que sea posible, la incrementaremos, como medio de atracción de estudiantes internacionales.
- Desarrollaremos un programa específico de apoyo a los profesores e investigadores extranjeros que realicen estancias en nuestra universidad.

- Optimizaremos y reforzaremos los servicios de acogida y apoyo a los estudiantes extranjeros y apoyaremos con sesiones formativas al personal de administración y servicios en la atención a la comunidad universitaria multicultural.
- Evaluaremos sistemáticamente la experiencia de los estudiantes y profesores extranjeros en nuestra universidad con el objetivo de introducir mejoras en nuestros sistemas de acogida.
- Estableceremos un programa de fidelización que favorezca que quienes estudien un grado o máster en nuestra universidad sigan cursando un título de nivel superior.
- Mejoraremos y haremos más accesible la guía de información para estudiantes internacionales.
- Fomentaremos la articulación de asociaciones de antiguos alumnos fruto de la movilidad internacional.
- Estableceremos un programa de seguimiento de egresados fruto de la movilidad internacional.

### ***2.3.3. Internacionalización de la oferta docente e investigadora***

- Adoptaremos políticas más activas, siguiendo el modelo de otras universidades españolas y extranjeras, encaminadas a captar estudiantes internacionales para que cursen másteres y doctorados en nuestra universidad.
- Utilizaremos todas las posibilidades abiertas por el nuevo Decreto de organización de las enseñanzas universitarias para la implantación de titulaciones universitarias conjuntas internacionales en los niveles de Grado, Máster Universitario y Doctorado.
- Estableceremos un programa de ayudas para que nuestros estudiantes puedan participar en las titulaciones conjuntas internacionales.
- Promoveremos de forma selectiva y progresiva los títulos en colaboración con otras universidades europeas aprovechando las posibilidades que ofrece el programa Erasmus+.
- Impulsaremos el establecimiento de grados y másteres, sobre todo con docencia semipresencial, en colaboración con universidades latinoamericanas.
- Pondremos en marcha un plan específico de potenciación de los másteres de calidad con América Latina, con el establecimiento de una oficina de gestión específica.
- Apoyaremos el diseño de planes de internacionalización de nuestras titulaciones de máster y programas de doctorado.

- Aprobaremos un programa específico para reforzar la colaboración internacional docente e investigadora con Portugal.
- Potenciaremos la cotutela de las tesis doctorales y las tesis con mención internacional.
- Consolidaremos e impulsaremos la creación, en su caso, de títulos de formación permanente de alto nivel de especialización y de carácter internacional, con la denominación de “Alta especialización” independientemente del número de créditos.
- Impulsaremos los másteres y enseñanzas de formación permanente con universidades e instituciones públicas latinoamericanas.
- Apoyaremos la oferta de titulaciones en inglés y de titulaciones con créditos en inglés.
- Promoveremos la creación de “cátedras” conjuntas con universidades extranjeras y dotaremos de presupuestos suficientes a las ya creadas.
- Diseñaremos un programa atractivo para la estabilización profesional de los investigadores que han cursado estancias plurianuales en centros o con grupos de reconocido prestigio en el extranjero. Apoyaremos también específicamente a los investigadores que establezcan conexiones estables con grupos internacionales de investigación de excelencia.
- Diseñaremos un programa específico que fomente, utilizando las figuras contractuales existentes en cada momento, la estancia en nuestra universidad por períodos de tiempo suficiente de investigadores internacionales de excelencia.
- Impulsaremos la traducción a otras lenguas de la producción de nuestros investigadores, reforzando las ayudas ya existentes y colaborando con los investigadores en la obtención de los mejores precios.

#### ***2.3.4. Promoción internacional***

- Fomentaremos más activamente la implicación de la universidad en redes internacionales de universidades (Grupo Coimbra, IAU, Grupo Compostela etc.) que pueden ayudar a mejorar nuestra presencia en diferentes regiones del mundo y facilitarnos una participación más activa y exitosa en las convocatorias de fondos europeos (Erasmus+, Horizon Europe, etc.).
- Elaboraremos una política global de comunicación, difusión y promoción de nuestra universidad en el plano internacional. En particular, crearemos dentro del gabinete de

comunicación una sección dedicada a difundir nuestros programas y acciones internacionales.

- Diseñaremos una web de la universidad en inglés con el objetivo específico de impulsar la internacionalización.
- Llevaremos a cabo un plan específico de difusión internacional de la oferta de másteres y doctorados.
- Adoptaremos una política de difusión internacional de ayudas a la realización de estudios de posgrado en la Universidad de Salamanca.
- Fomentaremos la proyección de la universidad en los Estados miembros de la Unión Europea y en áreas prioritarias de América Latina y de Asia, como China, Japón o Corea.
- Potenciaremos la presencia institucional de nuestra institución en foros y ferias de relevancia internacional.
- Potenciaremos las relaciones con actores no universitarios, como la Secretaría General Iberoamericana o la agencia Frontex, para proyectar la universidad al exterior.
- Elaboraremos un repositorio de presentaciones internacionales en inglés de la universidad a disposición del profesorado y personal de administración y servicios. Desarrollaremos material promocional en inglés.
- Elaboraremos un plan para la internacionalización de Ediciones Universidad de Salamanca, en el que se contemple, entre otros aspectos, potenciar la edición de publicaciones en otros idiomas y un plan para favorecer la indexación en WoS-JCR de las publicaciones propias.

### ***2.3.5. Financiación propia***

- El Plan de internacionalización establecerá una partida específica de financiación propia, que aumentaremos anualmente.
- Orientaremos los recursos del Plan España Digital 2025 que recibirá nuestra universidad para el desarrollo de nuestra estrategia de internacionalización.
- Diseñaremos un programa propio de apoyo a nuevas iniciativas de internacionalización.

### ***2.3.6. Estructuras orgánicas***

- Crearemos un “Consejo asesor para la internacionalización” y estableceremos la figura del Delegado del Rector para las relaciones con América Latina.
- Reforzaremos y haremos más visible la labor de los institutos de investigación, centros propios y empresas de la universidad con misión internacional: Instituto de Iberoamérica, Centro de Estudios Brasileños, Centro Cultural Hispano-japonés, Centro de Documentación Europa- Europe Direct, Centro de Estudios Ibéricos, Centro de Investigación para la Gobernanza Global, Centro Internacional del Español, Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales, Cursos Internacionales de la Universidad de Salamanca, S.A.U. Todos ellos participarán activamente en la elaboración del Plan Estratégico de Internacionalización.
- Impulsaremos decididamente el Centro Internacional del Español como centro de referencia en el que se integren todas las formas culturales, científicas, tecnológicas ligadas a la lengua española. En este sentido, convertiremos este centro en uno de los pilares fundamentales en las relaciones internacionales tanto con América Latina como con Estados Unidos y Europa (Literatura en español, Ciencia en español, Tecnología en Español, revistas científicas en español...)
- Reestructuraremos Cursos Internacionales atendiendo tanto a los aspectos empresariales como a los académicos, reforzando los segundos y atendiendo especialmente a la promoción de los cursos en el extranjero. Analizaremos el potencial diferenciador de Cursos Internacionales con respecto a otros centros de enseñanza del español para extranjeros, especialmente tras la proliferación de academias certificadas por el Instituto Cervantes en la ciudad. Utilizaremos Cursos Internacionales para la captación de estudiantes internacionales para estudios oficiales y programas propios.
- Recuperaremos la posición privilegiada de la Universidad de Salamanca en el Instituto Cervantes, dotando de personal suficiente nuestra oficina en la sede central del mismo.
- Aprovecharemos más eficientemente nuestra pertenencia al Grupo Coimbra para incrementar los lazos con las otras universidades españolas que pertenecen al mismo y llevar a cabo actuaciones conjuntas.
- Potenciaremos la Oficina de Proyectos Internacionales para incrementar, por un lado, la localización de grupos y proyectos de investigación internacionales afines a los que se estén desarrollando en la Universidad de Salamanca, con el fin de promover acciones conjuntas y facilitar la elaboración de proyectos europeos; y por otro lado, a la

identificación de las vías más eficientes para la divulgación y la transferencia del conocimiento.

### ***2.3.7. Normativa e información***

- Actualizaremos la normativa de movilidad académica internacional de los estudiantes de la Universidad de Salamanca para simplificar los trámites administrativos, desarrollar la diferencia entre los distintos tipos de estancias, la figura del tutor y del voluntariado, y regularemos de manera más amplia y detallada los derechos y obligaciones de los estudiantes.
- Actualizaremos los mecanismos de información y coordinación y mejoraremos los incentivos a los profesores que se encargan de las labores de coordinación.

### ***2.3.8. Competencias lingüísticas, sobre todo en inglés.***

- Reforzaremos la oferta de formación lingüística a la comunidad universitaria, así como la oferta de actividades para intercambio lingüístico y, en particular, dotaremos de más recursos al Servicio Central de Idiomas.
- Diseñaremos programas específicos de fomento de la competencia lingüística para doctorandos.
- Estableceremos programas específicos a demanda de formación en competencias lingüísticas en centros situados fuera de Salamanca.
- Impulsaremos una cultura multilingüe en las actividades con proyección internacional: señalética, web, trámites de admisión, publicidad.

### ***2.3.9. Participación en proyectos internacionales de investigación y transferencia reforzando el apoyo administrativo.***

- Reforzaremos la formación del profesorado y del personal de administración y servicios en materia de preparación y gestión de proyectos internacionales de cooperación académica y de corporación universitaria al desarrollo.
- Reforzaremos la figura del “gestor de proyectos internacionales”.

