¡Participa!

VOTA ÁNGEL PAZOS

CANDIDATO A RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA

Programa electoral

http://eleccionesrector.unican.es/pazos/

@apazoscarro

6 RAZONES
POR LAS QUE ME PRESENTO

1. Porque **quiero a la UC.** Es mi universidad, en ella me formé y en ella he trabajado toda mi vida, enseñando, investigando y, en los últimos años, ejerciendo diversos cargos de responsabilidad.

2. Porque es **una universidad de calidad,** respetada aquí y en el mundo.

3. Porque **nuestra UC va a afrontar ahora retos apasionantes,** si quiere ganar el futuro.

4. Porque la aprobación del consorcio **EUNICE** nos da la oportunidad de **estar en primera línea europea**.

5. Porque en estos años he ido adquiriendo la **adecuada experiencia** y el suficiente conocimiento para saber cómo gobernar mejor la institución.

6. Porque quiero **acabar el trabajo iniciado en el mandato anterior,** con un equipo excelente, **y con la participación de toda la comunidad universitaria**.

Ángel Pazos

EQUIPO RENOVADO Y CON EXPERIENCIA

Nuestra candidatura ofrece a la comunidad de la UC no solo una persona, Ángel Pazos, para Rector, sino también un proyecto y un equipo para desarrollarlo, en colaboración con todas las personas que forman la Universidad. Un equipo con una intensa experiencia de gestión y un profundo conocimiento de la UC. La composición del equipo que acompaña a Ángel Pazos de cara a su segundo mandato es la siguiente:

- **Ernesto Anabitarte** (Ciencias)
  Ordenación Académica y Profesorado.
- **Tomás Mantecón** (Filosofía y Letras)
  Cultura, Proyección Social y Relaciones Institucionales.
- **Mario Mañana** (Industriales), Campus y Sostenibilidad, Transformación Digital.
- **Luigi dell'Olio** (Caminos), Investigación y Política Científica.
- **Matxalen Llosa** (Medicina), Internacionalización y Compromiso Global.
- **Marta García Lastra** (Educación), Estudiantes y Empleo.
- **Daniel Pérez** (Económicas y Empresariales)
  Transferencia del Conocimiento y Emprendimiento.
- **María José González** (Ciencias), Títulos Propios y Enseñanza a Distancia.
- **Silvia Tamayo** (Derecho), Secretaría General.

Además de las personas propuestas para los Vicerrectorados y la Secretaría General, se propondrá al Consejo Social la ratificación como Gerente de **Enrique Alonso Díaz**.

DE DÓNDE PARTIMOS

Todos los indicadores de diversas instituciones reflejan que la Universidad de Cantabria se encuentra *entre las mejores de nuestro país.* Desde el Informe U-Rank elaborado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas y la Fundación BBVA que coloca a nuestra universidad como **la cuarta más eficiente globalmente de España,** hasta la presencia de 8 de nuestras disciplinas temáticas entre las mejores del mundo en el ranking de Shanghai, los resultados indican que, en los últimos años, gracias al trabajo diario de todas las personas que "hacen" UC, nuestra evolución ha sido claramente positiva, tanto en la docencia y la formación de nuestro alumnado, como en el desarrollo de una investigación de calidad, y en nuestra vocación de transferencia a la sociedad. Y, al mismo tiempo, hemos avanzado de forma decidida en nuestro compromiso de valores sociales: durante esta etapa de gobierno, la UC ha aprobado su Plan Director de **Responsabilidad Social,** un nuevo y ambicioso ***Plan de Igualdad*** de mujeres y hombres, y ha puesto en marcha diversos programas de fomento de la sostenibilidad **energética y ambiental.**

Tras una etapa de reducción presupuestaria muy marcada, en los últimos 4 años hemos comenzado a dar pasos progresivos en la dirección del crecimiento, aunque a una velocidad claramente menor de la que nos hubiera gustado. Por lo que se refiere a la consolidación y crecimiento de la **plantilla,** en el período de gobierno que ahora termina se han dotado 215 plazas permanentes de PDI (Oferta Pública de Empleo) y 84

en formación; en lo relativo a plazas de PAS, han sido 106 (turno libre) y 31 (promoción interna). Desde el punto de vista de la calidad de nuestra **oferta docente** durante los últimos 4 años se ha llevado a cabo un importante esfuerzo que ha permitido renovar la acreditación de 57 títulos y acreditar 6 nuevos. En estos últimos años hemos atendido también gran parte de los compromisos que adquirimos en su momento con el **estudiantado** (ampliación de la oferta de espacios de estudio, tanto en capacidad como en disponibilidad horaria, fraccionamiento de los plazos de matrícula, aprobación consensuada del nuevo calendario académico); unos alumnos y alumnas que muestran un razonable grado de satisfacción cercano al 7 sobre 10 con la docencia que les impartimos. En lo que atañe a la **investigación,** el último cuatrienio ha experimentado un incremento presupuestario muy marcado para los programas propios de la UC, lo que ha permitido poner en marcha nuevas acciones (programa de captación de talento STAR, contratos posdoctorales, proyectos puente, precompetitivos, infraestructuras) y consolidar las que ya existían. En este contexto, nuestra institución se ha instalado en el trío de cabeza de las universidades españolas en productividad investigadora, según el ranking CyD.

La UC ha seguido avanzando en su vocación de ser protagonista del día a día de Cantabria. Hemos afianzado nuestra **múltiple oferta cultural** que llega ya a más de 20.000 personas cada año; y en estos últimos 4 años nuestra colaboración con el sector empresarial de la región se ha consolidado: somos ya la tercera universidad española en capacidad de captación de recursos por docente en contratos y convenios de transferencia e innovación; hemos incrementado nuestra política de jornadas monográficas de trabajo con empresas clave de la región, participado en la mayor parte de los *clusters* regionales y consolidado nuestro programa de Doctorados Industriales, pionero en España.

La estrategia de **internacionalización** de la Universidad de Cantabria ha seguido avanzando en estos 4 años. Ya podemos afirmar que la *política de requisito lingüístico* ha sido todo un éxito, no sólo para la universidad sino para Cantabria: prueba de ello es que el porcentaje de estudiantes que ingresan en la UC habiendo obtenido ya el nivel B2 de inglés se ha duplicado en los últimos años. Por otra parte, hemos seguido intensificando nuestros programas internacionales de intercambio de estudiantes **un 28% de nuestro alumnado realiza un curso fuera** y somos ya la tercera universidad española en movilidad de estudiantes a América del Norte- y el número de proyectos financiados por la Unión Europea, tanto de carácter docente como investigador, ha crecido de forma significativa. Tan sólo la severidad de la pandemia actual ha obligado a interrumpir, de forma temporal, esta presencia creciente de nuestro alumnado en el extranjero.

Ningún modelo de desarrollo puede mantenerse en el tiempo si no se tiene una estrategia para consolidarlo y mejorarlo. Por eso, para definir sus prioridades de futuro, la UC ha dedicado un esfuerzo considerable en los últimos años a elaborar, mediante un proceso totalmente participativo, su ***Plan Estratégico*** para el período 2019-2023. El Programa de Gobierno que presentamos aquí descansa, en gran parte, en el desarrollo secuencial de los objetivos contemplados en ese Plan.

CÓMO QUEREMOS AFRONTAR LOS RETOS DE FUTURO DE NUESTRA UNIVERSIDAD

La Universidad de Cantabria parte, por tanto, de una situación de calidad contrastada fruto del trabajo de todos sus trabajadores y trabajadoras. Pero queda todavía un margen de mejora muy amplio. La pandemia por Covid-19 marcará, sin duda, un antes y un después en el desarrollo de las diversas actividades universitarias, como va a suceder en casi todas las facetas de nuestra vida futura. Por esta razón, todas las universidades vamos a afrontar en los próximos años, además de aquellos desafíos que ya identificábamos como relevantes antes del mes de marzo, los nuevos retos de futuro a los que nos obligará, nos está obligando ya, la adaptación a la pandemia.

Debemos desarrollar estrategias que permitan impartir una ***docencia de alta calidad que, además, sea lo suficientemente flexible para poder adaptarse rápidamente a las demandas*** *de un entorno social que cambia de forma muy acelerada. Una docencia que debe garantizar la máxima empleabilidad de nuestros egresados y egresadas.*

En los últimos años la UC ha confeccionado el Mapa de Titulaciones, herramienta clave para la ordenación futura de nuestra oferta de estudios. Otro logro fundamental ha sido la acreditación por la ANECA del diseño del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) para toda la institución. Una vez conseguida, el objetivo fundamental para la próxima etapa es lograr que los centros puedan **alcanzar la acreditación institucional.** La importancia de este objetivo radica en que las modificaciones de la normativa estatal que se encuentran actualmente en tramitación van en la dirección de considerar a la acreditación institucional como el requisito crítico para unos procesos futuros de verificación y acreditación mucho más rápidos y sencillos.

En todo caso, el procedimiento de modificación de los títulos oficiales es inevitablemente complejo y lento. Por esa razón, debemos aprovechar la **vía de los títulos propios** para usarlos como mecanismo de respuesta rápida y flexible a las demandas de formación adicional especializada que vayan surgiendo: la creación de un vicerrectorado en la que el desarrollo de estos títulos adquiere carta de naturaleza propia es la expresión de esa prioridad. Tampoco debemos olvidar la oferta de formación a todo lo largo de

la vida, en especial el fortalecimiento del Programa Senior dirigido a la población más adulta.

Tenemos la obligación de que la formación que impartamos sitúe a nuestro alumnado en las mejores condiciones para que pueda encontrar un **empleo** -o autogenerarlo- y desarrollar un futuro profesional. Para ello, el contacto con las diversas instituciones, empresas y demás entidades empleadoras debe ser especialmente fluido, la estructura curricular debe estar siempre acorde a las nuevas necesidades.

Educar en la universidad no es sólo transmitir conocimientos. Es también necesario fomentar habilidades como el trabajo en equipo, la exposición en público o el valor del emprendimiento. Y es también, y muy importante, **formar en valores.** Fortalecer el sentido crítico de nuestros chicos y chicas, crear ciudadanía comprometida, transmitir valores como la responsabilidad social, la igualdad, la solidaridad y la cooperación tienen que ser un compromiso de nuestra institución.

*Hemos de seguir siendo punteros **en investigación e innovación** en todos nuestros departamentos e institutos, incrementando nuestra proyección mundial y asegurando para la UC el lugar prioritario en la **sociedad del conocimiento** que tanto nos ha costado ganar en estos años. La apuesta por la investigación es, además, la garantía de un nicho de empleo: más de 400 personas están contratadas actualmente en nuestra institución con cargo a proyectos y convenios de investigación.*

En los próximos años la Universidad de Cantabria tiene no solo que consolidar la privilegiada posición conseguida en los últimos tiempos, sino que debe darse un paso más en el camino de su calidad global, y el del **éxito de sus grupos en las convocatorias nacionales e internacionales.** En ese camino debe continuar la potenciación de los grupos de alto rendimiento de los diversos departamentos y centros, y de los Institutos de investigación. Pero no todas las unidades y áreas de la UC han tenido el mismo punto de partida; la UC debe seguir esforzándose en apoyar a los grupos que, por su juventud o por las circunstancias más adversas en las que se han generado, requieren un trato diferenciado para poder finalmente alcanzar el nivel de calidad deseable.

El capital humano es fundamental para desarrollar una investigación de calidad. Incrementar los recursos que permitan un mayor número de personal investigador **pre- y posdoctoral,** así como un grado de internacionalización más elevado será una prioridad en el próximo cuatrienio. La potenciación del programa predoctoral irá de la mano de la **consolidación de las actividades de Doctorado,** tanto en lo relativo a la formación transversal como a una agilización en la gestión de los Programas. Además

de los programas de formación, vamos a reforzar en los próximos años los programas de **captación de talento investigador** (STAR), fundamentales en un entorno cada vez más competitivo.

En las áreas más tecnológicas, la complejidad de la labor investigadora requiere una **inversión continuada en adquisición de equipamiento** científico técnico. Reforzaremos los programas dirigidos a la cofinanciación de equipos, con especial prioridad para aquéllos que sean de interés para varios grupos de investigación.

