

**PROGRAMA
AMPLIADO**

RICARDO RIVERO ORTEGA

CANDIDATO A RECTOR

INDICE

- I. PRESENTACIÓN**
- II. UN EQUIPO DE GOBIERNO PARA LA UNIVERSIDAD**
 - 1. El Equipo
 - 2. Lo que NO haremos. Nuestro compromiso ético de gestión
 - 3. Lo que SÍ haremos. Nuestro contrato con vosotr@s
- III. LA UNIVERSIDAD QUE VALORA Y RECONOCE A LAS PERSONAS**
 - 1. Una Universidad para tod@s, desde el agradecimiento y el reconocimiento
 - 2. Los Estudiantes, nuestra razón de ser
 - A) *Estudiantes y participación universitaria*
 - B) *Por una universidad igualitaria, diversa e inclusiva, concienciada con el medio ambiente y el desarrollo sostenible*
 - C) *Tasas universitarias y facilidades de pago*
 - D) *Becas y ayudas*
 - E) *Agilización de trámites y mejora de la información*
 - F) *Planes de estudio y calendarios académicos*
 - G) *Actividades y formación complementaria.*
 - H) *Deporte universitario*
 - I) *Infraestructuras al servicio de los estudiantes*
 - 3. El Personal de Administración y Servicios (PAS). Personas claves en el buen funcionamiento de la Universidad
 - A) *Para tod@s*
 - B) *Medidas específicas para el PAS Laboral*
 - C) *Medidas específicas para el PAS Funcionario*
 - 4. El Personal Docente e Investigador (PDI). Recuperemos la motivación.
 - A) *Para todo el profesorado*
 - B) *Medidas específicas para PDI Laboral*
 - C) *Plan especial para ciencias de la salud*
 - 5. La igualdad entre mujeres y hombres como compromiso y eje estratégico
- IV. NUESTRAS FUNCIONES**
 - 1. Docencia
 - A) *Mayor reconocimiento y apoyo a la docencia*
 - B) *Oferta innovadora y adaptable de titulaciones oficiales*
 - C) *Facilidades en la gestión docente*
 - 2. Postgrado
 - A) *Escuela de Doctorado*
 - B) *Másteres*
 - C) *Formación permanente*
 - 3. Investigación y transferencia
 - A) *Apuesta por una investigación de calidad.*
 - B) *Programas propios más completos y equilibrados*
 - C) *Captación y retención del talento*

- D) *Institutos universitarios de investigación, Centros propios y Grupos de investigación*
- E) *Transferencia de conocimiento: la USAL como motor de desarrollo socioeconómico de nuestro entorno*
- 4. Internacionalización
 - A) *Movilidad de estudiantes*
 - B) *Movilidad de PDI y PAS*
 - C) *Promoción internacional*
 - D) *Internacionalización de los programas de estudios.*
 - E) *Prioridades de la cooperación universitaria de la USAL*
 - F) *Gestión de la internacionalización*
 - G) *Redes internacionales*
 - H) *Propuestas adicionales de internacionalización.*
- 5. Gestión
 - A) *Secretaría General y digitalización*
 - B) *Compromiso con la desburocratización y apoyo a centros, departamentos e institutos*
 - C) *Apuesta por la eficiencia*
- 6. Transparencia y Buen Gobierno. Un programa de cumplimiento para la Universidad de Salamanca
 - A) *Por una gestión universitaria transparente*
 - B) *Código Ético y de Buen Gobierno de la Universidad de Salamanca*

V. AGENDA DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

1. Gobierno de las TICs
2. Competencias Digitales
3. Docencia Virtual
4. Docencia presencial y tecnologías digitales
5. Infraestructuras inteligentes y sostenibles
6. Administración electrónica

VI. ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS

VII. LOS CAMPUS DE ÁVILA, BÉJAR Y ZAMORA.

1. Ávila
2. Béjar
3. Zamora

VIII. LOS SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD

1. Bibliotecas.
 - A) *Innovación y adaptación con recursos suficientes*
 - B) *Gestión y coordinación*
2. Actividades culturales y Política cultural
 - A) *Política cultural de la Universidad de Salamanca*
 - B) *Refuerzo del Servicio de Actividades Culturales*
3. Deportes
 - A) *Mejora de la gestión y los recursos*
 - B) *Visibilidad y ampliación de la oferta. Apuesta por el deporte femenino*
4. CPD
5. Asistencia al universitario

6. Colegios mayores y residencias
 - A) *Gestión apropiada*
 - B) *Tu Colegio Mayor para estar casi como en casa*
7. El nuevo Servicio de Estadística.