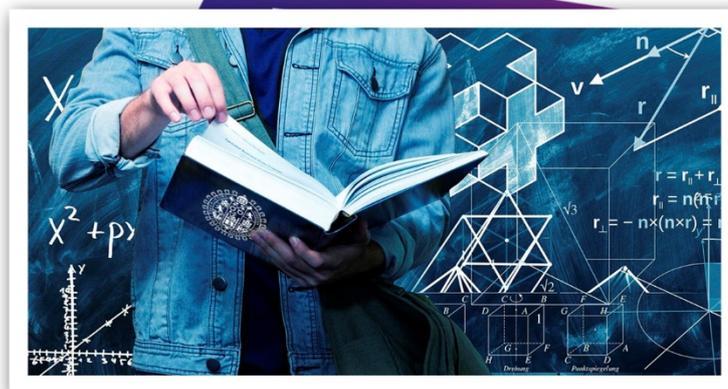
- Reforzaremos la formación especializada para gestores académicos de la internacionalización (responsables académicos, tutores y docentes).
- Reforzaremos con más personal y más recursos técnicos el Servicio de Relaciones Internacionales.
- Reforzaremos la Oficina de Proyectos Internacionales, ahora dependiente de Investigación, aumentando sus recursos personales y mejorando las condiciones de trabajo y la dirección estratégica, con el objetivo de que logre captar fondos europeos en cantidades significativas.
- Apoyaremos institucionalmente a aquellos equipos e investigadores/as que se presentan a las convocatorias del ERC (European Research Council) Starting, Advanced y Consolidator Grant.
- Apoyaremos institucionalmente las actividades de innovación y transferencia con empresas e instituciones internacionales.

### ***2.3.10. Desarrollo de una “cultura” de la internacionalización:***

- Fomentaremos el intercambio institucionalizado de experiencias sobre los procesos de internacionalización con otras universidades, recogeremos sistemáticamente datos y opiniones sobre dichas experiencias de internacionalización y las difundiremos entre la comunidad universitaria.
- Estableceremos premios a la excelencia en la internacionalización y a las acciones de internacionalización más innovadoras.
- Impulsaremos acciones de comunicación y difusión relativas a casos de éxito y buenas prácticas de internacionalización.
- Promocionaremos el carácter internacional de nuestras actividades culturales, así como congresos, jornadas y seminarios.
- Aprobaremos un programa piloto de impulso a la internacionalización “en casa” con el objetivo de promover competencias internacionales e interculturales para el profesorado y personal de administración y servicios que no participe en los programas de movilidad

### ***2.3.11. La acción de la universidad en el ámbito de la cooperación.***

- Recuperaremos la Oficina de Cooperación Internacional al Desarrollo y sus actividades, difuminadas actualmente en el Servicio de Asuntos Sociales, que pasarán a depender del Vicerrectorado de Internacionalización.
- Difundiremos las campañas del 0,7 entre el profesorado y el personal de administración y servicios y la del euro solidario entre los estudiantes.
- Impulsaremos las ayudas para la realización de proyectos de cooperación, inactivas durante un largo periodo, y el Observatorio de buenas prácticas.
- Participaremos en el programa “Erasmus rural” para que estudiantes de la universidad (nacionales e internacionales) puedan realizar prácticas en la España vaciada, contribuyendo con ello al desarrollo socioeconómico de la región y de otras áreas de influencia.



### 3. La docencia: de calidad, flexible y abierta a la digitalización

Aspiramos a mejorar entre todos la docencia que se imparte en nuestra universidad., abordando problemas que arrastramos desde hace tiempo y a los que no hemos acabado de encontrar solución. En particular, sufrimos una estructura excesivamente rígida que coarta nuestra oferta docente. Por otro lado, sabemos que el factor personal resulta decisivo, pero nuestros instrumentos para medir la calidad y la innovación en la enseñanza no están suficientemente afinados y la excelencia en la docencia no resulta especialmente recompensada tras un periplo burocrático algunas veces absurdo.

Por otro lado, la pandemia que acabamos de sufrir ha mostrado claramente las fortalezas y las debilidades de nuestra Universidad en este campo. Nuestra universidad se encontraba muy atrasada en su proceso de digitalización y por ello tuvimos que adaptarnos como pudimos ante la nueva situación, sufriendo a veces modificaciones en nuestras plataformas docentes que multiplicaron innecesariamente nuestro trabajo. Ahora sabemos que la digitalización de las enseñanzas ha llegado para quedarse y que va a afectar especialmente a los másteres y doctorados y que de ello dependerá en gran parte que sigamos siendo una Universidad relevante en el ámbito latinoamericano y europeo. En definitiva, digitalización e internacionalización resultan hoy difíciles de separar y son absolutamente decisivos para el futuro, especialmente para el futuro de la Universidad de Salamanca.

Por todo ello, en un entorno de profundos cambios como el que vivimos, pensamos que la Universidad debe adoptar estrategias institucionales que faciliten al profesor y al estudiante el proceso de enseñanza y aprendizaje. Proponemos, pues, adoptar una visión

estratégica e institucional, lo más consensuada posible, centrada en conseguir una docencia de más calidad y en mejorar la oferta docente, conjugando equilibradamente la digitalización con la enseñanza presencial y sus ventajas para nuestra universidad y su entorno.

Al servicio de este objetivo, actuaremos combinadamente en dos ámbitos. Por una parte, colocaremos la actividad docente en el centro de las preocupaciones institucionales, poniendo a su servicio tanto el esfuerzo de las personas como nuestros medios y nuestra organización. Por otra parte, desarrollaremos una oferta docente más amplia, más plural, más digital y más internacional.

### **3.1. Personas, medios, organización**

#### ***3.1.1. Las personas***

Favoreceremos la implicación del profesorado en la innovación docente y estableceremos los mecanismos que permitan una adecuada valoración de ese esfuerzo.

Al servicio de este objetivo establecemos los siguientes compromisos:

- Elaboraremos un **Plan de Garantía de la calidad docente** basado en tres pilares: una innovación y mejora docente que privilegien la formación en recursos digitales; un sistema de evaluación serio y coherente; un plan de incentivos para el profesorado bien valorado.
  - En el cumplimiento del primer objetivo, incrementaremos la programación de cursos, con distintos niveles y garantizando un mayor reconocimiento de la realización de los mismos; reforzaremos la ayuda técnica a la docencia digital en los grados, másteres y formación permanente; impulsaremos un sistema más eficiente de uso de las plataformas para docencia digital, de producción de materiales docentes digitales y de difusión de metodologías virtuales de la docencia; y elaboraremos un código de buenas prácticas en docencia virtual.
  - Mejoraremos el vigente sistema de evaluación de la calidad de la docencia, con una metodología más objetiva y coherente, y a su vez administrativamente más sencilla. Implicaremos a los estudiantes en los procesos de mejora de la docencia, recogiendo su valoración a través de instrumentos adecuados (no sólo encuestas docentes), contando con su colaboración en el análisis y propuestas de mejora, y haciéndoles partícipes del impacto de esas mejoras.

- Estableceremos de forma consensuada mecanismos que impliquen un verdadero reconocimiento de la calificación de “excelente” en el programa Docencia, tanto para el profesorado como para su área de conocimiento.
- El Plan de Garantía de la Calidad docente incluirá un **plan de formación y orientación docente específico para el profesorado joven** que se incorpora a las tareas universitarias
- Apoyaremos administrativamente al profesorado para **fomentar su participación en redes e iniciativas docentes interinstitucionales nacionales e internacionales** en las que pueda actualizar sus metodologías docentes y asumir un papel activo y de liderazgo en la innovación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Reconoceremos e incentivaremos adecuadamente las tareas de **coordinación de los títulos**, fundamentales para la calidad de la docencia. En particular, remuneraremos económicamente la actividad de todos los coordinadores de Grado, Máster y Doctorado.
- Desarrollaremos una normativa más eficiente y garantista sobre los **criterios de asignación docente**. La asignación de responsabilidades docentes al profesor, competencia de los departamentos, deberá responder a unos criterios regulados, transparentes y justos, que eviten arbitrariedades.

### ***3.1.2 Los medios***

Nos comprometemos a modernizar los recursos, infraestructuras e instalaciones docentes, garantizando un mantenimiento activo tanto de espacios físicos como de instrumentos de enseñanza, que deberán ser ejemplo de sostenibilidad ambiental (espacios ecológicos, reutilización, energías renovables, etc.).

Al servicio de este objetivo llevaremos a cabo las siguientes medidas:

- Reduiremos los grandes desequilibrios existentes en las dotaciones de los centros y emprendemos una mejora general de las instalaciones: renovación de espacios y mobiliario, electrificación y conectividad de aulas, etc.
- Actualización de material informático en espacios docentes y adecuación de la política de licencias de software a las modalidades docentes.

- Adecuación de las bibliotecas, establecimiento de convenios de acceso a materiales docentes con editoriales en todas las áreas de conocimiento, revisión de las políticas y procesos de adquisición para una mayor agilidad y rapidez, y reforzamiento de la plataforma de préstamo digital CIELO y del repositorio documental GREDOS.

### ***3.1.3 La organización***

Crearemos una **Unidad de Gestión de la Docencia**, desde la que prestar los servicios relacionados con la actividad docente del profesorado:

- Soporte administrativo, dando apoyo en todos los trámites y procedimientos de gestión docente, coordinación de títulos, comisiones académicas, etc.
- Soporte técnico, dando apoyo a la creación de recursos y materiales docentes, adecuados a las metodologías de enseñanza-aprendizaje que corresponden a cada modalidad (presencial, híbrida y virtual)
- Informatización del proceso de elaboración y gestión de las fichas de las asignaturas para las guías docentes, en conexión con otros procesos de gestión (POD, CDI, etc.)