*La Universidad de Cantabria debe profundizar en la senda de servir cada vez mejor a la comunidad, siendo **más eficiente en la transferencia** de activos de todo tipo: transferencia social, proyección cultural y, muy particularmente, colaboración con la empresa. Esa vocación de servicio a su entorno debe también proyectarse en el apoyo a los diversos ayuntamientos de la región.*

Nuestra universidad debe intensificar su vocación de ofrecerse a toda la sociedad de Cantabria, y a sus instituciones. La colaboración con las instituciones educativas -ofreciendo nuestra experiencia y nuestros recursos-, judiciales –en la formación avanzada y actualización de personal- o sanitaria - trabajando codo a codo con el Hospital Universitario "Marqués de Valdecilla"- son ejemplos de **transferencia social** que debemos incrementar en los próximos años.

Debemos desarrollar nuevas herramientas para potenciar la colaboración entre la UC y el sector productivo. Aunque se han dado pasos muy significativos en ese sentido, queda todavía camino por recorrer. La creación del Vicerrectorado de Transferencia de Conocimiento y Emprendimiento quiere ser una señal de la importancia que damos a esta vertiente de nuestra actividad. La definición de **una estrategia de promoción activa de nuestro *"know how"* y nuestras tecnologías ante las empresas,** la transformación de la Fundación Leonardo Torres Quevedo y la búsqueda de una política de acercamiento específico a las PYMES son deberes fundamentales para el próximo período.

Por otro lado, debemos consolidar el esfuerzo que hemos realizado en los últimos años para afianzar nuestro lugar en el panorama de la actividad cultural de nuestra región. Esta **transferencia cultural** se materializará en la mejora de nuestra oferta de cursos de extensión universitaria, programación de exposiciones y colaboración con los otros agentes de generación cultural de Cantabria.

Es necesario intensificar nuestra colaboración con las diversas áreas del Gobierno regional para prestar lealmente el apoyo que se nos solicite. Y también la que llevamos a cabo con todas las administraciones locales de Cantabria, siguiendo la pauta de lo que ya estamos haciendo, sobre todo en Santander y Torrelavega; reforzando los programas conjuntos en materia de desarrollo tecnológico, ordenación del territorio y oferta cultural. En este sentido, la UC analizará las posibilidades de **una oferta específica de mayor presencia docente, investigadora y de transferencia en Torrelavega y en la cuenca del Besaya.**

*Estamos ya inmersos en una **sociedad digital.** Si las universidades quieren ser protagonistas en el futuro de la sociedad, tienen que acometer su transformación a este nuevo modelo. Y no se trata sólo, ni principalmente, de mejorar o renovar infraestructuras tecnológicas: se trata de cambiar absolutamente la perspectiva de funcionamiento en el día a día, de cómo enseñar y gestionar el conocimiento a las nuevas generaciones.*

Para ejercer la coordinación real de todo este esfuerzo, el actual Vicerrector de Campus incorpora una nueva competencia sobre Transformación digital. Se trata, por una parte, de abordar la transformación integral de toda la gestión de la Universidad de Cantabria. Impulsar **el desarrollo con éxito de las diversas fases del Plan de Administración Electrónica** es uno de los retos de mayor calibre para nuestra institución.

Pero el reto del desafío digital debe traer consigo también una modificación significativa en todas las actividades diarias de la UC. Y muy especialmente en la formación. Ya antes de la pandemia, la enseñanza universitaria estaba abocada a incorporar progresivamente las tecnologías que utilizamos en la vida cotidiana, es decir, a orientar progresivamente nuestro desarrollo académico a modelos más flexibles, que, sin perder calidad, introdujeran progresivamente **los formatos híbridos y a distancia**. La crisis ocasionada por la Covid-19 ha acelerado de forma muy marcada el tránsito hacia el desarrollo de esos formatos. Y el escenario post-covid contemplará en el entorno universitario, sin duda, la necesidad de llevar a cabo una exigente coordinación de actividades de docencia presencial y a distancia. Debemos prestar toda nuestra atención a este nuevo desafío.

Para afrontar con éxito esta orientación, las prioridades de la UC en los próximos 4 años incluirán, entre otras, la **identificación de módulos de asignaturas donde puede emplearse metodología de docencia virtual,** el análisis de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para la atención individualizada a estudiantes y la **definición de criterios de calidad docente** en las modalidades semipresencial y a distancia. La creación de un nuevo Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia

responde a la necesidad de abordar de forma prioritaria este reto.

El terreno de juego de la sociedad del conocimiento es el mundo. Quienes no sean capaces de competir a nivel global desaparecerán o se convertirán simplemente en una academia local. Y la UC puede y debe ***competir en ese terreno global con garantías.***

La exitosa labor llevada a cabo por nuestra Universidad en los últimos años dirigida a la capacitación lingüística ha establecido un antes y un después en su nivel de internacionalización, y nos ha colocado en una posición privilegiada en el panorama universitario nacional. Es ahora el momento de avanzar de forma realista, pero decidida, en la puesta a punto de **una mayor oferta académica en inglés**: el desarrollo, en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado, de itinerarios y/o títulos bilingües, con especial énfasis en la oferta de Máster.

Con el fin de facilitar la internacionalización, se elaborará, en colaboración con el Vicerrectorado de Investigación y Política Científica, el **mapa de colaboraciones internacionales** de los diversos grupos de investigación. El conocimiento de ese mapa facilitará el avance en 2 objetivos prioritarios para los próximos años: un éxito todavía mayor en los proyectos europeos e internacionales, y la atracción de talento de fuera de nuestras fronteras.

Por otra parte, debemos seguir **fomentando la movilidad internacional**, la del PDI así como la del PAS y, por supuesto, la de nuestro alumnado, en contacto estrecho con las coordinaciones de los diversos centros, tanto a través del Programa Erasmus como de otras convocatorias. La UC debe seguir estrechando los lazos de colaboración e intercambio con Norteamérica y América Latina; pero el mayor esfuerzo debe hacerse en los próximos años en una mayor inserción en el escenario universitario común europeo. En este sentido, la aprobación, este verano, por parte de la UE de la propuesta de **consorcio universitario EUNICE** como **"universidad europea"** es, sin duda, de una relevancia extraordinaria: la participación en este consorcio, junto con las Universidades de *Catania, Hauts de France, Mons, Técnica de Brandeburgo, Tecnológica de Poznan y Vaasa,* nos coloca en una posición de privilegio dentro del mapa del proyecto interuniversitario más ambicioso que se está planteando en nuestro entorno; y coloca

al desarrollo de las actividades de EUNICE como uno de los objetivos clave de la UC en los próximos años.

Esa universidad de calidad, internacional y abierta a toda la sociedad tiene que abrazar plenamente el ***compromiso social.*** En los próximos años la Universidad de Cantabria seguirá avanzando en los conceptos de **igualdad** –realizando un seguimiento exigente de su recién aprobado Plan de Igualdad de mujeres y hombres-, y **responsabilidad social,** a través del cumplimiento de su Plan Director. Pero también en el camino de una universidad sostenible, **potenciando el Plan de movilidad en el campus,** extendiendo el programa de voluntariado medioambiental y priorizando la actualización de infraestructuras que mejoren su eficiencia energética.

El tránsito a una Universidad de Cantabria más competitiva y de mayor calidad, que sea capaz de afrontar los retos que hemos desgranado más arriba, no se puede hacer sin el compromiso de ***las personas****: ellas son el motor indispensable del cambio que se nos exige.*

Nuestro esfuerzo de innovación debe ir acompañado de un continuo avance en la atención a las demandas de nuestro **alumnado**. Además de ofrecerle una enseñanza actualizada y de calidad, **fortalecer los diversos servicios de apoyo y orientación,** mejorar la oferta de instalaciones de todo tipo y buscar nuevos espacios y marcos para su participación en la vida de la UC son prioridades para esta nueva etapa.

El **Personal de Administración y Servicios** juega un papel crítico en el funcionamiento de la institución: sin su conocimiento y experiencia, la UC separaría. Es imprescindible su participación activa si queremos llevar a buen término el nuevo modelo de universidad que dibujamos en este programa. Potenciaremos en el PAS la estrategia de incorporación de talento nuevo a la institución y promoción del ya existente.

Un nuevo desarrollo de universidad debe analizar de forma integral todas las funciones del **PDI**: docencia, investigación, transferencia y gestión. A la UC se le puede servir de

muchas maneras y la suma de todo ese esfuerzo es el que hace cada día una universidad mejor. Por eso es necesario desarrollar, desde el consenso, **un modelo de valoración integral de la actividad del profesorado.**

Pero *la consecución de ese nuevo modelo de universidad necesita también disponer de los adecuados* ***servicios e instalaciones.*** La etapa de reducciones presupuestarias que hemos sufrido en los últimos años ha golpeado especialmente al mantenimiento de nuestros edificios e instalaciones y a la adquisición de infraestructuras. La etapa que ahora comienza deberá contemplar, necesariamente, una cierta inversión de nuestro orden de prioridades presupuestarias, poniendo en un lugar destacado nuestras instalaciones: **reforzar los proyectos en curso en las Áreas de Infraestructuras e Informática, o potenciar los recursos de la Biblioteca** son algunas de las prioridades para los próximos 4 años. Junto a ello, debemos abordar las **posibles modificaciones parciales de PGOU** que nos permitan acomodar en nuestros campus las necesidades futuras de crecimiento en instalaciones.

En la sociedad actual, una institución como la nuestra, además de hacer bien las cosas, tiene que conseguir que su actividad y su mensaje lleguen todos los días a la sociedad. Es necesario potenciar de forma clara la **estrategia y los recursos de comunicación** de la UC, de forma que todas nuestras actividades lleguen con fuerza a nuestro entorno; y es imprescindible que esa estrategia sea coordinada desde el Rectorado: si enviamos a la sociedad mensajes desde múltiples focos, sin la coordinación adecuada, el impacto será mucho menor. Otro elemento clave, si queremos proyectar hacia la sociedad la imagen de una universidad ambiciosa, es la identidad corporativa: es prioritario reforzarla, fomentando las actividades bajo el paraguas de una única **marca UC.**

No es posible desarrollar una universidad mejor sin los recursos adecuados. Como universidad pública, nuestra fuente principal de financiación es la que proviene del Gobierno regional, aunque seamos una de las universidades que ingresa porcentualmente más recursos de financiación propia, (más del 20%). Es por ello fundamental consensuar con nuestro Gobierno regional, bajo el principio de una absoluta lealtad institucional, una **política de financiación que permita cumplir nuestras expectativas y, en contrapartida, que contemple la rendición de cuentas y cumplimiento de objetivos.** Bajo esos principios, el Contrato-Programa 2017-2020 que se firmó a comienzos del 2017, ha permitido emprender las nuevas iniciativas mencionadas más arriba. El equipo de gobierno que dirija la UC tendrá la responsabilidad de n***egociar un nuevo Contrato-Programa*** a partir de 2022; este es un reto capital, pues ese nuevo acuerdo debe permitir el despegue definitivo de la UC para poder afrontar los desafíos de su futuro inmediato: esa negociación requiere, por tanto, un enorme conocimiento de la realidad de la institución hoy, y de los retos que debe afrontar mañana. Ello es especialmente importante en tiempos de crisis económica, como los que estamos afrontando ya: la UC será, como siempre, solidaria, pero no puede dejar de reivindicar los recursos públicos imprescindibles para poder desarrollar mejor sus actividades que, finalmente, redundan en la sociedad.

Y todo ello sin olvidar que en 2022 tenemos una importante cita: la UC cumple 50 años.

VOTA ÁNGEL PAZOS

CANDIDATO A RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Una oportunidad para la celebración, para la historia y para la proyección internacional de una renovada Universidad de Cantabria.

Estas son las líneas generales de nuestra propuesta para la UC del cincuentenario. Nuestra universidad debe estar preparada, no solo para los retos de futuro aquí comentados, sino también para acomodarse a los cambios normativos que casi con toda seguridad se harán efectivos en los próximos meses. **Tenemos que estar preparados y preparadas para todo ello. Nuestro equipo lo está. Pero necesitamos tu apoyo y tu colaboración.**

Necesitamos tu voto.

Ernesto Anabitarte (Facultad de Ciencias) continuará al frente del Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado.

Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

La Universidad de Cantabria ha entrado en una etapa de madurez en cuanto a la integración de toda su oferta académica de títulos oficiales de Grado y Máster en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Los títulos existentes han pasado satisfactoriamente, tras su verificación inicial, por el proceso de renovación de la acreditación (en algunos casos por segunda vez). Se generan de forma sistemática, para todas las titulaciones, los indicadores académicos normalizados a los criterios del Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) y se dispone del Mapa de Titulaciones que proporciona información detallada del desarrollo y situación de los títulos oficiales.