IX. COLABORACIÓN CON LAS EMPRESAS Y APERTURA DEL PARQUE CIENTÍFICO A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

X. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

1. Creación de la Oficina Abierta
2. Formación en Responsabilidad Social
3. Por una universidad diversa e inclusiva
 - A) *Compromiso con los derechos humanos y la diversidad*
 - B) *Apuesta por la inclusión de las personas con discapacidad*
 - C) *Acciones frente al acoso y la discriminación del colectivo LGTBI*
4. Cooperación internacional. La solidaridad como punto de partida.
5. Compromiso con el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible. Código de Buenas Prácticas Ambientales de la Universidad de Salamanca
 - A) *Estrategia ambiental*
 - B) *Educación ambiental y campañas de sensibilización*
 - C) *Prevención de la contaminación*
 - D) *Materias primas, agua y energía*
 - E) *Edificios sostenibles*
 - F) *Política de reciclado*
 - G) *Protección de fauna y flora*
 - H) *Ecología urbana y movilidad sostenible*
 - I) *Gestión e investigación ambiental*

XI. LA ENSEÑANZA DEL ESPAÑOL, UNA GRAN OPORTUNIDAD.

XII. EL VIII CENTENARIO Y EL ESPACIO EUROPEO, LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EELCES)

1. 800 años. Decíamos ayer y diremos mañana
2. Espacio Europeo, Latinoamericano y del Caribe de Educación Superior (EELCES).

I. PRESENTACIÓN

Este programa es el resultado de meses de trabajo. También lo es de la participación de toda la Comunidad universitaria: docentes, estudiantes y personal de administración y servicios. Seguramente tu también encontrarás aquí propuestas que nos has transmitido en los foros o en alguna de las entrevistas que hemos mantenido en las facultades, los departamentos, institutos, en los servicios o con las delegaciones y asociaciones de estudiantes. Gracias por tu ayuda.

Te presentamos un programa pensado para la mejora y la renovación de la Universidad de Salamanca, la primera de las instituciones españolas de educación superior. A punto de celebrar el VIII Centenario, la USAL es reconocida internacionalmente por su historia, tradición y principios humanistas. Este prestigio debe ser mantenido y fortalecido desde nuestros mejores valores, los de una Universidad pública participativa y abierta a la sociedad.

La igualdad de oportunidades en la Democracia es posible gracias a nuestro modelo de Universidad. Es muy importante recordarlo, reivindicando lo público frente a quienes pretenden favorecer arbitrariamente intereses privados. Defenderemos a nuestros estudiantes frente a las abusivas subidas de tasas. Garantizaremos que las plantillas de profesorado se recuperan para mejorar tanto la docencia como la investigación. Reconoceremos también la imprescindible labor del PAS.

Somos la candidatura del cambio. Contamos con la verdadera legitimidad para renovar. Haremos lo que proponemos. Realizaremos las mejoras que no se han llevado a cabo durante los últimos años. Superaremos los resultados de los actuales vicerrectorados, que han mostrado ya sus limitaciones. Para cambiar el estilo de gestión de la Universidad es necesario que se produzca una renovación de personas, por principio democrático y por sentido institucional.

Si bien es cierto que durante los peores tiempos de la crisis las medidas de ajuste dificultaron la gestión universitaria, también lo es que a lo largo de los últimos cuatro años las circunstancias variaron y no se han atendido necesidades que son importantes. Nosotros sí nos comprometemos a realizar esos objetivos: reforzar y motivar a las personas, dar oportunidades a tod@s, lograr una Universidad social y ambientalmente responsable, gestionar con mucha más transparencia.

Entre nuestros compromisos, destaca la determinación de desburocratizar la Universidad, simplificando los procedimientos y facilitando la realización de (eliminamos todos) los trámites tanto a estudiantes como a profesores y personal de administración y servicios. También la variación de las prioridades presupuestarias, invirtiendo en las personas en lugar de construir edificios cada vez más vacíos. No gastar dinero en proyectos ajenos mientras el personal y los estudiantes pasan frío o calor en las aulas.

Estamos convencidos de la necesidad de mejorar la USAL, ayudando a todas las personas. Reconociendo la labor del profesorado y el personal de administración y servicios, pensando siempre en los estudiantes y la calidad de la educación que reciben. Este programa es un contrato que firmamos contigo, dándote de nuevo las gracias por tu ayuda. **Ricardo Rivero y su equipo con la Universidad de Salamanca.**

II. UN EQUIPO DE GOBIERNO PARA LA UNIVERSIDAD

1. EL EQUIPO

Somos compañer@s vuestros. Movidos por el común afán de hacer bien nuestro trabajo. Tod@s contamos con amplia experiencia en gestión, hemos sido o somos decan@s, director@s de departamento, directores de instituto o vicerrectores.

Además de nuestra trayectoria en gestión, nos sentimos muy orgullosos de creer en la Universidad pública. Pondremos toda nuestra capacidad y esfuerzos al servicio de las personas. Nuestra gestión mostrará siempre empatía contigo, con todas las personas de la Comunidad universitaria.