En particular, desde esta Unidad se facilitará el acceso a:

- Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, entendidas como instrumentos a disposición de profesores, personal de administración y servicios y estudiantes en toda modalidad docente, que faciliten la consecución de los objetivos formativos.
  - Las metodologías activas de enseñanza centradas en el aprendizaje del estudiante, utilizando las instalaciones y tecnologías disponibles, a través de programas de formación específicos y planes de innovación docente.
- Actualizaremos los **procedimientos docentes** para homogeneizarlos al máximo con los de las universidades europeas: programas de movilidad y estancias docentes becados por Erasmus+, reconocimiento de créditos, trabajos fin de titulación...

- **Coordinaremos las competencias docentes** de los centros, los departamentos y los institutos de investigación.
- Incentivaremos la elaboración de **programas de mejora de la calidad docente en el ámbito de los centros**. Revisaremos los procedimientos de aseguramiento de la calidad para que sean instrumentos útiles y eficaces para la mejora de la docencia, dotándolos de medios materiales y humanos a través de los cuales puedan alcanzar su acreditación institucional, en base a un “proyecto académico de centro” que vincule la garantía y mejora de la calidad de sus títulos con los objetivos estratégicos de cada Facultad o Escuela.
- Fomentaremos institucionalmente la colaboración entre centros y departamentos diversos a fin de configurar una **oferta formativa interdisciplinaria atractiva**.
- Apoyaremos la **colaboración de la Universidad con su entorno educativo**, intensificando las actividades periódicas de información de la oferta y de las características de los títulos a los alumnos de los últimos cursos de bachillerato y apoyando a los centros de educación secundaria en sus bachilleratos de excelencia.

### **3.2 Una oferta docente más amplia, más plural, más digital y más internacional**

La Universidad de Salamanca debe seguir ampliando su oferta de títulos de grado, posgrado y formación permanente. Pero debe hacerlo con una visión consensuada y global, a medio y largo plazo, y consciente de las necesidades y demandas de su entorno. En este sentido apostamos por incrementar la oferta de másteres y doctorados, que debe convertirse en una seña de identidad de la Universidad que sirva además de palanca para su mayor internacionalización. Parece claro además que en un entorno internacional muy competitivo el éxito de cualquier oferta de enseñanza de posgrado pasará por la adopción de fórmulas de enseñanza de tipo semipresencial o virtual. Por ello, estamos ante el reto de encontrar el equilibrio entre una docencia virtual en posgrado que será un modelo al que se acogerán muchas universidades y una docencia presencial con las ventajas que implica para las ciudades en las que se asientan nuestros campus y para la identidad de la Universidad. Resulta imprescindible que ese equilibrio no suponga merma alguna en los niveles de calidad de nuestra enseñanza, de modo que podamos consolidar nuestra condición de universidad de referencia en el ámbito europeo y latinoamericano. El nuevo marco normativo de

organización de las enseñanzas universitarias en España ofrece, por otra parte, nuevas oportunidades tanto en materia de empleabilidad como de internacionalización que no podemos desaprovechar.

Todos nuestros planes de estudios tendrán como referente los principios y valores democráticos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el respeto a los derechos humanos y derechos fundamentales; el respeto a la igualdad de género y al principio de igualdad de trato y no discriminación; el respeto a los principios de accesibilidad universal y diseño para todas las personas; y el tratamiento de la sostenibilidad y del cambio climático.

### **3.2.1. Propuestas específicas sobre Grados**

Diseñaremos una planificación estratégica sobre la introducción de nuevos Grados y la modificación de los existentes, que tenga en cuenta los perfiles profesionales emergentes, la colaboración con las empresas y con los organismos públicos y la internacionalización de contenidos, perfiles y demandas profesionales.

- Potenciaremos la conexión de los programas formativos con los sectores profesionales de inserción laboral de los egresados, implicándolos en la configuración de las ofertas formativas. En particular, impulsaremos los grados con **mención dual**, en colaboración con una entidad, empresa, organización social, institución o administración, tanto en el ámbito tecnológico/experimental como en ciencias sociales y humanidades.
- Apoyaremos el establecimiento de **Grados conjuntos** con universidades extranjeras, especialmente europeas y latinoamericanas, con docencia semipresencial. Aprovecharemos también las oportunidades que ofrece al respecto el Programa de Universidades Europeas de la Comisión Europea.
- Promoveremos el perfeccionamiento y certificación del nivel de **idiomas** extranjeros durante el periodo de estudios.
- Apoyaremos la ampliación de la docencia de **grados que se imparten total o parcialmente en inglés**, visibilizando las experiencias ya existentes.
- Fomentaremos los grados con **itinerario académico abierto**, que permitan cursar asignaturas de dos o más títulos universitarios oficiales de Grado y utilizaremos los mecanismos promovidos por la Unión Europea (“European approach”, “European degrees”,

“Europeanuniversities”, “microcredentials”...) con objeto de generar títulos basados en actividades formativas diversas, a partir de las cuales los estudiantes puedan acumular sus resultados de aprendizaje y conseguir perfiles de egreso más potentes, flexibles y con capacidad de adaptación.

- Apoyaremos, de acuerdo con lo previsto en la nueva normativa sobre titulaciones, la incorporación de estrategias metodológicas de **innovación docente** específicas en los grados que lo requieran para su incorporación al Suplemento Europeo al título o el reconocimiento al estudiantado mediante documento acreditativo.
- Fomentaremos la oferta de **dobles grados con valor añadido**, más allá de la simple suma de competencias, y facilitaremos su desarrollo a través de una mejora en los procesos de reconocimiento de créditos entre los programas de estudios oficiales que se cursan de manera conjunta y de una racionalización de los horarios lectivos.
- Fomentaremos la inclusión de **asignaturas optativas**, de un ámbito del saber a otro, **vinculadas a las competencias transversales** previstas en cada plan de estudios, todo ello a partir de la coordinación entre departamentos, para dotar de competencias transversales humanísticas, científicas y tecnológicas a los estudiantes.
- Aseguraremos una **oferta suficiente de optativas** en todos los grados, de acuerdo con lo establecido en la memoria de verificación correspondiente.
- Apoyaremos activamente las **experiencias metodológicas de aprendizaje-servicio y responsabilidad social** desde la docencia ya implantadas en nuestra universidad y favoreceremos su expansión, en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. En particular, realizaremos una convocatoria paralela a la de Innovación Docente para Proyectos ApS y garantiremos un reconocimiento adecuado del trabajo desempeñado el profesorado en asignaturas ApS, consignándolas en el modelo de plantilla con una tipología experimental.

### ***3.2.2 Propuestas específicas sobre Másteres y Doctorados***

- Impulsaremos un **desarrollo equilibrado y estratégico** del mapa de titulaciones de posgrado, teniendo en cuenta su empleabilidad y potenciando dicha oferta como elemento diferenciador de la universidad, clave en su competitividad y en su papel en ámbitos como

el europeo o latinoamericano. Apostaremos por el fomento de modalidades no presenciales e híbridas que faciliten la internacionalización de los estudiantes de nuestra universidad dentro de un modelo que equilibre estas modalidades con la oferta de docencia presencial y que asegure la calidad de la enseñanza.

- Impulsaremos los másteres con **mención dual**, en colaboración con una entidad, empresa, organización social, institución o administración.
- Apoyaremos la oferta de **másteres conjuntos** con universidades, instituciones o entidades españolas y extranjeras, particularmente en el ámbito europeo y latinoamericano y en versiones híbridas o virtuales. Aprovecharemos también las oportunidades que ofrecen al respecto el Programa de Universidades Europeas de la Comisión Europea y los programas transfronterizos.
- Diseñaremos un plan de **publicidad y proyección internacional** de nuestros másteres y fomentaremos la internacionalización de los perfiles de ingreso y egreso.
- Impulsaremos los **formatos abiertos (MOOC)** de la Universidad de Salamanca, promocionados en plataformas internacionales, para la captación de estudiantes de máster.
- Apoyaremos la ampliación de la docencia de **másteres que se imparten total o parcialmente en inglés**, visibilizando las experiencias ya existentes.
- Estableceremos un modelo institucional de programas académicos de **simultaneidad de dobles titulaciones de Máster**, preferentemente entre másteres profesionalizantes con competencias reguladas (Profesorado, Ingeniería...) y másteres de investigación en ámbitos disciplinares análogos.
- Promoveremos los **másteres multidisciplinares**, que establezcan sinergias entre disciplinas de diferentes áreas de conocimiento y departamentos.
- Fomentaremos las **cotutelas y codirecciones de las tesis doctorales**, así como sus menciones internacionales, haciendo uso de convenios con universidades de otros países insuficientemente conocidos.
- Estableceremos un plan de **apoyo a las actividades de los programas de doctorado** que fomenten su internacionalización y su transversalidad.

- Revisaremos y agilizaremos el funcionamiento de la plataforma destinada al **Registro de Actividades de los Programas de Doctorado (RAPI)**.

### ***3.2.3 Propuestas específicas sobre Formación Permanente***

La formación permanente constituye un espacio educativo singular, ligado al compromiso social de las universidades, en el que disfrutan de un margen de flexibilidad organizativa muy superior al de las enseñanzas oficiales. La Universidad de Salamanca debe reforzar su oferta educativa en este ámbito, pero asegurando inequívocamente los estándares de calidad que deben definir a todas sus enseñanzas y haciéndola formar parte de sus objetivos estratégicos de contribución a la empleabilidad y de internacionalización institucional.