El nuevo marco legal que se prevé en el ámbito de los títulos oficiales adaptados al EEES va a requerir un cambio de paradigma que pasará por la acreditación institucional de los centros universitarios, y en su caso, de la Universidad. La UC ha logrado la acreditación, para toda la institución, del diseño del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) por el programa AUDIT de Aneca. El SGIC tiene ya un recorrido de muchos años que nos hace ser optimistas en el camino hacia la acreditación de la implantación del SGIC en cada uno de los centros, y que nos permitirá obtener la acreditación institucional antes mencionada. No obstante, la política de calidad debe de estar en continua revisión y será preciso una definición y clarificación de todos los procesos ligados a la implantación, desarrollo, seguimiento, modificación y extinción de los títulos que la UC oferte.

En los últimos cuatro años la política de profesorado ha estado focalizada en revertir situaciones históricas que provenían de una reducción considerable, por razones legales, de la oferta de nuevas plazas que condicionaban de manera importante las acciones a realizar. La reducción de las amplias bolsas de acreditados y del número considerable de profesorado interino, ha sido muy elevada y ha exigido un gran

esfuerzo por parte de toda la comunidad. Las previsiones de nuevos decretos que regulen la carrera profesional marcarán y condicionarán las políticas a realizar. Éstas deberán, en todo caso, responder a criterios de transparencia, necesidades objetivas a cubrir y tendrán que primar los méritos académicos docentes e investigadores.

La consecución de unos resultados satisfactorios en la formación de nuestro alumnado requerirá, además de un profesorado competente y motivado y una organización académica bien regulada y con criterios de eficiencia, la implicación y compromiso de los servicios de la universidad y de su personal de administración. La aportación del personal de administración y servicios en el desarrollo de los objetivos de este vicerrectorado que afecta a Ordenación Académica y Profesorado es absolutamente fundamental.

El reciente reconocimiento de la Comisión Europea al consorcio EUNICE, en el que la UC participa, establece un nuevo marco de colaboración en el contexto del EEES y supone un reto importante durante los próximos años al que nuestra institución deberá prestar una dedicación especial.

En consecuencia, los retos y claves fundamentales que tiene este Vicerrectorado para los próximos años son los siguientes:

1. Impulsar la mejora permanente de la calidad docente de nuestros títulos oficiales de Grado y Máster. Para ello habrá que desarrollar acciones centradas en: la innovación docente; un catálogo de servicios docentes; la formación en competencias digitales del profesorado; la promoción de la web de recursos docentes y procedimientos más eficientes en los programas de seguimiento y mejora de los títulos oficiales.
2. Integrar y desarrollar nuestra oferta académica en el nuevo contexto de EUNICE impulsando la participación de las centros y departamentos y facilitando las adaptaciones del marco normativo que se requieran
3. Definir una estructura de plantilla que tenga en cuenta, además de las necesidades docentes actuales vinculadas al mapa de titulaciones, el relevo generacional y las necesidades del mantenimiento de la actividad investigadora de carácter estratégico para la UC.
4. Colaborar y ayudar a los centros para que éstos puedan lograr la acreditación institucional. Esto requerirá aunar esfuerzos para conseguir la acreditación de la implantación del SGIC en todos los centros de la UC.
5. Establecer criterios y adecuar las normativas y procedimientos a las nuevas modificaciones legislativas que se prevén, tanto en cuanto al nuevo marco legal de las titulaciones oficiales, como en el previsto nuevo Estatuto del Personal docente e investigador que regulará la carrera profesional del profesorado.

OBJETIVOS Y ACCIONES

- **Definición de criterios de Estructura de plantilla** vinculados a las necesidades docentes derivadas del análisis del mapa de titulaciones, el rejuvenecimiento de la plantilla y una equilibrada distribución en áreas de conocimiento y categorías de profesorado. Así mismo, y en colaboración con el Vicerrectorado

de Investigación, se promoverán políticas de dotación de plazas que garanticen el mantenimiento y mejora de la actividad investigadora que tenga un carácter estratégico para la UC.

- **Acreditación institucional de los centros de la UC.** Trabajar con los centros con el objetivo de lograr la acreditación Audit de la implantación del SGIC como paso previo a la consecución de la acreditación institucional de los centros.
- Elaboración de nueva normativa para definir **criterios y procedimientos de verificación, modificación y extinción de los títulos oficiales**, teniendo en cuenta las necesidades sociales y estratégicas de la universidad.
- Elaboración de nueva normativa para definir **criterios y procedimientos de verificación, modificación y extinción de los títulos oficiales**, teniendo en cuenta las necesidades sociales y estratégicas de la universidad.
- Adecuación del **modelo de carrera académica al nuevo marco legal que se defina en el futuro Estatuto del PDI.** Esto requerirá impulsar la definición de un modelo de valoración integral de la actividad del profesorado que tenga en cuenta la actividad docente, investigadora, de transferencia y de gestión. Este modelo deberá ser el resultado de un amplio consenso que cuente con la participación de los representantes del profesorado, de los departamentos y de los centros.
- Revisión de las normativas que regulan **los procesos de acceso a los cuerpos docentes y personal laboral contratado** para lograr mayor transparencia, objetividad y simplificación en los procesos de selección.
- **Explotación integrada y sistemática de los datos de profesorado y ordenación académica** que permitan disponer de información precisa y actualizada para la toma de decisiones estratégicas en la UC.
- Mantenimiento de un **Plan de equipamiento docente** que permita actualizar los recursos en los laboratorios y aulas de los centros.
- Elaboración de un **catálogo de servicios de apoyo a la docencia** y promocionar entre el PDI la **web de recursos docentes,** recientemente premiada por el Open Educatium Consortium.
- Potenciación del Plan de formación del PDI en todos sus ejes, con especial atención a que el profesorado pueda cubrir las competencias del **marco europeo para competencia digital (DigCompEdu).** Así mismo, en colaboración con el Vicerrectorado de Cultura y Proyección Social y Relaciones Institucionales, introducir un nuevo eje ligado a la **Responsabilidad Social** y al **Plan de Igualdad** de la UC.
- **Integrar y adaptar** la oferta académica al nuevo marco que desde el **proyecto EUNICE** se vaya desarrollando (en colaboración con el Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a distancia y el Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso global).
- Explorar, en colaboración con los centros y el Vicerrectorado de Títulos propios y docencia a distancia la oferta de títulos oficiales con configuraciones curriculares interdisciplinares, formación dual, nuevos títulos en inglés (en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso)...etc.

Tomás Mantecón
(Facultad de Filosofía y Letras)
seguirá gestionando las competencias en Cultura y Proyección Social, a las que se unirán las correspondientes a Relaciones Institucionales.

Vicerrectorado de Cultura, Proyección Social y Relaciones Institucionales

La universidad, además de sus proyecciones de investigación y formación superior, es la principal institución de transferencia cultural fruto de su diálogo con la sociedad. Esta faceta de la actividad universitaria es ineludible, puesto que la universidad es una institución socialmente responsable. La extensión universitaria ha cumplido más de un siglo como la tercera misión de la universidad. Así es comúnmente aceptada y reconocida. Hoy es una faceta esencial que recibe, además, el impulso de la necesidad de desarrollar los objetivos de la agenda 2030 de Naciones Unidas en el ámbito universitario. La transmisión de cultura se cataliza en este Vicerrectorado a través de las Aulas Culturales, el Área de Exposiciones y el de Cursos de Verano y Extensión Universitaria. Uno de los objetivos principales es transferir cultura y espíritu crítico universitario al entorno y contribuir al desarrollo y cambio social. Por otra parte, es un deber universitario la potenciación y el desarrollo de valores sociales y competencias de ámbito universal o profesional, proyectando desde el entorno universitario hacia el social englobante. El Área de Igualdad y Responsabilidad Social se ocupa fundamentalmente de esa transmisión. Durante la etapa anterior, la Universidad de Cantabria ha aprobado su primer Plan Director de Responsabilidad Social y su segundo Plan de Igualdad de mujeres y hombres. Debe también fomentarse sensibilidades que contribuyan a la difusión de formas de civilidad conformadas por la agenda 2030 para la ciudadanía del siglo XXI. Precisamente la agenda 2030 establece como uno de los objetivos la alianza institucional, pieza clave para producir cambio y desarrollo. Muchas de estas acciones exigen la participación de la comunidad universitaria y de variados agentes e interlocutores sociales, así como la colaboración de otros vicerrectorados e instituciones locales, regionales e internacionales. Igualmente, en las facetas de actividad indicadas, la UC debe reforzar y aprovechar sus alianzas interuniversitarias en el marco tanto nacional como internacional, para potenciar los efectos de la mencionada *tercera misión.*

OBJETIVOS Y ACCIONES

Planteamos como objetivos fundamentales para este Vicerrectorado:

- Desarrollar, fortalecer y transferir valores universales de respecto a la libertad, solidaridad, tolerancia, equidad, igualdad y cooperación.
- Desarrollar la igualdad y la responsabilidad social universitaria como instrumentos de cambio social.
- Estimular la participación social en la vida cultural universitaria por parte del alumnado y de todos los sectores y miembros de la comunidad universitaria.
- Estimular el compromiso universitario con la transferencia de cultura y conocimiento al conjunto de la sociedad.
- Transmitir el valor social que supone la cultura y la creación de conocimiento desde la Universidad para el desarrollo social.
- Colaborar con otras universidades españolas y europeas, especialmente dentro del campus compartido europeo al que dará lugar el consorcio EUNICE, para la valorización del patrimonio universitario, la difusión cultural y la extensión de la responsabilidad social.
- Construir espacios de cooperación institucional y participación social para la consecución de los fines y objetivos de este Vicerrectorado, en particular para el desarrollo de una sociedad diversa, tolerante y cohesionada.
- Colaborar para hacer de la alianza institucional un objetivo de desarrollo universitario y cambio social.

Para los objetivos y metas establecidos, se desarrollarán las siguientes acciones en cada uno de los ejes que se articulan en el Vicerrectorado:

Acción Cultural UC

- Potenciar escenarios de diálogo cultural entre el ámbito universitario y social e intensificar la colaboración institucional en los ámbitos regional, nacional e internacional.
- Aprovechar los escenarios que ofrece la alianza dispensada por el campus europeo EUNICE para desarrollar programas y acciones comunes.
- Coordinar, racionalizar y sistematizar la organización, acción y protocolos de funcionamiento de las Aulas Culturales.
- Realizar el análisis y la difusión cultural y del conocimiento, así como de la cultura popular y de los movimientos y fenómenos vanguardistas.
- Potenciar la web de Patrimonio Cultural Universitario UC, así como de las acciones para poner en valor la cultura material científica y tecnológica.
- Recuperar el equipamiento científico histórico y su uso expositivo y didáctico.
- Potenciar los campus académicos de la UC como escenarios de transmisión cultural y participación social.
- Coordinarse dentro del Grupo de Cultura de la CRUE para el desarrollo de acciones, programas y proyectos culturales comunes.
- Elaboración, producción y desarrollo de una programación cultural anual.

Transferencia cultural: exposiciones y cursos

- Desarrollar programaciones anuales de cursos y exposiciones atendiendo a consideraciones académicas y demandas sociales de formación de calidad.
- Organizar cursos de verano y extensión universitaria y exposiciones, atendiendo a los fines de transferencia cultural y formación, aprovechando las redes internacionales y campus conjuntos en que participa la UC.
- Potenciar los convenios de colaboración con instituciones y colectivos interesados en cursos de formación continua y transferencia cultural y del conocimiento.
- Impulsar el desarrollo de exposiciones que favorezcan el diálogo cultural entre universidad y sociedad, con especial atención hacia temáticas de que impliquen difusión de conocimiento, valores universales y movimientos artísticos.
- Desarrollar la colección de arte gráfico de la UC y favorecer su disfrute cívico y acciones de intercambio con otras instituciones del ámbito nacional e internacional.
- Potenciar los espacios expositivos existentes y poner en valor otros que ofrezcan escenarios idóneos en los campus universitarios de la UC.
- Adaptar las programaciones de cursos y exposiciones a cuanto supone el reto digital en estos ámbitos de transferencia cultural y del conocimiento.
- Colaboración con las instituciones culturales regionales, nacionales (G9, Grupo CRUE) e internacionales (EUNICE, CRUSOE...) para la transferencia cultural.