Nuestros compromisos en esta materia son los siguientes:

- Diseñaremos una **estrategia específica** de Títulos Propios y desarrollaremos el Reglamento de Formación permanente para garantizar la calidad de nuestros títulos, consolidando una nomenclatura específica para las distintas clases y diferenciando aquellos que requieran titulación universitaria previa de los que no la requieran.
- Promoveremos la **ampliación de la oferta** de formación permanente con nuevos planes y actividades innovadoras e interdisciplinares, que cubran nuevas necesidades socioeconómicas y formen en nuevos perfiles profesionales.
- Implantaremos un plan de formación permanente para **nuestros egresados**, vinculado a la actualización de sus perfiles profesionales.
- Ofreceremos planes de formación permanente a los **tutores de prácticas externas y colaboradores docentes** de la Universidad.
- Ofreceremos planes de formación permanente **a demanda de instituciones y empresas**.
- Impulsaremos un plan estratégico de desarrollo de nuestra oferta de títulos propios de **carácter internacional, sobre todo respecto a América Latina**, incluyendo un plan específico de publicidad y proyección internacional, y favoreciendo la enseñanza semipresencial y virtual.

- Estableceremos protocolos institucionales para decidir la **colaboración con otras instituciones o entidades, nacionales e internacionales**, en la oferta de enseñanzas propias.
- Impulsaremos la oferta de Títulos Propios en **colaboración con las distintas universidades e instituciones de la Comunidad Autónoma**.
- Fomentaremos las enseñanzas propias que puedan en su caso consolidarse convirtiéndose en títulos oficiales.
- De acuerdo con la nueva normativa sobre titulaciones universitarias, impulsaremos el diseño de **planes de estudio modulares** y, junto a los másteres de Formación Permanente (con una carga de 60 créditos ECTS o superior), fomentaremos la oferta de diplomas de especialización, microcredenciales o micromódulos para configurar enseñanzas propias flexibles que certifiquen resultados de aprendizaje ligados a actividades formativas de corta duración.
- Potenciaremos la **Universidad de la Experiencia** en el marco de la formación a lo largo de la vida, y como política de difusión de la oferta formativa oficial hacia las familias.

### ***3.2.4 Apuesta por la diversidad de nuestros campus***

- Seremos sensibles a las necesidades particulares de los campus situados fuera de Salamanca y estableceremos medidas específicas en nuestras políticas generales destinadas a la consolidación de los mismos.
- Diferenciaremos la estrategia docente de cada campus, conforme a sus características específicas y favoreceremos particularmente su especialización a través de la oferta de másteres (presenciales, virtuales y semipresenciales) como política para atraer talento de profesores y alcanzar una evolución sostenible del número de estudiantes, evitando solapamientos y potenciando su capacidad de atracción.
- Estimularemos especialmente las sinergias con el tejido empresarial y los agentes sociales del entorno para la puesta en marcha de planes de enseñanzas duales. Igualmente, aseguraremos la implicación de todos los campus en la estrategia de internacionalización de la universidad.

- Aseguraremos que la adscripción de profesorado en los campus permita una oferta formativa de calidad, evitando desequilibrios entre profesorado con vinculación permanente y profesorado asociado y evitando su precarización.



## 4. La investigación y la transferencia

La Universidad de Salamanca realiza una investigación de alta calidad. Se trata de una investigación llevada a cabo por profesores, jóvenes investigadores, grupos de investigación, institutos y departamentos con características muy distintas y con objetivos y finalidades también muy diversas. La mayoría de los profesores y grupos de investigación dependen de una financiación en gran parte externa a la Universidad, que obtienen, por otra parte, en un entorno global y altamente competitivo. Todos ellos han de compaginar sus labores docentes con las investigadoras, realizando un esfuerzo adicional que no siempre se ha reconocido adecuadamente. Creemos que la Universidad de Salamanca debe apostar decididamente por convertirse en un referente de la investigación de calidad del conocimiento. De hecho, ya lo somos en muchos ámbitos. Pero necesitamos un planteamiento estratégico global que convierta a la institución en un apoyo más eficaz a la hora de facilitar la tarea de nuestros investigadores, tanto de los que integran grupos consolidados y unidades de excelencia como de los que comienzan su labor.

Dentro de esta visión estratégica apostamos por cinco principios de actuación:

1.- **Utilizar de manera más eficiente nuestros recursos**, adecuando el tipo de apoyo que debe prestar la Universidad al tipo de grupo del que se trate y la naturaleza de su investigación.

2.- **Apoyar a los investigadores** y promover la carrera investigadora del personal en formación y de los jóvenes investigadores.

3.- **Potenciar las estructuras dedicadas a la gestión y apoyo a la investigación**, sobre todo de los proyectos.

4.- **Reformar los programas propios** de la universidad, de manera que se facilite el acceso a la financiación y se simplifiquen los procedimientos relacionados con la solicitud, la evaluación y la adjudicación.

5.- Apostar decididamente por **una adecuada política de innovación y transferencia del conocimiento** como una de las misiones fundamentales de la Universidad de Salamanca.

En definitiva, queremos una Universidad que apoye más eficientemente a sus investigadores, que gestione su investigación para que no tengan que gestionarla ellos mismos, con menos burocracia y con más técnicos especializados en la captación de fondos y en la gestión de los proyectos. Queremos también una Universidad que transfiera el conocimiento y la innovación científica y que divulgue sus logros. Que sea útil, y a la que le sea útil, su entorno socioeconómico y cultural. Queremos una Universidad que forme investigadores, que investigue en un mundo globalizado y que transfiera esa investigación a la sociedad a la que sirve.

#### **4.1 Los recursos y los grupos de investigación**

En nuestra Universidad existen grupos de investigación con distintas características y, por tanto, con distintas necesidades de apoyo. La unidad base de la investigación es el grupo de investigación reconocido (GIR), ya que, en principio, responde a agrupaciones de investigadores con líneas y objetivos comunes y da visibilidad a la investigación de la USAL. Partiendo de ellos, creemos que podrían definirse tres categorías de GIR: los **grupos emergentes**, formados o impulsados por jóvenes investigadores; los **grupos consolidados**, aquellos que habitualmente tienen financiación por proyectos; y, finalmente, las **unidades de excelencia** (unidades de investigación consolidadas-UICs) reconocidas por la Junta de Castilla y León.

De acuerdo con esta realidad, nos comprometemos a llevar a efecto las siguientes medidas:

- Aprobaremos un plan específico de apoyo económico y técnico para desarrollar las líneas de investigación de los grupos emergentes y ayudarlos a conseguir proyectos.
- Potenciaremos la participación de los grupos emergentes como co-IPs de proyectos, estableciendo sinergias entre los miembros de estos grupos emergentes e investigadores

que hayan dirigido ya, en su trayectoria, varios proyectos (nacionales, regionales o internacionales).

- Aprobaremos un plan específico de apoyo administrativo y técnico para los grupos de investigación que aspiren a obtener proyectos europeos o a ser reconocidos como UIC.
- Pondremos en marcha un nuevo programa (programa “Match”) dirigido a poner en contacto investigadores y grupos de investigación cuyas líneas de trabajo puedan ser complementarias, para compartir contenidos metodológicos o marcos teóricos.
- Aprobaremos un plan para incentivar la solicitud de proyectos en aquellos grupos que no hayan obtenido ningún tipo de ayuda en convocatoria pública, incluyendo apoyo técnico para presentar dichas solicitudes.
- Aprobaremos un plan estratégico para las existentes (y futuras) Unidades de Excelencia de la Junta de Castilla y León adscritas a la USAL que tengan como objetivo llegar a un reconocimiento en programas como María de Maeztu y Severo Ochoa.
- Aumentaremos sustancialmente el apoyo administrativo y de laboratorio a los grupos de investigación para la captación de fondos y su internacionalización.
- Diseñaremos e implementaremos un plan de apoyo a los Institutos de Investigación que garantice el personal técnico de todo nivel necesario para el funcionamiento tanto de los grupos y proyectos como de las propias instalaciones. También nos comprometemos a estudiar fórmulas de contratación postdoctoral con carácter investigador que puedan vincularse a los institutos de investigación, con adscripción a un departamento.

#### **4.2. La carrera investigadora del personal en formación y de los jóvenes investigadores**

Creemos que la Universidad de Salamanca debe apostar decididamente tanto por captar como por retener el talento de los jóvenes investigadores, facilitando su formación y su carrera investigadora y académica. Nos parece decisivo facilitar su integración en los grupos de investigación y contribuir a su estabilidad profesional. Garantizar a los mejores un futuro investigador y docente en nuestra Universidad será uno de nuestros objetivos prioritarios durante los próximos cuatro años.

Al servicio de este objetivo, nos comprometemos a lo siguiente:

- Diseñaremos un programa de **'mentorización' o apoyo** para quienes comienzan la etapa investigadora con contratos predoctorales y para los jóvenes doctores que se incorporan a plazas de Profesor Ayudante Doctor y Profesor Contratado Doctor.
- Aumentaremos los **contratos predoctorales** de la Universidad. Para evitar la duplicación de los procesos de evaluación, la selección se realizará siguiendo los listados de los contratos de Formación de Profesorado Universitario (FPU) y los predoctorales de la Junta de Castilla y León.
- Reforzaremos el programa de **cursos metodológicos** de la Escuela de Doctorado y los relacionaremos con los de cada programa de doctorado y con los de máster, haciendo extensivos dichos cursos a los profesores/investigadores que lo deseen. Se debe tener en cuenta a la Escuela de Doctorado como un recurso fundamental en la formación de investigadores.
- Garantizaremos a los investigadores predoctorales la **dotación de material** necesario para el desarrollo de la tarea investigadora y del **espacio** de trabajo adecuado.
- Aumentaremos las ayudas destinadas a la **movilidad** y a las estancias en centros de investigación de prestigio internacional de los investigadores predoctorales, adaptando su cuantía al tipo de destino.
- Aumentaremos las ayudas destinadas a la **asistencia a congresos y reuniones científicas** relevantes por parte de los investigadores predoctorales.
- Implantaremos progresivamente un programa de **contratos-puente** que eviten la falta de financiación a los investigadores predoctorales entre convocatorias.
- Al igual que otras universidades, y dentro de la normativa estatal, adoptaremos medidas específicas, en el marco del plan de igualdad, para conseguir superar las **brechas de género** en el inicio y el desarrollo de la carrera científico-académica.
- Estableceremos un plan de apoyo a la consecución de **contratos postdoctorales de carácter internacional** para nuestros investigadores.