Igualdad, Responsabilidad Social y Relaciones Institucionales

- Estimular sensibilidades de responsabilidad social dentro de la UC y en colaboración con otras instituciones españolas e internacionales.
- Impulsar los valores de la agenda 2030 de Naciones Unidas.
- Coordinar el seguimiento y ejecución del II Plan de Igualdad de mujeres y hombres de la UC.
- Incorporarse a instituciones españolas e internacionales para el impulso de la Responsabilidad Social en el ámbito universitario.
- Elaboración de un Código Ético para la Universidad de Cantabria y participación en los foros nacionales e internacionales de ética universitaria.
- Orientar y canalizar iniciativas y acciones dirigidas a intensificar el respeto a la diversidad étnica, sexual y de género, cultural, confesional o discapacidad.
- Coordinar la ejecución del Plan Director de Responsabilidad Social de la Universidad de Cantabria.
- Construir un patrimonio cultural de responsabilidad social universitaria sobre la base del registro de las Memorias de Responsabilidad Social Universitaria.
- Cooperar con los demás Vicerrectorados, la Secretaría General, la Gerencia, el CEUC y el Rectorado para impulsar las relaciones institucionales de la UC en sus ámbitos de proyección.

Mario Mañana Canteli
(Escuela de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación), además de mantener las competencias de Campus y Sostenibilidad, agregará la supervisión de la Transformación Digital, una de las líneas fundamentales del Plan Estratégico 2019-2023.

Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital

El Vicerrectorado de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital se integra dentro del organigrama del equipo de gobierno para coordinar los Servicios Universitarios de Informática, Infraestructuras, Biblioteca y Actividades Físicas y Deportes, garantizar el correcto funcionamiento de los espacios universitarios, tanto interiores como exteriores, e impulsar la transformación digital de la universidad

Esta coordinación resulta fundamental para el desarrollo de las funciones relacionadas con la docencia, investigación y transferencia del conocimiento dentro de las líneas generales del Plan Estratégico 2019-2023. La sociedad nos demanda un compromiso con la gestión eficiente de los recursos, no solo en el ámbito económico, sino también en el medioambiental. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas definen lo que debe ser nuestra transformación hacia una economía inteligente, sostenible e integradora que nos permita seguir mejorando la calidad de vida de la comunidad universitaria.

Durante los últimos años la UC ha realizado un esfuerzo importante para desarrollar e implantar un Plan de Ambientalización que ha impulsado y coordinado acciones relacionadas con el voluntariado medioambiental, los residuos, la celebración de eventos sostenibles, etc., siendo canalizadas estas acciones a través de la Oficina Ecocampus. Desde esa Oficina se ha puesto en marcha un proyecto de recogida selectiva de basuras en el Campus, así como diversas acciones encaminadas a la eliminación de plásticos de un único uso. En paralelo, se han seguido impulsando acciones ligadas a la movilidad sostenible y al fomento de una universidad más saludable.

La Biblioteca ha puesto en marcha el repositorio institucional UCrea, implantando un buscador UniCo para toda la información electrónica, reorganizando el servicio y digitalizando un grupo importante de fondos especiales. En paralelo, se han dado ya los primeros pasos para el desarrollo de un repositorio de datos y otras herramientas

para avanzar hacia un modelo de ciencia en abierto. Desde el punto de vista de las instalaciones, se han realizado obras importantes en las divisiones del Interfacultativo, Paraninfo y ETSIIyT.

El Servicio de Informática ha continuado mejorando sus prestaciones a la comunidad universitaria, avanzando en el desarrollo de nuevas infraestructuras: red wifi, discos on-line, virtualización de recursos, etc. En paralelo, ha dado soporte al desarrollo de la administración electrónica. El Servicio de Actividades Físicas y Deportes ha actualizado la programación de actividades a las nuevas demandas y potenciado los cursos de formación deportiva.

Por último, el Servicio de Infraestructuras ha realizado proyectos de mejora de las infraestructuras existentes, focalizando en criterios de eficiencia energética y garantizando en todo momento el correcto funcionamiento de las instalaciones. Se ha consolidado el modelo de mantenimiento integral que ha permitido optimizar costes y mejorar la coordinación de actividades. Por primera vez, la UC ha participado, junto con otras universidades públicas, en la compra colectiva de gas natural. Este modelo de contratación ha permitido optimizar costes y se espera poder extenderlo también al contrato de electricidad.

En términos de espacios, se ha puesto en marcha, por primera vez, un Aula Búho que funciona como aula de estudio disponible con un formato 24/7.

Es el momento de dar un nuevo impulso en estos ámbitos, introduciendo innovaciones en el terreno de la sostenibilidad y la gestión de espacios y servicios.

ACCIONES Y OBJETIVOS

- La estrategia de este Vicerrectorado se desarrolla a través de una serie de **objetivos**, como:
  - Garantizar la ordenación y correcto funcionamiento de los espacios, con criterios de equidad y racionalidad.
  - Promover la participación de la comunidad universitaria en el diseño del campus, incluyendo servicios, equipamientos e instalaciones.
  - Racionalizar el uso de espacios y equipamientos, fomentando su carácter comunitario y utilización compartida.
  - Impulsar el proceso de apertura de la Universidad a la sociedad a través de la integración de los espacios, equipamientos y servicios en su entorno, fomentando el uso compartido por la comunidad universitaria y el resto de la ciudadanía.
  - Potenciar la transformación de nuestros espacios universitarios, con el fin de mejorar su calidad ambiental y mejorar la vida universitaria.
  - Contribuir a la mejora de la calidad ambiental y urbanística de las ciudades de Santander y Torrelavega.
  - Impulsar la política de transformación digital de la UC, de forma coordinada con los demás Vicerrectorados y Unidades de la institución.

- Para lograr estos objetivos, queremos impulsar las siguientes **acciones**:

CAMPUS

- Impulsar modificaciones parciales del PGOU en el ámbito de nuestros Campus que permitan acomodar potenciales desarrollos de nuevas infraestructuras en los Campus de la UC.
- Actualización de infraestructuras e instalaciones que mejoren nuestra eficiencia energética.
- Reforzar la oferta de espacios de estudio, adecuándola a las necesidades del alumnado.
- Potenciar el Plan de movilidad en el campus, favoreciendo la utilización de transporte público, el coche compartido y las bicicletas.
- Extender las acciones del Plan de Ambientalización de la UC en la gestión del agua, las emisiones de gases de efecto invernadero, los residuos, la ordenación de los espacios, la edificación sostenible y la compra responsable, siguiendo las recomendaciones establecidas en el Informe de Evaluación de las políticas ambientales universitarias elaborado por la Comisión de Calidad Ambiental, Desarrollo sostenible y Prevención de Riesgos de la CRUE.
- Continuar con el Plan de reforma, adaptación y mejora (RAM) de los edificios existentes.
- Impulsar la puesta en marcha de herramientas para la gestión transparente de espacios.
- Definir las condiciones técnicas administrativas y legales necesarias para la adjudicación del proyecto de la Residencia Universitaria.
- Reforzar la colaboración y la coordinación institucional con los ayuntamientos de Santander y Torrelavega, la UIMP y el Gobierno Regional en la planificación y desarrollo de los proyectos urbanísticos que involucren a nuestra universidad.

SERVICIOS

- Reforzar la coordinación horizontal de los servicios.
- Potenciar los recursos de la Biblioteca, apoyar los trabajos de digitalización de documentos de interés científico y/o social y el papel del servicio en la transformación digital de la institución.
- Apoyar los proyectos de transformación tecnológica puestos en marcha por el Servicio de Informática: adaptación de infraestructuras TIC a la normativa en vigor y renovación de plataformas de operación y monitorización.
- Reforzar los proyectos en curso del Servicio de Infraestructuras orientados hacia la actualización de equipamiento e instalaciones para la mejora de la eficiencia energética, la rehabilitación de edificios e instalaciones con defectos, la mejora de la accesibilidad y la extensión del sistema de telecontrol de instalaciones.

- Fortalecer las actividades del Servicio de Actividades Físicas y Deportes, apoyando su modernización y fomentando la práctica deportiva y los hábitos de vida saludables de toda la comunidad universitaria.

SOSTENIBILIDAD

- Potenciar el papel de la oficina EcoCampus, consolidándola como instrumento de información, formación y concienciación de la comunidad universitaria para promover un modelo de universidad más sostenible.
- Impulsar el desarrollo de indicadores orientados a la mejora de la sostenibilidad ambiental.
- Extender el programa de Voluntariado Medioambiental.
- Ampliar los proyectos de colaboración con organizaciones involucradas en la conservación de la biodiversidad y promover la participación en redes que involucren tanto a la comunidad universitaria como a otras organizaciones públicas y privadas.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- Coordinar las acciones ligadas a la transformación digital de la institución, tanto en lo referente al equipamiento como a las personas que integran la comunidad universitaria.
- Impulsar la puesta en marcha de herramientas para dar soporte tecnológico a la docencia no presencial en coordinación con los vicerrectorados de Ordenación Académica y Profesorado y Títulos Propios y Enseñanza a Distancia.
- Dar soporte y coordinar transversalmente el plan de impulso a la administración electrónica en todos los ámbitos y sectores de interés de la institución.

Luigi dell'Olio
(Escuela de Ingenieros de Caminos),
anterior Director de la Fundación
Leonardo Torres Quevedo,
dirigirá el Vicerrectorado
de Investigación y Política Científica.

Vicerrectorado de Investigación y Política Científica

La investigación y la innovación tecnológica son el motor del crecimiento de nuestra sociedad. Para que la investigación pueda materializarse y crear valor y desarrollo en la sociedad es importante la transferencia del conocimiento. Actualmente en España se destina poco más del 1% del PIB a gastos en I+D+i, frente a una media europea superior al 2% y a un objetivo plateado en las líneas programáticas de la UE de llegar a un mínimo del 3% para este año. Es fundamental alcanzar, en España, y particularmente en Cantabria esos objetivos.

La Universidad de Cantabria ocupa un lugar privilegiado a nivel nacional en cuanto a investigación y desarrollo se refiere, situándose en los últimos años en el trío de cabeza en cuanto a eficiencia investigadora. Además, según la FECYT, Cantabria tiene la tasa de excelencia y el impacto normalizado de sus publicaciones más alto de España, y ello se debe en gran parte a nuestra institución. Estos buenos resultados pueden incluso mejorarse si se incrementa la colaboración con otros centros de investigación fuera de España.

Para consolidar dicha posición y seguir creciendo, la UC debe programar bien su futuro y definir sus objetivos de progreso. Debe invertirse de forma decidida en aquellos grupos que realizan una investigación de elevada calidad y proyección; pero además es fundamental continuar apoyando a los grupos de investigación emergentes o precompetitivos, para que tengan el impulso adecuado para consolidar su posición en las actividades de investigación. Constituye también una prioridad formar investigadores de nivel, favoreciendo sus contactos con centros de prestigio desde las primeras etapas formativas y atraer talento investigador con amplia experiencia internacional, capaces de abrir nuevas líneas investigadoras con proyección hacia las nuevas exigencias del mercado.

Por otra parte, los estudios de doctorado representan la fase más importante del proceso formativo de los futuros investigadores, en la que hay que inculcar esta proyección global y la cultura de la excelencia científica. Es importante invertir y buscar fuentes de financiación y cofinanciación nuevas para promocionar la formación de dichos investigadores que representan la cantera de la que el sistema universitario y toda la sociedad deben beneficiarse.

El proyecto EUNICE es nuestra gran oportunidad para promover la internacionalización de la investigación que se lleva a cabo en nuestra universidad. Dicho proyecto permitirá integrar y compartir infraestructura científica con otras universidades europeas, y también con el sector empresarial y las PYMES fomentando una investigación de acceso abierto, responsable y en línea con los retos de la sociedad.

La consolidación de estos valores permitirá que nuestra Universidad pueda seguir siendo una referencia a nivel nacional e internacional, favoreciendo el crecimiento y el desarrollo de la región.

ACCIONES Y OBJETIVOS

Una Investigación de calidad, abierta y al alcance de todos:

- **Una Investigación de calidad, abierta y al alcance de todos.**
  - Fomentar e incrementar el impacto de las investigaciones que se desarrollan en la UC, dándolas a conocer al entorno social.
  - Apoyar a los grupos de investigación emergentes y precompetitivos, mediante la articulación de convocatorias de proyectos específicas.
  - Poner en marcha políticas que fomenten las publicaciones Open Access, favoreciendo, especialmente, las publicaciones en colaboración con grupos internacionales relevantes.
  - Fomentar la creación de un repositorio de datos de investigación abiertos.

- **Más excelencia y visibilidad**
  - Incrementar la visibilidad hacia la sociedad de los grupos de investigación y de los Institutos, así como la de sus resultados, promoviendo reuniones con agentes sociales para facilitar el contacto entre el mundo académico, y la sociedad.
  - Consolidar los institutos de investigación existentes y valorar la posibilidad de creación de nuevas entidades o agrupaciones que puedan mejorar la posición de la UC en el mapa nacional de centros de excelencia (Severo Ochoa, María de Maeztu).

- **Desarrollar indicadores de la evolución de los resultados de nuestras investigaciones**
  - Es necesario avanzar en la definición de indicadores que midan la productividad científica de nuestra Universidad y que permitan conocer nuestra evolución en el tiempo para planificar la política de investigación.
  - En ese sentido, se seguirá trabajando en el perfeccionamiento del PAAIT, incorporando los nuevos criterios que se han definido para la valoración de los sexenios de transferencia en las diferentes áreas.
  - A partir de los resultados del mismo, se diseñarán nuevos indicadores agregados por área y por grupo de Investigación y se propondrá su utilización para la política de reversión parcial de "overheads".

El foco hacia la Internacionalización y la atracción de talento

- **Incentivar la participación de grupos de investigación e Institutos de la UC en proyectos europeos**
  - Potenciar la participación de la UC en clústeres europeos, en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación, garantizando una presencia más estable de la UC en Bruselas, apoyándonos para ello en las actividades de la Oficina del Gobierno de Cantabria en Bruselas y en la Oficina Europea de CRUE-CRUP.
  - Fortalecer la colaboración entre las universidades y socios industriales de EUNICE para participar en convocatorias europeas e internacionales de investigación.
  - Promocionar la participación de la UC en las *KIC - Knowledge and Innovation Comunities*, existentes y de nueva creación para fomentar la investigación y el emprendimiento.

- **Consolidar los programas de atracción de talento y estudiar nuevos programas de atracción de talento senior**

  Fomentar la participación en convocatoria ERC de investigadores de la UC y atraer jóvenes investigadores de otras universidades.

  Poner en marcha programas conjuntos entre las universidades pertenecientes a EUNICE para:
  - Atraer talento investigador (programas STAR) que estimule la creación de nuevos grupos y nuevas líneas de investigación.
  - Buscar financiación para atraer talentos senior en grupos emergentes o en áreas con necesidades específicas de impulso.

- **Programas específicos que fomenten la colaboración con otros centros de excelencia**
  - Favorecer la internacionalización de la investigación incrementando la colaboración con centros de investigación de otros países, otorgando prioridad en las convocatorias de proyectos puente y de las ayudas para grupos precompetitivos a aquellos proyectos que incluyan dicha colaboración.
  - Fomentar la colaboración y el intercambio de personal investigador entre grupos de investigación de las universidades pertenecientes a EUNICE y sus partners asociados.

Más apoyo a la formación predoctoral y posdoctoral. Consolidación de capital humano con resultados en investigación de alto rendimiento.

- **Optimizar y potenciar la estrategia de Doctorado**
  - Avanzar en el proceso de formación de supervisores.
  - Actualizar y mejorar la oferta de cursos transversales.
  - Consolidar, en colaboración con el Vicerrectorado de Transferencia de Conocimiento y Emprendimiento, el Programa de Doctorados Industriales.
  - Avanzar en la digitalización (campus virtual) de los procesos relativos a los programas de doctorado, facilitando así la gestión de los mismos.
  - Fomentar y extender la realización de convenios de cotutela.

- **Apoyar la formación predoctoral y posdoctoral mediante cofinanciación con fondos europeos**
  - Incrementar el número de investigadores que empiezan su formación buscando cofinanciación con programas europeos (Programas Marie Curie Cofund) que además soporten su movilidad internacional.
  - Favorecer la movilidad de doctorandos y su colaboración con grupos de investigación nacionales e internacionales.
  - Reclutar fondos adicionales para la atracción de investigadores posdoctorales.

- **Consolidar el capital humano, tanto el investigador, como el de apoyo**
  - Desarrollar figuras que permitan la consolidación en la UC de personas con trayectoria investigadora de excelencia, en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado.
  - Consolidar el programa de personal técnico de apoyo en los grupos de la UC.
  - Desarrollar mecanismos que incentiven al profesorado con proyección singular hacia la investigación, diferenciando por grandes áreas, mediante el ajuste temporal de sus niveles de ocupación, en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado.

Infraestructura Científica y servicios Científico - Técnicos de Investigación

- **Potenciar y renovar la infraestructura científica de la UC**
  - Explorar nuevas vías de cofinanciación para las ayudas de las convocatorias estatales de infraestructuras.
  - Reanalizar los de gestión de los contratos de mantenimiento con el fin de dar un servicio útil y rentable a la comunidad universitaria.
  - Analizar la organización y posibilidades de los SCTIs - Servicios Científicos - Técnicos de Investigación, con el fin de ofrecer mejores servicios a la comunidad científica y al mundo empresarial.

Divulgación Científica y apoyo social

- **Fomentar el apoyo por parte de instituciones y ciudadanos hacia la investigación**
  - Implementar procedimientos internos que favorezcan el mecenazgo y las donaciones, para que instituciones y ciudadanos puedan contribuir económicamente en favor de la ciencia y apoyar aquellos proyectos que sean de su interés, incluyendo el micromecenazgo.
  - Fomentar la creación de nuevas Cátedras universitarias.

- **Divulgación Científica**
  - Fomentar la divulgación, dando a conocer a la sociedad los principales avances científicos y su importancia para el progreso y bienestar general, a través de la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación, en colaboración con el Cultura, Proyección Social y Relaciones Institucionales.

Matxalen Llosa Blas
(Facultad de Medicina),
hasta ahora Delegada
del Rector para la Estrategia Europea,
asumirá el Vicerrectorado de
Internacionalización
y Compromiso Global.

Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso Global

ACCIONES Y OBJETIVOS

En un mundo cada vez más globalizado, en el que toda la información es accesible con un click, las Universidades deben responder ofreciendo a su comunidad un entorno internacionalizado donde el alumnado pueda adquirir las capacidades necesarias para ejercer una ciudadanía global. Ello pasa por constituirse como Instituciones reconocidas globalmente y partícipes en redes y proyectos internacionales; por potenciar la movilidad de su comunidad, pero también ofrecer a quienes no se marchan acceso a la internacionalización; y por transmitir a su alumnado competencias globales y capacidades de aprendizaje en equipos internacionales. Todo ello es lo que pretende potenciar este Vicerrectorado, en estrecha colaboración con el resto de vicerrectorados, puesto que la internacionalización no puede tener efecto si no es transversal. Nos centraremos para ello en tres ejes principales:

1. Universidad Europea

Nuestra Institución ha obtenido recientemente el respaldo de la Comisión Europea para fundar la Universidad Europea EUNICE junto con otras seis Universidades de otros tantos países europeos. Esta iniciativa es una decidida apuesta de Europa por potenciar la creación de consorcios de Universidades de distintos países unidas por un proyecto de convergencia docente e investigadora. Este importante logro supone una gran oportunidad de situarse en la primera línea de la política educativa de la Unión Europea. El desarrollo de la Universidad Europea tendrá un profundo impacto en la Institución y nos dotará del marco adecuado para promover acciones piloto, como crear nuevas titulaciones conjuntas, ofrecer prácticas en empresas internacionales, o crear un repositorio común de resultados de investigación.

El gran logro que ha supuesto la creación de EUNICE acarrea un reto no menos importante: la implementación del Proyecto EUNICE. El proyecto afectará a la organización docente, a las infraestructuras, la transformación digital, la implantación de ejes transversales de sostenibilidad o igualdad, la convergencia investigadora, o el apoyo de la divulgación científica y la ciencia en abierto. Por todo ello será necesaria la estrecha coordinación con el resto de vicerrectorados.

El resultado esperado de la creación de EUNICE es la pertenencia a una Institución multinacional en la que nuestro alumnado adquiera competencias globales y capacidades de aprendizaje en equipos internacionales, de modo que nuestros egresados y egresadas sean ciudadanía del mundo, capaces tanto de competir en el mercado global como de ofrecer a ese mundo soluciones que requieren, más y más, una visión solidaria y sostenible.

- **Acciones:**
  - Volcar en una plataforma online la oferta docente, donde también accederemos a la de los socios EUNICE.
  - Determinar posibles sinergias docentes entre los socios de EUNICE para la co-creación de títulos conjuntos.
  - Promover la identidad europea y la formación en competencias globales.
  - Fomentar el multiculturalismo (en colaboración con el Cultura, Proyección Social y Relaciones Institucionales).
  - Avanzar hacia la universalización del nivel B2 de inglés en la UC. Ampliar la oferta docente en inglés. Promover el multilingüismo.
  - Crear una oferta conjunta de posibilidades de prácticas en empresas para todo el alumnado de EUNICE.
  - Colaborar con los Centros de Educación Secundaria de la región para transferir los valores de internacionalización y europeísmo.

2. Internacionalización inclusiva

La movilidad física ha constituido la base de la internacionalización estudiantil, y sin duda sigue jugando un papel clave. Pretendemos fomentar esta movilidad trabajando estrechamente con los coordinadores y coordinadoras de cada Centro. Se priorizarán de manera especial las movilidades entre las Universidades que componen EUNICE. En consonancia con los cambios en el Programa Erasmus, se ampliarán también las movilidades cortas con fines específicos, como los Trabajos fin de Grado o fin de Máster, y las prácticas. Intensificaremos nuestra participación en la acción KA107, que promueve los intercambios con países no participantes en el programa Erasmus+.

Pero no hay que olvidar que la movilidad nunca va a llegar a todas las personas; además, la situación sanitaria actual nos ha hecho reflexionar, más que nunca, sobre la necesidad de modelos alternativos. Es necesario potenciar las medidas de internacionalización en casa para esa mayoría de la comunidad universitaria que no viaja. Los avances en docencia virtual, así como la creciente presencia de personas extranjeras en nuestra Institución, son importantes medios de internacionalización

inclusiva. Se introducirá la formación en competencias globales para todo el alumnado como un avance tras la estabilización de la competencia lingüística como requisito universal. El objetivo es que un número creciente de estudiantes tenga la posibilidad de acceder a un Certificado de Intensificación Internacional, cuyos contenidos a largo plazo pasarán a formar parte del currículum de los propios títulos, tal y como está contemplado en el proyecto EUNICE.

- **Acciones:**
  - Fomentar la movilidad internacional del alumnado a través de los coordinadores y coordinadoras de Centro.
  - Desarrollar una política de incentivos para la ocupación de destinos estratégicos.
  - Intensificar la participación en la acción KA107.
  - Creación de modelos de movilidad mixta y virtual.
  - Colaborar con los Vicerrectorados de Investigación y Política Científica y de Ordenación Académica y Profesorado en sus programas de atracción de talento internacional.
  - Promover la sostenibilidad de los desplazamientos de nuestro alumnado Erasmus, en coordinación con el Vicerrectorado de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital.
  - Desarrollar las medidas inclusivas de internacionalización en casa. Fomentar la integración de estudiantes Erasmus en la comunidad universitaria y en la sociedad.
  - Ampliar los supuestos para obtener el Certificado de Intensificación Internacional.
  - Introducir estudios globales como parte del curriculum.

3. Compromiso Global

Nuestro objetivo es que la UC sea una Institución reconocida globalmente y partícipe en redes y proyectos internacionales, que busque la cooperación internacional como único camino para afrontar los nuevos retos del planeta.