- Diseñaremos un programa de apoyo financiero para la estancia en nuestra Universidad por periodos inferiores al año de **investigadores jóvenes procedentes de otras universidades no nacionales**.
- Estableceremos un plan de apoyo específico para la **publicación y difusión de los resultados** de las tesis doctorales y de la investigación doctoral.
- Apoyaremos específicamente a los **GIR en los que los jóvenes investigadores propongan líneas nuevas** y a los GIR que estén compuestos por investigadores noveles.
- Estableceremos un plan de **contratación de investigadores postdoctorales** en apoyo de investigadores o grupos altamente citados y de excelencia reconocida.
- Diseñaremos un programa de **estabilización de los investigadores postdoctorales** y de aquellos investigadores que hayan cursado estancias prolongadas en centros internacionales de reconocido prestigio.
- Diseñaremos un programa para **acercar la investigación científica a los estudiantes** de los últimos años de grado.
- Potenciaremos las **convocatorias de contratación de personal investigador para la retención del talento**. Estos contratos permitirán que los mejores estudiantes de grado opten por un máster de la Universidad y que los mejores estudiantes de máster inicien sus estudios de doctorado en la Universidad de Salamanca. Daremos así continuidad al programa financiado por el Ayuntamiento de Salamanca con motivo de la conmemoración de nuestro Octavo Centenario.

### **4.3. Las estructuras administrativas**

Nuestro compromiso en este campo es claro: debemos simplificar al máximo los trámites burocráticos que acompañan a la investigación universitaria y, a la vez, dotar a los investigadores del apoyo técnico necesario para que puedan dedicar todo su tiempo a la investigación.

Es importante también crear procedimientos claros, sencillos y conocidos, que no desalienten la solicitud de proyectos. Junto a ello, necesitamos un personal técnico realmente

especializado y estable. Y para todo ello, necesitamos, sin duda, aumentar el compromiso presupuestario de la Universidad con la investigación.

Por otra parte, es evidente que el grueso de la financiación para la investigación universitaria proviene de fuentes exteriores a la propia Universidad. En un entorno internacionalizado y muy competitivo, facilitar esta labor a los grupos de investigación resulta clave. La Universidad debe apoyar siempre activamente a cualquier grupo que busque la financiación necesaria para sostener y mejorar la calidad de nuestra investigación, atendiendo en estos momentos de manera especial a los fondos europeos derivados de la reciente crisis.

Nuestros compromisos en este sentido son los siguientes:

- Aumentaremos de manera significativa la contratación de personal en relación con la investigación, tanto de **personal de administración y servicios como de personal investigador**.
- Apostaremos por la **estabilización y la promoción del personal administrativo y técnico** especializado en la investigación con funciones claramente definidas.
- Dentro de la capacidad normativa de la Universidad, apostaremos por la definición de una verdadera **carrera profesional como “gestor de investigación”**, de tal manera que se favorezca la especialización y la estabilización en puestos de trabajo orientados hacia el apoyo o la gestión de la investigación y se permita la adecuada promoción.
- Estableceremos verdaderos equipos de **gestión integral de la investigación** que faciliten la relación directa y personal entre el IP y los gestores administrativos del proyecto.
- Aprobaremos un plan de **formación permanente** en la gestión administrativa de proyectos y dotaremos a los gestores de los recursos necesarios para llevar a cabo su labor.
- Potenciaremos los **Institutos de Investigación** a través, entre otras, de las siguientes vías: promoviendo el mismo tratamiento que a los departamentos a la hora de asignar personal administrativo, en función del volumen de trabajo estimado; garantizando un presupuesto acorde a sus actividades; homologando la labor del director de instituto a la de un director de departamento; otorgando una mayor representación a los institutos en el Consejo de

Investigación; y garantizando la dotación de un becario de colaboración a cada uno de los institutos.

- Potenciaremos la **Agencia de Gestión de la Investigación**. Aumentaremos de manera significativa los recursos de personal y de todo tipo destinados al apoyo, la promoción y la gestión de los proyectos de investigación.
- Rediseñaremos las **estructuras administrativas existentes de apoyo a la promoción y la gestión de proyectos** de investigación, apostando por una simplificación de los trámites burocráticos, un asesoramiento técnico personalizado y completo para la petición de los investigadores de la USAL de proyectos nacionales e internacionales, y una verdadera implicación de la Universidad como tal en la consecución de dichos proyectos.
- Aprobaremos un plan de apoyo específico para la **promoción y la gestión de proyectos de investigación de alcance estratégico** para la Universidad o de **carácter internacional**.
- Optimizaremos las **unidades administrativas al servicio de la captación de fondos**, potenciando la Oficina de Proyectos Internacionales, particularmente para que facilite la información y la posterior participación de nuestros grupos de investigación en los nuevos fondos europeos.
- Potenciaremos **NUCLEUS** y ampliaremos su plantilla con convocatorias públicas de personal técnico de apoyo.
- Aprobaremos un plan de mejora y uso eficiente y sostenible de los **medios materiales y de las infraestructuras para la investigación científica**, especialmente en laboratorios y en la gestión de la compra de materiales de investigación.

Tal como se recoge en su Reglamento de 2020, la Universidad de Salamanca tiene en la Biblioteca Universitaria un actor clave para impulsar la visibilidad e impacto de la Universidad, aumentar su presencia en la sociedad y potenciar su papel como transmisora del conocimiento. Se trata de un servicio esencial y activo en el apoyo a la docencia, estudio e investigación, y colabora en la dinamización de la vida universitaria, actuando de forma flexible y dinámica para adaptarse a las nuevas demandas que generen las realidades futuras del ámbito investigador, académico y cultural. Por ello:

- Apoyaremos al servicio de bibliotecas en su búsqueda del **sello de excelencia EFQM**, potenciando los planes estratégicos del servicio y los grupos de mejora necesarios para su desarrollo.
- Aprobaremos un plan de **actualización y dotación de recursos electrónicos**, fomentando la colaboración entre los departamentos, los institutos y el vicerrectorado de investigación en la política de suscripción de revistas y de acceso a recursos de información para la investigación.
- Reforzaremos el papel de las bibliotecas en su **ayuda a los investigadores** en los procesos de acreditación y en el desarrollo del Portal de Investigación. Apoyaremos decididamente el desarrollo del Repositorio GREDOS y las políticas de acceso abierto.
- Pondremos en marcha la **Comisión General de Biblioteca** prevista en el reglamento del servicio, encargada de apoyar su funcionamiento regular. Igualmente activaremos la Junta técnica de biblioteca y las Comisiones de bibliotecas de campus, área o centro, como órganos consultivos de participación de la comunidad universitaria en la planificación y gestión de la Biblioteca de la Universidad.

#### **4.4. Los programas propios**

Los principios que orientarán esta reforma serán los siguientes:

- La financiación para los GIR **se dividirá entre los grupos teniendo en cuenta la producción científica** que se vaya generando. La cuantía de las ayudas estará encaminada a facilitar la realización de gastos que resulten difíciles de enmarcar en las previsiones de los proyectos de investigación. Este programa estará sometido a una revisión periódica y a una acreditación sencilla de resultados.
- Estableceremos una convocatoria específica para proyectos de investigación solicitados por grupos mayoritariamente formados por **investigadores noveles** y con IPs que sean jóvenes investigadores
- Estableceremos una convocatoria específica para proyectos de investigación solicitados por **grupos emergentes** que propongan líneas de investigación innovadoras.

- Continuaremos con las convocatorias específicas para proyectos de investigación solicitados por grupos que normalmente obtienen financiación en convocatorias competitivas y puntualmente no consiguen proyecto (Programa de Continuidad). Se incentivarán aquellos proyectos con colaboraciones interdisciplinares, particularmente si se plantean entre varios grupos de la propia Universidad de Salamanca.
- Reformaremos los procedimientos de evaluación y seguimiento de los programas, simplificando significativamente los **trámites administrativos**.
- Simplificaremos la **acreditación de resultados** de los proyectos de investigación de los programas propios.
- Para el planteamiento y la evaluación de los programas internos, tendremos en cuenta la **especificidad de todas las ramas del conocimiento** (artes y humanidades, ciencias sociales y jurídicas, ciencias de la salud, ciencias, e ingeniería).

#### **4.5. La innovación y la transferencia del conocimiento**

Al servicio de este objetivo, nos comprometemos a las siguientes medidas:

- Crearemos un **Vicerrectorado de Transferencia e Innovación**, que coordinará las unidades y los servicios que realizan acciones en esta materia dentro de la Universidad, incluida la Fundación General.
- Crearemos un **Consejo de Transferencia e Innovación**. Tendrá carácter consultivo y estará integrado por personas de todas las ramas del conocimiento, de dentro y fuera de la USAL, con demostrada experiencia en materia de transferencia e innovación.
- Revisaremos las competencias de las diferentes **unidades y servicios** que realizan actividades en materia de transferencia. Evitaremos duplicidades y potenciaremos las fortalezas de cada unidad para transferir con mayor eficacia.
- Potenciaremos la **Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI)**. Aumentaremos de manera significativa los recursos de personal y de todo tipo destinados al apoyo, a la promoción y la gestión de actividades de transferencia del conocimiento.