Nuestra Institución cuenta con una excelente red de acuerdos bilaterales por todo el mundo. La pertenencia a una Universidad Europea sitúa nuestra estrategia europea en el centro de interés. En este aspecto, se estudiará la posibilidad de mantener una estrategia común con los miembros de EUNICE. Fuera de Europa, hay que resaltar que la UC mantiene una relación privilegiada y única con un buen número de Universidades de prestigio en países como EE.UU. o México, situadas entre las mejores del mundo, y una amplia red de acuerdos bilaterales con Iberoamérica. Esta baza única debe ser aprovechada para intensificar nuestras relaciones con ellos en beneficio de nuestra comunidad. También se explorarán nuevos destinos, en especial en países BRIC, y en particular con Rusia, que muestra un interés creciente por enviar estudiantes al extranjero. En una institución universitaria no se pueden entender las relaciones con el mundo en ausencia de un compromiso global. Las acciones denominadas de cooperación serán parte integrante de nuestra estrategia de internacionalización,

puesto que todas ellas redundan en una relación más estrecha de la Institución y su comunidad con el mundo.

El programa de "Estancias breves de profesorado de reconocido prestigio internacional"., ya implantado con éxito en el anterior mandato, se mantendrá como medio de profundizar en relaciones de interés. Se ofrecerán paquetes "study abroad" para atraer alumnado extranjero en estancias de verano. Se realizará un mapa más completo de las conexiones internacionales de nuestro personal investigador (en colaboración con el Vicerrectorado de Investigación y Política Científica), de modo que sirvan para proyectar globalmente a la UC y abrir nuevas vías de intercambio. Por otra parte, en colaboración con el Servicio de Comunicación, se optimizará la visibilidad de la UC vía web y redes sociales. Se mantendrán y ampliarán las movilidades y proyectos con países con presencia de la AECID. Extenderemos la oferta de voluntariado internacional para nuestro alumnado, y aumentaremos el número de becas de atracción de talento para estudiantes procedentes de países no occidentales.

- **Acciones:**
  - Estudiar la situación actual de la UC en cuanto a participación en redes europeas. Converger con la estrategia europea de nuestros socios en EUNICE.
  - Crear el mapa de Relaciones Internacionales de la UC mediante encuestas al PDI
  - Mantener el programa de "Estancias breves de profesorado de reconocido prestigio internacional".
  - Fomentar la "Marca UC" en el mundo, mediante una colaboración estrecha con el Servicio de Comunicación.
  - Mejorar la versión en inglés de la web de la UC, en colaboración con el Vicerrectorado de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital, y con el Servicio de Comunicación.
  - Estrechar lazos con socios actuales y potenciales en Iberoamérica
  - Intensificar las relaciones con socios de especial interés (EEUU, México)
  - Desarrollar una estrategia de colaboraciones con países BRIC
  - Diseñar y lanzar programas de verano para alumnado extranjero
  - Potenciar la financiación de proyectos en países prioritarios para la AECID
  - Ampliar oferta de destinos de voluntariado internacional

Marta García Lastra, actual Decana de la Facultad de Educación, gestionará las responsabilidades del Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo.

Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo

Introducción

El análisis y propuestas que a continuación se presentan parten de la idea de que existe una base excelente en el trabajo realizado para el estudiantado en la institución, y de la necesidad de que hay que mejorar y continuar adaptándose a las nuevas situaciones sociales, a las nuevas formas de comunicarse y de participar en la sociedad en general y en la universidad en particular. No hay que olvidar que tal y como se recoge en el Plan Estratégico de la UC 2019-2023, una de sus líneas prioritarias es “Mejorar la satisfacción del alumnado con la experiencia universitaria”.

La formación del alumnado es uno de los fines fundamentales de la UC. La docencia impartida por su profesorado, apoyada en sus trabajos de investigación, así como en su labor de transferencia de conocimiento a la sociedad, contribuyen de manera esencial a proporcionar una oferta de calidad al estudiantado.

Una formación que, siguiendo las funciones sociales que una institución como la universidad tiene, no debe quedar restringida a la formación académica, sino también a la creación de una ciudadanía responsable, comprometida e implicada en la promoción de la cultura e identidad europea. La constitución de espacios de participación (además de las aulas) en los que el alumnado pueda adquirir estas competencias, se convierte en uno de los objetivos de este Vicerrectorado.

El nuevo contexto social emergido por la crisis de la COVID-19 y la habituación a formas de comunicación distintas a las presenciales, nos hace pensar en la convivencia de estos modos tradicionales de enseñanza y difusión, junto a los desarrollados desde el ámbito virtual. De ahí que el funcionamiento de las acciones llevadas a cabo desde este Vicerrectorado combine ambas fórmulas.

Objetivos y acciones

Los objetivos y acciones que realizar desde Vicerrectorado deben estructurarse en torno a tres momentos cronológicos en la biografía del alumnado y, por tanto, al tipo de colectivo (de estudiantes) a atender en cada uno de ellos:

- **De un lado, al futuro alumnado y a ofertar la UC como institución universitaria para su formación:**
  - Acercar la UC a sus lugares cotidianos (centros escolares), reforzando su presencia en los medios más habituales en la Sociedad de la Información y la Comunicación (redes sociales...) y recalcar los aspectos positivos que el paso por ella puede ofrecer. En este sentido, es necesario resaltar la importancia de las jornadas de puertas abiertas, reforzando en ellas la exposición práctica, contextualizada, de lo que se realiza en cada uno de los centros.
  - Ampliar las acciones de acercamiento de la UC a las familias.
  - Continuar con las Jornadas Cicerone en los centros educativos, estudiando la posibilidad de ampliar esta información a cursos previos a 2º de Bachillerato.
  - El servicio a este potencial nuevo alumnado debe ir de la mano de la colaboración con el profesorado de secundaria de los centros de Cantabria y con la Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria.
  - Coordinar desde el Vicerrectorado las diferentes actividades que las Facultades y Unidades de la UC dirigen a escolares de los centros educativos de Cantabria.
  - Mantener y potenciar la labor del SOUCAN en las jornadas de acercamiento que realizan en los centros de la región y en las ferias de orientación para estudiantes virtuales y presenciales. Se debe fomentar la orientación hacia estudios no estereotipados por género, incidiendo tanto en la orientación de chicas hacia estudios tradicionalmente masculinizados, como de chicos hacia grados cuya matrícula habitualmente ha sido mayoritariamente femenina.
  - Reforzar la imagen de la UC como una oferta educativa de calidad, no solo para el potencial alumnado de nuestra comunidad autónoma, sino también para estudiantes de otros contextos cercanos o del ámbito internacional (en colaboración con el Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso global).
  - Esta oferta, fundamentalmente en el ámbito del posgrado, debe incorporar formación a distancia (en colaboración con el Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia), que atraiga a antiguo alumnado de otras universidades (nacionales e internacionales).
  - Optimizar, dentro de la normativa autonómica y estatal existente, la gestión de la EBAU.

- **De otro, a estudiantes actuales, desde el inicio de sus grados o posgrados en la UC, hasta la salida de esta:**
  - Reforzar las jornadas de bienvenida, de recepción del estudiantado y de muestra de todos los servicios que la universidad puede ofrecer.
  - Mejorar los servicios de asesoramiento a través de SOUCAN en el trabajo tanto en lo relativo a las personas que tengan dificultades en el desarrollo de sus

estudios, como en la puesta en marcha de actividades complementarias que contribuyan a obtener un mayor éxito en los mismos.

- Reforzar el apoyo psicopedagógico al alumnado, cada vez más demandado, incrementando los recursos humanos con formación específica relacionada con esta tarea.
- Intensificar la relación de SOUCAN con los equipos directivos de los centros para analizar la situación del alumnado que necesite de algún tipo de adaptación en sus estudios.
- Fomentar la participación del alumnado en la vida universitaria, tanto en órganos de representación como en todas aquellas actividades que se realicen (Capítulo VIII del Estatuto del Estudiante Universitario).
- Ampliar la opinión del alumnado (e.g. a través del CEUC) a la hora de configurar actividades de extensión (en colaboración con el Vicerrectorado de Cultura, Proyección Social y Relaciones Institucionales).
- Apoyar iniciativas del alumnado en materia de actividades culturales, deportivas, formativas (creación de una convocatoria específica). Estas no necesariamente tienen que venir de la mano de asociaciones o grupos formalmente establecidos.
- Continuar realizando el Boletín "La casa del estudiante" para convertirlo en el canal fundamental de comunicación de ofertas de interés para el alumnado.
- Mejorar la colaboración del COIE con los centros para poner en marcha una oferta formativa adecuada a las titulaciones impartidas en cada una de estos para mejorar su empleabilidad.
- Revisar para su posible reforma y actualización el "Reglamento de elecciones de representantes de estudiantes".

Por último, a recién egresados/as o antiguo alumnado:

- Una vez finalizados los estudios, contribuir a una mayor tasa de empleabilidad a través del reforzamiento de las relaciones con empresas o instituciones.
- Aumentar la oferta formativa a través del COIE para antiguo alumnado en aras de mejorar sus posibilidades de empleo.
- En esta misma línea, en colaboración con el Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia, reforzar la oferta de títulos propios como mecanismo de formación permanente y reciclaje profesional.

  Fomentar en este ámbito la formación mixta (presencial- a distancia).
- Favorecer espacios de encuentro entre el antiguo alumnado. Dar a conocer la asociación ALUCAN antes de la finalización de sus estudios.
- Dotar de una mayor visibilización a ALUCAN (redes sociales...)
- Mantener el programa Alumni distinguidos, al tiempo que dar a conocer la experiencia de antiguo alumnado que, sin llegar a éxito profesional o social de las personas reconocidas por este programa, pueden servir también de referente tanto para el alumnado de la UC como para el potencial que pueda elegirla para sus estudios.
- Participar en la creación y difusión de una base de datos de alumni de las universidades "EUNICE".

María José González
(Facultad de Ciencias), hasta ahora Coordinadora General de las Pruebas de Acceso a la Universidad, gestionará el Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia, un departamento de nueva creación destinado al impulso de la formación virtual.

Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia

Introducción

La Universidad de Cantabria está inmersa en un continuo proceso de adaptación a las necesidades formativas de la sociedad actual. Se ha de formar a alumnado universitario en competencias que le permita desenvolverse en un mercado laboral en constante evolución. También es imprescindible considerar las necesidades de formación a lo largo de la vida que demandan, a nivel profesional y social, personas de cualquier edad. Se ha de facilitar el acceso a la formación a estudiantes que no pueden seguir planes formativos en modalidad presencial tradicional. Las tecnologías digitales que utilizamos en nuestra vida cotidiana se están incorporando progresivamente a las metodologías docentes, y están cambiando la manera de enseñar y de aprender. Ante este panorama, el futuro académico de las universidades se orienta hacia modelos docentes cada vez más flexibles en los que las metodologías de enseñanza de tipo presencial están modificando su propia definición, se introducen progresivamente los formatos híbridos y no presenciales, se usan los recursos tecnológicos cada vez con más intensidad, y se cuenta con una oferta formativa amplia que puede llegar a estudiantes con distintos intereses.

Al planteamiento anterior, que ya estaba recogido en el proyecto inicial del equipo que afronta estas elecciones, se añaden ahora las necesidades identificadas con motivo de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. De modo coyuntural, pero con una gran relevancia en nuestras actividades presentes y futuras, el colectivo universitario está inmerso en un proceso de cambio en el que el uso de tecnologías aplicadas a la docencia no presencial, el empleo de metodologías y recursos educativos utilizados en este tipo de formación y la coordinación de actividades de docencia presencial y

a distancia es una necesidad diaria para la que el profesorado y el alumnado necesita apoyo, tanto desde el punto de vista técnico como pedagógico.

La reciente participación de la Universidad de Cantabria en el proyecto de creación de la universidad europea EUNICE también configura, de modo real e inmediato, oportunidades de colaboración en las que será imprescindible diseñar modelos formativos nuevos en los que la enseñanza a distancia tendrá un papel protagonista.

El Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia afronta estas necesidades atendiendo a dos importantes retos: la organización de estudios propios de interés para el entorno y la incorporación de modalidades docentes de tipo híbrido y no presencial en distintos niveles y con distinto alcance. El propósito central que guía estas ideas es el de mejorar la oferta formativa de la Universidad de Cantabria en relación con las temáticas que se ofertan e incorporar metodologías docentes que hagan uso de la tecnología para generar actividades formativas flexibles que se adapten a las características del alumnado y del entorno socio-económico de cada momento.

La transformación prevista afecta profundamente a sectores esenciales en el ámbito universitario. El Vicerrectorado de Títulos Propios y Enseñanza a Distancia estará en constante interacción con los Vicerrectorados de Ordenación Académica y Profesorado, Estudiantes y Empleo, y Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital, se ocupará parcialmente de las titulaciones universitarias, del alumnado que las cursa, del profesorado y sus procesos de actualización docente, y de los servicios tecnológicos necesarios, y contribuirá a dar respuesta a los objetivos relacionados con la enseñanza a distancia planteados en el eje VI del Plan Estratégico 2019-23 de la Universidad de Cantabria.

OBJETIVOS Y ACCIONES

Desarrollar modelos educativos que, haciendo uso de recursos tecnológicos para la docencia virtual, proporcionen flexibilidad curricular y pedagógica para adaptarse a las características de las actuales generaciones de estudiantes, den respuesta a las necesidades del entorno y estén alineados con modelos educativos de educación superior nacionales e internacionales comprometidos con la excelencia docente.

Las universidades asisten, desde hace años, a una profunda transformación digital en todos sus ámbitos. En el ámbito académico, la docencia universitaria se está orientando hacia metodologías docentes que incorporan la docencia a distancia o híbrida y que se apoyan en el empleo de recursos tecnológicos con distintos grados de intensidad. La actual situación sanitaria ha situado en el primer plano la necesidad de aplicar metodologías basadas en el uso de tecnología, al tiempo que se ha acelerado de forma vertiginosa la puesta en práctica de planes de contingencia para dar respuesta a las necesidades más inmediatas. Los cambios realizados sin duda tendrán un enorme impacto en el futuro, pero se considera necesario llevar a cabo una reflexión profunda y pausada sobre el modelo educativo que la Universidad de Cantabria se propone desarrollar a medio y largo plazo. Este modelo ha de estar en consonancia con los

cambios que se están produciendo en el entorno socio-económico y con el panorama nacional e internacional de la educación superior. En particular, será necesario contribuir al desarrollo del modelo educativo europeo previsto en el proyecto de Universidad Europea EUNICE, en el que necesariamente se coordinará la enseñanza presencial, híbrida y no presencial.

- **Acciones**
  - Desarrollar un modelo educativo adaptado a la docencia virtual, formado por metodologías docentes, actividades formativas y sistemas de evaluación, que sea viable desde los contextos de los Centros y los Departamentos (en colaboración con los Vicerrectorados de Estudiantes y Empleo, de Ordenación Académica y Profesorado, y de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital).
  - Diseñar e implementar planes para la puesta en marcha o conversión de títulos oficiales de máster en modalidad híbrida y no presencial (en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado).
  - Analizar los contextos de los Centros y los Departamentos para identificar su capacidad para adaptarse a las modalidades de enseñanza híbrida y no presencial en algunos títulos de grado (en colaboración con los Vicerrectorados de Estudiantes y Empleo, y de Ordenación Académica y Profesorado).
  - Valorar la incorporación de itinerarios híbridos o no presenciales a algunos títulos de grado, en función de la demanda social y de los recursos disponibles (en colaboración con los Vicerrectorados de Estudiantes y Empleo, de Ordenación Académica y Profesorado, y de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital).
  - Identificar módulos o temas en asignaturas en las que el empleo de alguna metodología de docencia virtual facilite el seguimiento al alumnado (en colaboración con los Vicerrectorados de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital, y de Ordenación Académica y Profesorado).
  - Desarrollar un sistema de credenciales que reconozca logros o competencias vinculados a la enseñanza a distancia obtenidos durante el seguimiento de un título (en colaboración con los Vicerrectorados de Estudiantes y Empleo, de Ordenación Académica y Profesorado).
  - Analizar las posibilidades que ofrece la utilización de tecnología en las modalidades híbrida y no presencial para la atención individualizada a estudiantes que tengan necesidades específicas de apoyo educativo, y promover las medidas de apoyo más adecuadas a cada caso (en colaboración con el Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo).
  - Promover la colaboración interuniversitaria en temas de docencia virtual. En particular, colaborar en el desarrollo del espacio interuniversitario EUNICE a través del desarrollo de planes de estudio personalizados y de tareas orientadas al mundo laboral sustentados en modelos de docencia virtual (en colaboración con los Vicerrectorados de Internacionalización y Compromiso global, y de Ordenación Académica y Profesorado).

- Organizar espacios para compartir información sobre docencia virtual (seminarios, congresos, webinars) fomentando la creación de comunidades de aprendizaje sobre distintas temáticas en modalidad no presencial (en colaboración con el Vicerrectorado de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital).
- Actualizar las infraestructuras, el equipamiento docente y los servicios tecnológicos necesarios para implementar la docencia virtual (en colaboración con el Vicerrectorado de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital).
- Definir criterios para evaluar la calidad docente en las modalidades híbrida y no presencial (en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado).

Impulsar la actualización docente del profesorado universitario mediante formación y apoyo en el uso de tecnologías aplicadas a la docencia y formación para la enseñanza no presencial, con énfasis en el desarrollo de entornos de docencia virtual, todo ello orientado a dar respuestas a las necesidades de cada Departamento y cada Centro de la Universidad de Cantabria.

Desde 2010, el profesorado universitario ha venido adaptando sus metodologías docentes al modelo formativo surgido tras la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y ha ido incorporado el uso de tecnología en el proceso formativo. En los últimos meses, este proceso se ha acelerado y se ha orientado a la gestión de modelos de enseñanza no presencial o híbrida. En este proceso, el profesorado ha desarrollado metodologías imaginativas, con las matizaciones y singularidades propias de cada título y de cada asignatura. Tomando como referencia estas experiencias, y con el propósito de consolidar un proyecto académico de futuro, será necesario identificar las necesidades concretas que tiene el profesorado en los Departamentos y los Centros de la Universidad de Cantabria y será indispensable proporcionar un apoyo integral en el que se coordine el manejo de tecnología con el desarrollo de metodologías docentes y modelos de evaluación para la enseñanza online. El Marco Europeo para la Competencia Digital del Profesorado (DigCompEdu) será la referencia básica para concretar las necesidades formativas en competencia digital y para diseñar itinerarios formativos según niveles de competencia digital para los miembros de la comunidad universitaria.

- **Acciones**
  - Diseñar y desarrollar itinerarios de formación del profesorado sobre metodologías híbridas o no presenciales, tomando como referencia el Marco Europeo para la Competencia Digital del Profesorado (DigCompEdu) (en colaboración con los Vicerrectorados de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital, y de Ordenación Académica y Profesorado).
  - Apoyar al profesorado en el manejo de tecnología específica para llevar a cabo la tutorización y la evaluación on-line (en colaboración con los Vicerrectorados de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital, y de Ordenación Académica y Profesorado).

- Apoyar al profesorado en la elaboración de contenidos digitales y recursos educativos basados en el uso de tecnología (en colaboración con los Vicerrectorados de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital, y de Ordenación Académica y Profesorado).
- Incentivar la participación del profesorado en el diseño e implementación de actividades adaptadas a la docencia virtual (en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado).
- Promover la implantación de actividades de enseñanza en abierto (OCW, MOOC,..) asistiendo al profesorado para su creación, aplicando criterios de calidad, y acompañándolo de sistemas de interacción, evaluación y certificación (en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado).

Analizar las necesidades formativas que, como complemento a la formación reglada, surgen en nuestro entorno y mejorar la oferta existente de Estudios Propios en temáticas que tengan una demanda social y profesional amplia.

En relación con los Estudios Propios, la Universidad de Cantabria ha ofertado en los últimos años cerca de 150 cursos de distinta tipología. Mención particular merece el Programa Senior, en el que se imparten cerca de 190 asignaturas, con una demanda creciente. La flexibilidad que proporcionan los Estudios Propios los hace especialmente adecuados como oferta formativa capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades del entorno. Tras la reciente aprobación de la Normativa de Estudios Propios de la Universidad de Cantabria, es el momento de continuar desarrollando una oferta de calidad que permita singularizar a la Universidad de Cantabria como entidad puntera y de prestigio en este tipo de formación. La colaboración interuniversitaria se presenta como una oportunidad para enriquecer este proceso.

- **Acciones**
  - Analizar la demanda educativa del entorno profesional y social en relación con los estudios propios (en colaboración con el Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo).
  - Identificar necesidades formativas de formación continua para egresados/as (en colaboración con el Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo).
  - Ampliar la oferta formativa de estudios propios atendiendo a las necesidades del entorno, impulsando la formación in company, y potenciando las modalidades híbrida y no presencial.
  - Definir criterios de calidad para evaluar el desarrollo de los títulos propios (en colaboración con el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado)
  - Colaborar con otras universidades y organismos en la oferta de títulos propios de interés, en particular a través del Grupo de Trabajo de Títulos Propios de la Comisión Sectorial CRUE-Docencia.
  - Actualizar el plan de Estudios del Programa Senior, buscando que la pluralidad de la oferta cubra los intereses de la población adulta.

Daniel Pérez
(Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales), Director Académico de la Escuela de Turismo Altamira, dirigirá el nuevo Vicerrectorado de Transferencia del Conocimiento y Emprendimiento.

Vicerrectorado de Transferencia del Conocimiento y Emprendimiento

La transferencia de conocimiento a la sociedad y el desarrollo del emprendimiento en el alumnado son dos aspectos fundamentales de las universidades líderes del siglo XXI. La transferencia de conocimiento a la sociedad es, junto con la docencia y la investigación, un objetivo definitorio de una Universidad. Las universidades públicas tenemos un compromiso con la transferencia, pues la sociedad tiene que ser el último beneficiario de nuestro trabajo. La de Cantabria es una Universidad que, especialmente en estos últimos años, ha mostrado su compromiso con la transferencia de conocimiento a la sociedad, en dos vertientes. Por un lado, una serie de rankings externos así lo reconocen, situándonos a nivel nacional en posiciones privilegiadas en indicadores como captación de fondos privados y publicaciones con empresas. Además, en la UC se han creado varios institutos de investigación de calidad, en colaboración con otras instituciones y se ha puesto en marcha el programa de doctorados industriales. Por el otro, se ha avanzado significativamente en la labor de realizar una transferencia cultural y de contenido social, entendiendo esta función de la universidad en un sentido más global. Al mismo tiempo, se debe destacar la importancia y trabajo realizado por la OTRI, la Fundación Leonardo Torres Quevedo y la Oficina de Valorización, como instrumentos especializados de la UC. Estas acciones sin duda han potenciado nuestro nivel de transferencia y son la base para continuar trabajando en la ampliación y mejora de nuestras capacidades de transferencia y de colaboración con las empresas.

En esta dirección, el Plan Estratégico de la Universidad de Cantabria 2019-2023 reconoce la importancia de la transferencia y la necesidad de seguir avanzando en este ámbito, como actividad fundamental que es transversal a varios objetivos estratégicos.

Por lo tanto, no basta con el mantenimiento de las acciones ya en funcionamiento relativas a la transferencia, sino que su optimización será un elemento clave, junto con el desarrollo de un ecosistema que potencie nuestra capacidad de transferencia al sector productivo.

Especial importancia y atención merece el que la UC, dentro del consorcio EUNICE, haya sido seleccionada por la Unión Europea en la iniciativa «Universidades Europeas», logro que permitirá nuevos escenarios y oportunidades para la internacionalización de nuestra transferencia, así como para atraer a Cantabria y sus empresas, nuevos conocimientos procedentes de las universidades socias del consorcio.

En cuanto al emprendimiento, se debe indicar que lograr la máxima empleabilidad del alumnado es un aspecto fundamental para esta candidatura. En este sentido, se entiende el emprendimiento tanto como una visión transversal que dote al alumnado de unas competencias y capacidades útiles para toda su vida profesional, como uno de los ejes mediante los que potenciar dicha empleabilidad. El plan Estratégico ya recoge en su objetivo estratégico 18 el "crear condiciones que favorezcan la empleabilidad de estudiantes...". La UC viene trabajando intensamente y de forma positiva este aspecto en los últimos años, mediante una estrategia integral, en la que tiene un papel fundamental el CISE, -Centro Internacional Santander Emprendimiento, entidad impulsada por la universidad, el Banco Santander y el Gobierno de Cantabria- junto con las iniciativas desarrolladas desde el COIE y la Fundación Leonardo Torres Quevedo. Bases sobre las que avanzar en el desarrollo de un ecosistema potente y coordinado de fomento de la cultura del emprendimiento, con el objetivo de que el alumnado pueda abordar y aprovechar la alternativa del autoempleo.