- Potenciaremos el **Parque Científico** de la Universidad, incluyendo un plan de atracción y establecimiento de empresas de interés y el establecimiento de protocolos de colaboración con la actividad docente e investigadora.
- Elaboraremos y pondremos en marcha un plan estratégico sobre la colaboración en materia de investigación de la Universidad de Salamanca con **instituciones públicas, privadas y empresas**.
- Elaboraremos un **mapa de los resultados, saberes y servicios transferibles** generados en nuestra Universidad.
- Elaboraremos y pondremos en marcha un **plan de mejora de la difusión de la actividad investigadora** de la Universidad de Salamanca entre la comunidad científica y la sociedad en su conjunto.
- Crearemos un **portal online de transferencia**. Servirá de puente entre la universidad y la sociedad. En él se darán a conocer al ciudadano, a entidades públicas, privadas y empresas los resultados, saberes y servicios que la universidad ha generado o puede llegar a generar, y se ofrecerán los medios para que las personas y los agentes socio-económicos puedan utilizar o explotar estos resultados.
- Modernizaremos los **reglamentos universitarios** en materia de transferencia (reglamentos de patentes, derechos de autor, etc.) para incentivar la transferencia de saberes generados en la universidad y proteger, al mismo tiempo, la propiedad industrial e intelectual de sus autores y de la universidad.
- Dotaremos a la universidad de **instrumentos para transferir** los saberes con agilidad y eficacia. El objetivo es ayudar a los universitarios para que se centren en lo que mejor saben hacer, dejando la burocracia y las negociaciones de la transferencia a los expertos.
- Reforzaremos la **Unidad de Cultura Científica y de la Innovación** ya existente, que comprenda la elaboración de difusión de la cultura científica, desde un entendimiento plural de la misma y el compromiso con nuestro entorno.
- Incentivaremos los **proyectos de investigación que planifiquen previamente la difusión y/o transferencia** de los resultados, saberes o servicios que generen.

- Crearemos un **programa propio de financiación para actividades de divulgación** del conocimiento en todos los ámbitos del saber.
- Elaboraremos un **plan específico para potenciar la transferencia en artes y humanidades y ciencias sociales y jurídicas**.
- Impulsaremos la creación de **cátedras de empresa y convenios de colaboración** en materia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).
- Estableceremos mecanismos para **internacionalizar la transferencia** con el fin de ampliar el impacto (científico, social y económico) de los saberes generados en la Universidad. Si el conocimiento generado en la Universidad de Salamanca resulta útil para los agentes socioeconómicos locales, también lo será en otros países.
- Crearemos un **programa propio de financiación de proyectos y actividades piloto** altamente innovadores (proyectos y actividades de alto riesgo y alta recompensa).
- Incentivaremos la **formación práctica de nuestros alumnos** (en todos los ciclos) en entidades y empresas externas a la USAL como vía para fomentar la interacción universidad-sociedad- empresa y la empleabilidad de nuestros alumnos.
- Crearemos una **Feria Internacional Universidad-Empresa del Empleo, la Innovación y la Transferencia**. Estará abierta a todos los sectores socioeconómicos, a los universitarios y al público en general. Servirá para estrechar el vínculo universidad-sociedad-empresa, y de espacio en el que nuestros alumnos puedan encontrar oportunidades laborales.
- Potenciaremos el doble papel de la **Fundación General** en la búsqueda activa de mecenazgos hacia la Universidad y en la canalización de las donaciones recibidas hacia actividades de interés general universitario y social.



## 5. La estrategia: cuatro grandes proyectos para cuatro años

El gobierno de la universidad no puede limitarse a la gestión del día a día, ni tampoco convertirse en mero receptor y mediador de las propuestas que puedan llegarle. Entre sus obligaciones figura también, y en lugar destacado, identificar oportunidades, estudiarlas con seriedad y desarrollar las más interesantes con carácter institucional. El equipo rectoral debe gestionar la institución de forma proactiva, tomando la iniciativa, y no solo de forma reactiva a lo que suceda a su alrededor.

Nuestra candidatura cree firmemente en la conveniencia de pensar estratégicamente, en las ventajas decisivas que se derivan del impulso institucional a los grandes proyectos, que a su vez deben reunir dos características para alcanzar esa condición: por un lado, deben afectar a los elementos que se encuentren en mayor sintonía con la naturaleza de la institución y, por otro, deben plantearse con carácter transversal, como generadores de dinámicas positivas que beneficien no solo a determinadas áreas sino a la universidad en su conjunto.

Nos proponemos, por estas razones, reformar y reorientar el Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2020-2023, aprobado en la primavera de 2021, y darle un contenido más específico en el que sea posible identificar nuestras señas de identidad como una de las más grandes instituciones de enseñanza superior del mundo y programar, con relación a ellas, acciones evaluables que conduzcan a la mejora institucional que todo equipo de gobierno debe perseguir como objetivo fundamental.

Nuestra candidatura promoverá un gran debate en el conjunto de la universidad desde los primeros meses de su acción de gobierno para emprender un cambio en las políticas institucionales orientado por estos principios. De ese debate, estamos seguros, surgirán propuestas de gran calado que nos permitirán identificar las vías de actuación preferente sobre las que construir nuestro futuro más inmediato. No obstante, queremos en este programa enunciar cuatro grandes proyectos institucionales que entendemos que reúnen las características señaladas más arriba y que nos comprometemos a impulsar desde el gobierno de la universidad durante los próximos cuatro años.

### **5.1. Un cambio en el modelo de gestión: desburocratización, digitalización, transparencia**

Nuestra universidad viene sufriendo desde hace años una falta de agilidad en los procesos administrativos que a menudo se convierte en una verdadera pesadilla, tanto para el estudiantado como para el profesorado y las personas que tienen a su cargo la gestión administrativa y de nuestros servicios. Hasta hace poco tiempo se entendía que la digitalización de los procesos de gestión sería la panacea que solucionaría ese mal. Hoy sabemos que no es así: en nuestra universidad ese mal antiguo se ha agravado significativamente en los últimos cuatro años y la apuesta por la eficiencia con la que el actual equipo de gobierno accedió al rectorado se ha saldado en un considerable fracaso, con casos particularmente llamativos como el de la sede electrónica. A menudo el origen de los problemas se encuentra en la digitalización de procesos administrativos ya consolidados, que respondían a una lógica diferente a la digital y que en esa trasposición han perdido sentido y naturaleza. Porque es evidente que no se trata de realizar a toda costa trámites de forma telemática, sino de disponer de los medios necesarios, ágiles e intuitivos que permitan una administración eficiente, actualizada y transparente. Y de formar al personal adecuadamente antes de poner en práctica nuevas aplicaciones.

Nuestra candidatura se compromete, de entrada, a no seguir agravando ese proceso, para lo que renunciamos a implantar cualquier medida que pueda suponer una nueva suma de esfuerzos inútiles para cualquier miembro de nuestra comunidad universitaria. Además, nos comprometemos a una actualización continua de las plataformas informáticas, planificada en el tiempo para que no interfiera en la actividad diaria y orientada siempre a la

desburocratización de la actividad académica y administrativa. En ese contexto, y con carácter general, promoveremos una nueva agenda digital de la Universidad de Salamanca, entendida como un plan de actuación global con implicación de todos los servicios de la Universidad y que contribuya a situar a nuestra universidad a la vanguardia del conocimiento.

La desburocratización de los procesos administrativos irá unida a otro principio esencial de nuestro modelo de gestión, que será la transparencia, que debe dejar de ser únicamente un principio que se invoca de modo autocomplaciente, para convertirse en una práctica visible en todos los procesos de toma de decisiones, los propios de una institución democrática, abierta y al servicio de la sociedad.

### ***5.1.1. Una digitalización al servicio de la comunidad***

La Universidad de Salamanca debe convertirse en un referente de la estrategia de digitalización universitaria a diferentes escalas de la administración (internacional, nacional y regional). Para ello deberá cimentarse en cuatro ejes:

1. **El gobierno de la agenda digital: una apuesta por la conexión de servicios y la creación de redes.** La gestión realizada hasta el momento por la Universidad de Salamanca ha mostrado la necesidad de superar un sistema inicial y muy básico de institucionalización de las tecnologías y pasar a conformar nuevas líneas que deben ser construidas tanto desde servicios técnicos especializados en Tecnologías de la Información y Comunicación como desde comisiones formadas por profesionales de la docencia, la investigación y el profesorado. Por ello, nos parece fundamental la creación de una Comisión con un alto grado de especialización transversal que aglutine a personal para el desarrollo y la implantación plena de la Agenda Digital (Comisión Consultiva para la transformación digital).

Por las mismas razones, entendemos que nuestra hoja de ruta no debe liderarse en solitario por un único vicerrectorado sino desde el trabajo transversal y el liderazgo compartido. Haremos de la agenda digital una tarea de cogobernanza entre todos los vicerrectorados, estableciendo un entramado de responsabilidades con los órganos que deben tener una mayor presencia en este proyecto, particularmente el CPD.

2. **La estrategia de la digitalización en la formación de competencias.** En el marco de la digitalización, consideramos esencial superar la mera asimilación de la digitalización con el equipamiento tecnológico de centros. Acciones como el uso generalizado del campus virtual Studium, y su concepción como herramienta estándar para los procesos de aprendizaje, el acceso Wifi o la presencia de móviles y ordenadores portátiles en las aulas, no dan respuesta a la complejidad y exigencias que se han ido planteando en materia competencial de digitalización. Bajo estas premisas, se hace necesario acompañar y apoyar al profesorado en la puesta en práctica de planes de actuación que contengan directrices básicas relativas al significado e implicación del aprendizaje digital. Para dichos planes resulta preciso contar con especialistas digitales que se encuentren en la vanguardia tecnológica (analítica de datos, inteligencia artificial, ciberseguridad...) y de la educación.

El reto de la vanguardia digital en la formación de competencias se abordará a partir de la conexión con otros órganos, en particular la Unidad de Gestión de la Docencia, que crearemos para ofrecer soporte administrativo, técnico y de informatización del proceso docente. Desde el trabajo en red con otros vicerrectorados, conformaremos un Observatorio de competencias digitales para la profesionalización y la actualización de titulaciones.

3. **La sede electrónica.** La sede electrónica constituye el núcleo de comunicación referencial con el exterior y con los agentes que configuran la comunidad universitaria. Por ello, debe ordenarse y organizarse desde principios de claridad y transparencia para que la comunidad universitaria conozca todos los procedimientos que sean susceptibles de realización a través del registro electrónico. Al servicio de este objetivo, crearemos una Comisión de Administración Electrónica, que establecerá las directrices y actuaciones generales de la administración electrónica y se encargará del seguimiento y evaluación de su implantación.

### ***5.1.2. Los recursos materiales, la transparencia y el buen gobierno***

Los recursos económicos y las infraestructuras son absolutamente necesarios para el desarrollo de la actividad profesional de todos los trabajadores de la universidad, así como para la adecuada formación de nuestros estudiantes. La situación económica y financiera de la universidad condiciona su correcto estado, además del desarrollo de todas las actividades. Una planificación y una gestión responsables que conduzcan a una situación económica eficaz y sostenible son por ello imprescindibles. Y lo mismo podría decirse de nuestras infraestructuras, cuyo uso debe ser optimizado, abordando problemas muy evidentes como la infrautilización de algunos espacios, que deben ser modernizados y adaptados para su uso multidisciplinar.

Desde el punto de vista presupuestario, debemos contar con una financiación adecuada y definida, por lo que resulta necesario defender con mayor intensidad los intereses de nuestra Universidad en la negociación con el gobierno de la Comunidad de Castilla y León. Las cifras de financiación de nuestra universidad en comparación con la del resto de universidades públicas de Castilla y León reflejan una clara diferencia en nuestra contra, que debe ser corregida urgentemente.

En lo referente al **gasto**, priorizaremos, en los márgenes establecidos por la ley, los **puestos de trabajo** de PDI y PAS, la promoción interna y el relevo generacional, pues una parte importante de los resultados que obtengamos como institución dependerán de las condiciones con las que contemos en nuestros puestos de trabajo.

Este será también el principio que seguiremos en nuestra política de **infraestructuras**. La prioridad se concederá a la adecuación de los edificios ya existentes, que sufren en muchas ocasiones un deterioro y unas deficiencias tan básicas como las goteras, situación que debemos conjurar de manera urgente para que puedan prestar el servicio para el que están destinados. Será necesario además modernizar y actualizar su estado, adaptándolos a su uso para diversos fines, adaptación que realizaremos bajo el compromiso de eficiencia energética y desarrollo sostenible. Tenemos que electrificar muchas zonas ya que el uso de los dispositivos electrónicos por nuestros estudiantes así lo requiere, pero debemos hacerlo adecuadamente, desarrollando infraestructuras inteligentes y que faciliten un uso eficiente de la energía. En ese sentido, debemos recoger datos del consumo

energético de cada edificio y estudiar estrategias de mantenimiento de los mismos. No podremos acometer todas esas reformas al mismo tiempo, pero sí establecer una planificación que permita conocer el momento que corresponderá a cada uno, que debe quedar determinado únicamente por el grado de necesidad y no por acuerdos o negociaciones no transparentes. Sin renunciar a la puesta en marcha de obras de mayor calado, en la medida en que respondan a necesidades particularmente sensibles o deriven de una oportunidad específica, estas no constituirán nuestra prioridad.

Por otra parte, la Universidad de Salamanca es una institución pública y, como tal, debe llevar a cabo una **gestión transparente** y con total visibilidad en todos los niveles. La planificación firme de la gestión de nuestros recursos puede ser compatible con una cierta flexibilidad que deje espacio a posibles “nuevas partidas” o al trasvase de recursos ante una realidad cambiante. Sin embargo, el presupuesto de nuestra universidad está hoy lleno de partidas de “gastos diversos” que deben concretarse sin dilación, con criterios de transparencia y con la participación de los órganos de gobierno y de representación de toda la comunidad universitaria.

Los mismos principios de transparencia que propugnamos para la gestión económica se extenderán al conjunto de nuestra gestión como equipo de gobierno. No nos daremos por satisfechos con la aprobación de documentos formales sobre Código Ético o Buen Gobierno o con la publicación periódica de la agenda del rector y de los vicerrectores. Practicaremos **la transparencia, la ejemplaridad y la rendición de cuentas** cada día, evitaremos el provecho personal y su confusión con el interés institucional, el “amiguismo” y el clientelismo, y revitalizaremos el funcionamiento de los órganos representativos de la comunidad universitaria (comenzando por el Claustro y el Consejo de Gobierno, cuyo funcionamiento en ningún caso quedará en suspenso durante meses) y daremos cuenta ante dichos órganos de todas las decisiones que adoptemos, incluidas las de los nombramientos de los cargos de confianza.

## **5.2. Las Ciencias de la Salud**

Decir que una de las fortalezas de la Universidad de Salamanca son las Ciencias de la Salud constituye una obviedad, como también lo es que estas precisan de una atención especial si queremos preservar dicha fortaleza y que contribuyan realmente a la mejora de nuestra universidad y de la sociedad a la que nos debemos. Pocas veces, por otra parte, habrá resultado tan visible como en el largo periodo de pandemia que acabamos de atravesar la importancia decisiva del personal y de los recursos sanitarios en nuestras sociedades, ni la necesidad por tanto de un compromiso singular de las universidades en la formación de esos profesionales y en la investigación sanitaria.

La consideración estratégica que para nuestra candidatura tienen las Ciencias de la Salud no se reflejará orgánicamente en la existencia de un vicerrectorado isla, sino en una **apuesta transversal por el mismo en todos los ejes de actuación del gobierno universitario (docencia, investigación, internacionalización, transferencia, etc.)**. No obstante, aparte de las medidas indicadas en otras partes generales de este programa, nuestra candidatura contempla una serie de actuaciones específicas encaminadas a potenciar esta rama de conocimiento, con el objetivo de cimentar un futuro que asegure e incremente su calidad y desarrollo en todos sus ámbitos de la universidad.

Estos son nuestros compromisos:

- Defenderemos en todas las instancias el papel central de la universidad pública y nos opondremos a cualquier proyecto de implantar nuevas Facultades de Medicina en Castilla y León.
- Favoreceremos el incremento y la calidad de nuestras titulaciones en Ciencias de la Salud, potenciando nuestro valor como universidad y dando adecuada respuesta a las necesidades sociales.
- Recuperaremos, fortaleceremos y aplicaremos el concepto de Hospital Universitario, en el que los profesionales de la salud cuenten con el apoyo de la universidad y las instituciones Sanitarias, para el correcto desarrollo de las actividades asistenciales, docentes, investigadoras, y de gestión.
- Revalorizaremos la Comisión Mixta entre Universidad y SACYL, integrando a representantes de todos los centros que componen las Ciencias de la Salud e incrementando sustancialmente sus reuniones y su trabajo conjunto.

- Atenderemos las necesidades de formación práctica clínica de todas las titulaciones de Ciencias de la Salud, Grados, Másteres Oficiales y Doctorados, que así lo requieran, tanto en el medio hospitalario como en centros de salud, mediante el desarrollo del Concierto Específico de colaboración docente e investigadora entre la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León y la Universidad de Salamanca, al que reincorporaremos el Hospital Universitario de León. En particular, promoveremos la utilización de todos los recursos sanitarios asignados a nuestra Universidad, potenciando la formación e integración docente de los profesionales de la salud y extendiendo las infraestructuras de uso común que faciliten la consecución de estos objetivos. Especial atención tendrá la instalación y utilización de equipos de simulación, que serán distribuidos conforme a las necesidades de las diferentes áreas de conocimiento. Se establecerán las medidas necesarias para incrementar la capacidad profesionalizante de nuestros másteres, y nos anticiparemos a ofrecer una formación especializada en áreas como odontología, así como en otras en las que la universidad cuente con la capacitación necesaria.
- Analizaremos y atenderemos las necesidades de profesorado, de acuerdo con una correcta valoración de la carga docente de las áreas de conocimiento que forman parte de Ciencias de la Salud, atendiendo muy especialmente a la docencia práctica y anticipándonos a las jubilaciones para que se disponga de un tiempo de formación adecuado. Para ello, trabajaremos de manera coordinada con la Gerencia Regional de Salud, Hospitales Universitarios y Atención Primaria y estableceremos programas específicos de captación de talento, adaptados a las particularidades de cada área de conocimiento.
- Potenciaremos la investigación coordinando las actividades de Ciencias de la Salud con las Instituciones Sanitarias, atendiendo de manera especial al incremento de colaboración y apoyo con el IBSAL, CIC e INCYL. Además, promoveremos y facilitaremos la creación de nuevos Institutos de Investigación en Ciencias de la Salud y reforzaremos las unidades de investigación ya existentes.
- Prestaremos una atención especial a la transferencia del conocimiento, favoreciendo el mecenazgo y apoyando la colaboración con la empresa privada. Promoveremos, cuando sea posible, la creación de cátedras extraordinarias con financiación externa.
- Reforzaremos las estructuras docentes, investigadoras, asistenciales y de gestión con el apoyo de personal de administración y servicios especializado.