En este ámbito del emprendimiento, adquiere también gran relevancia el que la UC forme parte del consorcio EUNICE, pues como universidad europea permitirá trabajar en el fomento de la internacionalización de las posibilidades de emprendimiento de nuestro alumnado.

Considerando todo lo anterior, el objetivo global de este vicerrectorado será, mediante la transferencia de conocimiento y el emprendimiento, contribuir al progreso social y económico de la región.

OBJETIVOS Y ACCIONES

Fomento de la transferencia de resultados y la colaboración con empresas e instituciones

- **Desarrollar alianzas y fortalecer las relaciones con el sector empresarial e institucional público y privado**
  - Mediante mecanismos de coordinación se reforzarán las relaciones ya existentes tanto con el sector productivo como con el institucional, con especial atención a los diversos patronos públicos y privados (CSIC, Gobierno, Banco Santander) de los Institutos existentes y los clústeres de la región.
  - Se desarrollarán programas para generar nuevas relaciones de transferencia entre la UC y el sector empresarial tanto de Cantabria como a nivel nacional e internacional. Este esfuerzo será especialmente marcado con las pymes, que suponen el 99,9% del tejido empresarial cántabro.
  - Se fomentará igualmente la actividad de transferencia del conocimiento asociada a las áreas de ciencias sociales y humanidades.

Dentro del consorcio EUNICE desarrollar actuaciones para potenciar la internacionalización de nuestra transferencia de conocimiento

- **Favorecer las actividades de transferencia entre el personal investigador**

  Desarrollar un programa que incluya acciones de sensibilización, buenas prácticas y apoyo a la transferencia, que permitan incrementar esta vertiente de la actividad investigadora, incorporando a un mayor número de investigadoras/es a ella. Con especial atención al desarrollo de las potencialidades que ofrece en este ámbito el CDTUC.

- **Optimizar la gestión de actividades de transferencia**

  Se desarrollarán nuevas estrategias para transferir nuestros resultados, desarrollando una política activa de exposición de nuestro desarrollo tecnológico al sector productivo de la comunidad, simplificando los procedimientos de transferencia.

  Se potenciará la actividad de la OTRI como Unidad fundamental en cuanto a la transferencia de resultados.

  Se rediseñará la actividad del Foro UC-Empresas como uno de los elementos adecuados para facilitar la interacción con el sector empresarial.

  Se abordará la transformación y potenciación de la Fundación Leonardo Torres Quevedo (FLTQ), en aras de una mejor gestión de las actuaciones de transferencia. Todo ello dentro de una estrategia integral, que incluirá actuaciones específicas para presentar y hacer llegar nuestra oferta de conocimientos a las empresas y conectarlas con sus necesidades.

- **Promover la valorización**

  Se potenciará la política de valorización y protección de resultados de investigación, llevando a cabo un fortalecimiento del trabajo de esta Unidad, con el fin de poder atender de forma más específica las necesidades de las diversas áreas científicas y fomentar y apoyar el desarrollo de EBT.

Fomento del emprendimiento

- Potenciar la cultura del emprendimiento

  Impulsar los programas de formación y orientación, así como las convocatorias de apoyo a iniciativas emprendedoras de estudiantes y egresados/ as universitarios/as existentes, y diseñar nuevas actuaciones para el fomento del emprendimiento y el autoempleo de los estudiantes.

- Fortalecer el emprendimiento

  Coordinar las actuaciones y estrategias de emprendimiento en la universidad y con las entidades regionales o nacionales competentes en la materia y, de manera muy especial, con el CISE como elemento clave, dentro de una estrategia integral en la que participen la FLTQ y el COIE para fortalecer el emprendimiento.

  Dentro del consorcio EUNICE, buscar y desarrollar posibilidades de colaboración internacional en el ámbito del emprendimiento.

Silvia Tamayo
(Facultad de Derecho),
actual Subdirectora del
Departamento de Derecho Privado,
será la nueva Secretaria General
de la Universidad de Cantabria.

Secretaría General

La Secretaría General se encarga de dar apoyo y proporcionar asesoramiento a los órganos de gobierno y representación para el adecuado desarrollo de sus competencias. Entre otras funciones, corresponde al Secretario/a General dar fe de los actos y acuerdos del Claustro Universitario, del Consejo de Gobierno y su Comisión Permanente, y de la Junta Electoral; elaborar y custodiar los libros de actas del Claustro Universitario y del Consejo de Gobierno; expedir certificaciones de las actas y acuerdos, así como de cuantos actos o hechos consten en la documentación de la Universidad. También se encarga del nombramiento y cese de los miembros de los órganos de gobierno y representación de la Universidad y de sus comisiones, así como de la organización de los procesos electorales generales.

En cuanto a los servicios dependientes de la Secretaría General, el Secretario/a General tiene estatutariamente atribuida la dirección del Registro General, del Archivo y de la Asesoría Jurídica.

En los últimos años, el avance de la legislación ha exigido a las universidades públicas revisar y digitalizar sus procesos internos para cumplir con las normas de la administración electrónica, lo que permitirá hacer frente a las exigencias de la gobernanza universitaria con mayor agilidad y flexibilidad en un contexto social en rápida transformación.

OBJETIVOS Y ACCIONES

- Fomentar las actividades de apoyo, consulta y coordinación de los órganos de gobierno y representación.
- Profundizar en la política de transparencia de tal forma que nos permita ser líderes, como así ha sido en los últimos años, del sistema universitario español.
- Profundizar en el desarrollo de la administración electrónica como sello identificativo de nuestra institución y línea estratégica clave para la prestación de los servicios con una dinámica permanente de innovación, simplificación de los procedimientos, apuesta por las tecnologías y mejora de la calidad.
- Incorporar las modificaciones exigidas por nuestra pertenencia a EUNICE.
- Acabar de desplegar el voto electrónico en los procesos electorales de la UC a fin de mejorar la eficiencia y en línea con la modernización y automatización de sus procesos internos.
- Reforzar las actividades desarrolladas en el Archivo General.
- Apoyar a la Editorial UC impulsando la consecución de sellos de calidad y fomentando la edición electrónica.

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Los avances económicos y sociales acontecidos en los últimos años están exigiendo a la Administración incorporarse a un nuevo modelo de gestión. Ha habido un cambio sustancial en el desempeño de las funciones por el Personal de Administración y Servicios, desde las clásicas administrativas-burocráticas a unas nuevas de alta cualificación y elevada tecnificación, para dar respuesta a la propia evolución económico-social de la institución universitaria y de nuestro entorno. Bajo la denominación genérica de "Personal de Administración y Servicios (PAS)" existen ahora una variedad de perfiles profesionales que desarrollan todas aquellas tareas que no son estrictamente académicas; en la universidad actual esas tareas se han multiplicado enormemente, con la aparición de nuevas responsabilidades y funciones y, al mismo tiempo, con instrumentos y programas más complejos y especializados. Esta complejidad es debida a los cambios en las actividades docentes, de investigación y transferencia; las responsabilidades que han adquirido las diversas unidades, y el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías. Por todo esto, debemos considerar el valor añadido de las responsabilidades del personal que los realiza. El PAS es una parte fundamental para la consecución de la universidad que estamos buscando, además de ser con frecuencia el primer interlocutor de la Universidad con las personas externas a la institución.

Un modelo universitario de calidad debe tener en su centro la contribución de las personas: en ese modelo, el PAS debe tener una valoración fundamental, y un horizonte claro de evolución profesional. Es también imperativo que se asuma que una actividad

de gestión profesional no puede ser minusvalorada en la toma de nuestras decisiones. Por ello, nuestro Programa apuesta por reconocer y dar la máxima visibilidad a todas y cada una de las actividades que desarrolla el PAS, fijándolas como una prioridad máxima. Esta línea es continuación de lo que se ha llevado a cabo en el último cuatrienio.

En el período 2016-19, hemos aprobado, a través de las diversas ofertas de empleo público y, a pesar de las restricciones legales sufridas, 106 plazas correspondientes al turno libre y 31 plazas de promoción interna, algunas de ellas actualmente en los procesos selectivos correspondientes. Así mismo, se han modificado las RPTs de PAS Funcionario y Laboral para su adecuación a las nuevas necesidades y se han creado 40 nuevas plazas, financiadas con las amortizaciones de plazas vacantes.

Además, se ha procedido a la modificación del II Convenio Colectivo de PAS Laboral, al objeto de incluir al personal laboral no permanente en el sistema de promoción profesional por niveles (2017 y 2019).

Por otra parte, hemos revisado el Plan Concilia (2017 y 2019), mejorando la flexibilidad horaria, la bolsa de horas, y ampliando la jornada reducida por motivos de conciliación, o el permiso retribuido para la formación, etc. Además, se ha recuperado, de manera progresiva, la jornada reducida durante los períodos de vacaciones.

Consideramos fundamental el desarrollo de nuevas políticas específicas para el personal de administración y servicios, priorizando la plena reposición de las plantillas, ofreciendo posibilidades reales de promoción y desarrollando políticas sociales y de estabilización.

Y todo ello, con los objetivos fundamentales de:

- Desarrollar las capacidades personales a través de la formación.
- Fomentar el compromiso con la identidad colectiva de la institución.
- Mejorar, de manera notable, la comunicación constante en el entorno de trabajo más cercano.
- Planificar la actividad a medio, corto y largo plazo.
- Orientar el servicio cliente-ciudadanía, ya sea interno o externo.
- Buscar, permanentemente, la mejora continua.

Estas medidas proporcionarán, por un lado, una mejor calidad de vida laboral del personal de administración y servicios; por el otro, mejoraremos el servicio ofrecido a la sociedad. Como integrante del equipo de gobierno, el Gerente tendrá la responsabilidad orgánica del PAS y de su organización para el mejor cumplimiento de la gestión técnica, económica y administrativa, así como el apoyo, asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la universidad.

En la parte del Programa correspondiente al Vicerrectorado de Campus, Sostenibilidad y Transformación Digital se describen las acciones prioritarias correspondientes a varios de los servicios comunes (Biblioteca, Infraestructuras, Informática, Deportes).

Además de ellas:

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

- Mejora de los procesos administrativos.
- **Adaptar la estructura organizativa de la institución para optimizar su funcionamiento.**
- **Adecuar las estructuras de soporte para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la UC, prestando especial atención a la administración electrónica.**
- Participar en el despliegue y ejecución del **Plan Estratégico de la UC.**

RECURSOS HUMANOS

- Elaboración y ejecución de una política de **Oferta Pública de Empleo** que garantice la estabilización y promoción de la plantilla y abordar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico.
- Impulsar carrera profesional, horizontal y vertical, prevista en el Estatuto Básico del Empleado Público.
- Mantenimiento del diálogo y colaboración con los órganos de representación del personal.
- Desarrollo del teletrabajo, de acuerdo en lo establecido del EBEP, las normas que lo desarrollen, y previa negociación con los órganos de representación.
- Diseñar **políticas que permitan garantizar el rejuvenecimiento de la plantilla y el relevo generacional** en los puestos directivos del PAS.

- Impulsar el **Plan de Formación priorizando la especialización** y la adquisición de habilidades que aseguren la actualización profesional y el desarrollo de competencias.
- Fomentar la movilidad nacional e internacional y la mejora de las competencias lingüísticas.

ACCIÓN SOCIAL Y CONCILIACIÓN

- Recuperación de las políticas de acción social de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias, una vez que se elimine la suspensión legal establecida.
- Reforzar e impulsar las **medidas de conciliación laboral y familiar.**
- Desarrollo del teletrabajo como medida adicional de conciliación.

GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

- Nuevo **Contrato Programa 2021-2024,** que consolide un marco presupuestario estable y plurianual con el Gobierno de Cantabria en el que se fijen criterios objetivos estables de financiación básica y de financiación por objetivos.
- **Potenciar la política de transparencia de la UC.** Portal de transparencia, Portal Open Data, etc.
- **Transparencia en la rendición de cuentas** creando un clima institucional que favorezca la comunicación de la estrategia de gobernanza y la participación de la comunidad universitaria.

Gracias por tu atención,
esperamos tus preguntas
y contamos con tu **VOTO**

VOTA ÁNGEL PAZOS

CANDIDATO A RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

UC
UNIVERSIDAD
DE CANTABRIA

http://eleccionesrector.unican.es/pazos

@apazoscarro