- Desarrollaremos todos los servicios de atención al universitario en el que se encuentren implicadas las Ciencias de la Salud. Los servicios de atención psicológica, fisioterapéutica, odontológica, etc. serán dotados de una dimensión más amplia, abarcando la atención profesional, la formación especializada y la investigación. Además, favoreceremos la creación de nuevos servicios que presten atención a la comunidad universitaria y que faciliten sus actividades.
- Prepararemos a la Clínica Odontológica para que se convierta en un referente docente práctico a nivel nacional, adaptándose al mismo tiempo para abordar la formación especializada de los odontólogos cuando esta sea aprobada, así como para incrementar la calidad docente, tanto en el pregrado como en el postgrado, aumentando los protocolos de actuación clínica y las patologías a tratar. Se aportará la infraestructura necesaria para que la actividad asistencial se prolongue durante todo el año y se crearán las unidades de Urgencias Odontológicas, Cirugía Bucal y Pacientes Especiales. Por otra parte, trabajaremos para conseguir que sea un Centro adscrito al SACYL o, en su defecto, sea incluida en el Concierto Específico con el objetivo de poder atender a pacientes del sistema sanitario público que por sus patologías o tratamientos presenten complicaciones bucales.

### **5.3. El Patrimonio**

Sin duda una de las principales señas de identidad del Estudio salmantino es su rico, variado y singular Patrimonio Cultural, que ha llegado a convertirse, tanto a nivel nacional como internacional, en símbolo y marca de nuestra universidad. Nuestra candidatura apuesta decididamente por esta área y, por ello, no solo estableceremos un vicerrectorado específico en nuestro organigrama de gobierno, sino que convertiremos al patrimonio cultural en uno de los ejes de actuación transversal de nuestras políticas.

Cuando hablamos de Patrimonio Cultural Universitario nos estamos refiriendo al patrimonio arquitectónico (nuestra universidad tiene varios edificios declarados Bien de Interés Cultural con categoría de Monumento, algunos incluso desde 1931), al patrimonio artístico (existen más de mil piezas catalogadas en el Inventario Artístico de los Bienes Muebles del Patrimonio Artístico de la Universidad de Salamanca), al arte gráfico y fotográfico, pero también al patrimonio industrial, científico y técnico (es decir, las

fantásticas colecciones científicas que se custodian en algunas facultades), al patrimonio bibliográfico y documental, y, por supuesto, al patrimonio inmaterial (campo en el que destacan nuestra consideración universal como cuna de los derechos de las personas a nivel mundial o nuestras ceremonias y tradiciones), y, también, entre otras cosas, a nuestros vótores, referentes que permanecen en el imaginario colectivo a la hora de evocar el patrimonio de Salamanca.

Nuestra propuesta se basa en la defensa del Patrimonio Cultural Universitario como un área estratégica de la Universidad de Salamanca, como un área que la singulariza y que la define. Pero, por encima de todo, queremos transmitir la idea de que se trata de un área que interesa a todos, a la universidad entera, por su capacidad de generar dinámicas de integración y proyectos interdisciplinares que impliquen a toda la institución como uno de sus ejes vertebradores.

En este terreno nos comprometemos a llevar a efecto las siguientes propuestas:

- Pondremos en marcha un **Proyecto Patrimonial** a partir del cual la comunidad universitaria perciba nuestro patrimonio universitario como algo propio, estableciéndose así un vínculo de pertenencia. Dicho proyecto patrimonial tendrá como uno de sus ejes fundamentales la sostenibilidad (potenciación del uso de energías renovables y de la movilidad sostenible, impulso de los edificios eficientes, edificios a manera de islas energéticas, etc.).
- Desarrollaremos un **nuevo modelo de gestión sostenible**, basado en la modernización y la innovación tecnológica a través de la digitalización, que garantice la conservación y promueva el aumento de nuestro Patrimonio Cultural. Una gestión que implica el desarrollo de un proyecto restaurativo global en el que se tenga muy presente la conservación preventiva de todos los Bienes Culturales y la intervención integral de los mismos, contando para ello con fondos propios y sobre todo con aportaciones externas, tanto de administraciones públicas como de fundaciones privadas.
- Pondremos en marcha un **Centro de Investigación del Patrimonio Universitario** con el fin de promover la investigación y reflexión sobre el mismo y la localización y recuperación de aquel que en su día perteneció a nuestra universidad y que hoy está disperso o desubicado.

- Desarrollaremos un ambicioso proyecto de **musealización**, donde algunos de nuestros edificios universitarios acojan un Museo Vivo de nuestro Patrimonio, en el que tengan cabida desde los bienes muebles hasta el arte gráfico y fotográfico, pasando por el Patrimonio Industrial, Científico y Técnico (las colecciones científicas), el Patrimonio Bibliográfico y Documental y, por supuesto, el Patrimonio Inmaterial.
- Pondremos en marcha **proyectos institucionales interdisciplinares** sobre el patrimonio universitario enfocados a ejercer de motor para el desarrollo de nuestras enseñanzas y en los que será clave la participación de los Grados, Másteres, Doctorados y Grupos de Investigación Reconocidos relacionados con el patrimonio cultural. En el ámbito docente, promoveremos la introducción de la mención dual en nuestros títulos relacionados con el patrimonio.
- Desarrollaremos **planes de difusión y de transferencia**, tanto presenciales como en línea, encaminados a la puesta en valor y fomento del patrimonio universitario para la sociedad, facilitando así el acceso al mismo de todos los ciudadanos.

## **5.4. El Español**

El español constituye una de las principales fortalezas de la Universidad de Salamanca, según corresponde a una institución que reconoce como uno de sus fines fundamentales, recogido en sus actuales Estatutos, el de impulsar “la promoción y difusión de la lengua española” en todas sus manifestaciones. Por ello, el gobierno de la Universidad debe asumir como propia la tarea de contribuir a que nuestra institución alcance “el liderazgo a nivel mundial en la investigación, la enseñanza, la evaluación y certificación, la difusión cultural, la promoción, la creación digital y las nuevas líneas de actividad económica relacionadas con el español”, tal y como refleja el reglamento del Centro Internacional del Español de la Universidad de Salamanca.

Por otro lado, el español debe constituir uno de los ejes estratégicos del plan de internacionalización de la Universidad de Salamanca. El valor de la lengua española y de la literatura en español, uno de los legados de mayor trascendencia de la vida universitaria salmantina, requiere de una afirmación institucional para que nuestra Universidad consolide su posición como referente en el ámbito del hispanismo. Las claves de tal afirmación institucional pasan necesariamente por alianzas estratégicas y un programa específico para

la internacionalización del español como parte del plan estratégico de internacionalización. Este programa atenderá también a los aspectos multidisciplinares y a la transferencia del conocimiento relacionado tanto con los estudios sobre el español como a otras disciplinas en las que el español es un instrumento o complemento esencial.

Nuestras principales propuestas para este ámbito son las siguientes:

- Fomentaremos y ampararemos **títulos conjuntos** con universidades extranjeras, con foco especial en las universidades de América Latina, en el ámbito de estudio de la lengua española, literatura en español y cultura hispana.
- Contribuiremos a la consolidación del **papel transversal de la lengua española**, ofreciendo cursos de posgrado y títulos propios orientados a la especialización profesional del español (Español de los Negocios, Español para el Ámbito Médico o Español para el Ámbito Judicial, entre otros).
- Potenciaremos la creación, difusión y reconocimiento internacional de **cursos en línea** de lengua española, literatura en español y cultura del ámbito hispánico, que conviertan a la Universidad de Salamanca en sinónimo de formación en línea de calidad en el ámbito del español.
- Potenciaremos alianzas de calidad con instituciones de educación superior europeas, asiáticas y norteamericanas, para establecer **consorcios de trabajo enfocados a la expansión en América Latina**, tanto en la docencia (colaboración en diseño de títulos universitarios) como en la investigación (consorcios que avalen proyectos de investigación internacionales).
- Potenciaremos alianzas de calidad con **instituciones de educación superior europeas y norteamericanas** que cuenten con centros de reconocido prestigio en el estudio de la lengua española y la literatura en español, con el fin de fomentar colaboraciones de investigación internacionales interdisciplinares y de múltiples enfoques.
- Fomentaremos la colaboración docente e investigadora de la Universidad de Salamanca con instituciones de educación superior del ámbito hispánico vinculadas a la labor de las **Academias de la Lengua**, propiciando la implicación directa de la USAL en los proyectos de normativización, estandarización y descripción de la lengua española como lengua pluricéntrica.

- Potenciaremos a través de programas de **atracción de talento a investigadores de alto nivel especializados en lengua española y literatura en español**, tanto a nivel junior como a nivel senior, y reforzaremos -a través de un apoyo específico- la solicitud de proyectos de investigación de excelencia en este ámbito.
- Fomentaremos la aplicación de programas -y propulsaremos la creación de programas propios de la USAL- para la colaboración entre el **espacio educativo superior de América Latina** y la Universidad de Salamanca, tanto en modalidad presencial como en modalidad digital.
- Generaremos una red de convenios con instituciones de educación superior para la **realización de prácticas y estancias de inserción laboral** para los alumnos de Máster con especialización en lengua española y literatura en español.
- Potenciaremos la **colaboración entre los diferentes institutos y centros propios de la Universidad** (Instituto de Iberoamérica, Centro de Estudios Brasileños, Centro Cultural Hispano-Japonés), en colaboración con el Centro Internacional del Español, para impulsar la docencia y la investigación desde todos los ángulos (enseñanza e investigación del español y la literatura en español, traducción, estudios culturales y sociales, etc.).
- Contribuiremos a la renovación de la actividad de **Cursos Internacionales**, potenciando el área de I+D+i, por un lado, y, por otro, la elaboración de programas específicos en los que se incluyan tanto estudios universitarios (con implicación de distintas Facultades d) como estudios sobre el español, fundamentalmente con universidades norteamericanas.
- Potenciaremos la posición de la Universidad de Salamanca en la promoción del Sistema Internacional de Evaluación de la Lengua Española (**SIELE**) y reforzaremos el papel de Cursos Internacionales como institución encargada de la preparación de materiales y calificación de exámenes **DELE**.



# CAMBIEMOS

[WWW.MARIANOESTEBAN.COM](http://WWW.MARIANOESTEBAN.COM)