- **RECTOR:** Ricardo Rivero Ortega. Catedrático de Derecho Administrativo.
- **VICERRECTORADO DE DOCENCIA:** Izaskun Álvarez Cuartero. Profesora Titular de Historia de América.
- **VICERRECTORADO DE PROFESORADO:** José María Díaz Mínguez. Catedrático de Genética.
- **VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA:** Susana Pérez Santos. Profesora Titular de Electrónica.
- **VICERRECTORADO DE ECONOMÍA:** Javier González Benito. Catedrático de Organización de Empresas.
- **VICERRECTORADO DE POSTGRADO Y PLANES ESPECIALES EN CIENCIAS DE LA SALUD:** Purificación Galindo Villardón. Catedrática de Estadística.
- **VICERRECTORADO DE POLÍTICA ACADÉMICA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL:** Enrique Cabero Morán. Profesor Titular de Derecho del Trabajo.
- **VICERRECTORADO DE ESTUDIANTES Y SOSTENIBILIDAD:** Ana Belén Ríos Hilario. Profesora Contratada Doctora del Departamento de Biblioteconomía y Documentación.
- **VICERRECTORADO DE INTERNACIONALIZACIÓN:** Efrem Yildiz Sadak. Profesor Titular de Arameo.
- **SECRETARÍA GENERAL:** Fernando Enrique Almaraz Menéndez. Profesor Titular de Tecnologías de Información para la Empresa.

2. LO QUE **NO** HAREMOS. NUESTRO COMPROMISO ÉTICO DE GESTIÓN.

1. **NO participaremos en decisiones en las que tengamos intereses personales.** Siempre nos abstendremos de beneficiarnos a nosotros mismos. El deber de abstención debe cumplirse más escrupulosamente en la Universidad.
2. **NO priorizaremos nuestros proyectos en lugar de los de los compañeros.** El éxito de una iniciativa no debe depender de si alguien en el rectorado toma interés por ella.
3. **NO dejaremos de escuchar a quienes lo requieran.** Tod@s los integrantes de la comunidad universitaria tienen igual derecho a ser recibidos por el responsable que corresponda en cada caso. La agenda del Rector y l@s vicerrector@S será transparente.
4. **NO entraremos en conflictos de intereses con empresas privadas.** Nunca seremos accionistas ni tendremos relación con empresas contratistas de la Universidad. Respetaremos el régimen de incompatibilidades.
5. **NO desatenderemos la interlocución con los estudiantes.** La Universidad debe ser siempre participativa por todos los que la integran, y entre ellos por supuesto están los estudiantes, cuyas opiniones e iniciativas nos importan y mucho.
6. **NO fijaremos los criterios de promoción o convocatoria de plazas previa simulación de sus resultados.** Los procesos de promoción deben ser siempre objetivos y transparentes, sin que respondan a unos intereses concretos.
7. **NO interrumpiremos las negociaciones con los órganos de representación.** Como representantes de los diferentes colectivos, nunca se frenarán las negociaciones con ellos.
8. **NO fusionaremos centros o departamentos en contra del criterio de sus órganos de gobierno.** Deben ser las propias estructuras académicas las que señalen las oportunidades organizativas. No deben fusionarse sólo para ahorrar.
9. **NO aceptaremos medidas impuestas desde fuera que perjudiquen gravemente a la Universidad sin recurrirlas.**
10. **NO gestionaremos a la baja contratos muy importantes para el bienestar de la Comunidad (calefacción, limpieza, comedores universitarios).** Protegeremos así también al personal de estos servicios que, como todos, merece sueldos y condiciones de trabajo dignas.

3. LO QUE **SÍ** HAREMOS. NUESTRO CONTRATO CON VOSOTR@S.

1. ***Invertiremos en las personas por encima de las cifras y los nuevos edificios.*** Nuestra Universidad invertirá mucho más en el personal y los estudiantes que en ladrillos.
2. ***Desprecarizaremos la plantilla y la reforzaremos con profesorado y PAS joven.*** Contrataremos entre 300 y 500 nuevos profesores jóvenes y recuperaremos también la plantilla de PAS.
3. ***Modificaremos el documento CDI para que todas las tareas computen reconociendo el trabajo.*** Todas las labores docentes, investigadoras y de gestión será tenidas en cuenta en su verdadera dedicación horaria.
4. ***Realizaremos el derecho a la promoción en condiciones objetivas y fiables.*** Cada acreditad@ sabrá con certeza el tiempo que habrá de esperar para poder acceder a la promoción a la que tiene derecho.
5. ***Apoyaremos económicamente a los estudiantes que lo requieran.*** No permitiremos que en la USAL haya un solo alumno que no puede estudiar por problemas económicos.
6. ***Mantendremos y mejoraremos las condiciones de trabajo y promoción del Personal de Administración y Servicios.*** Garantizaremos la conciliación, la formación, la carrera administrativa y la acción social.
7. ***Propondremos reformas en los estatutos para que colectivos de profesores, investigadores y trabajadores de la USAL infrarrepresentados tengan una representación proporcional.*** También modificaremos la composición de las comisiones delegadas del Consejo de Gobierno, para dar participación a todos los sectores afectados por sus decisiones en las mismas.
8. ***Demostraremos realmente que la Universidad está decidida a asumir un compromiso de defensa del medio ambiente y lucha contra el cambio climático.*** Realizaremos los cambios necesarios en la gestión energética y las infraestructuras para impulsar la sostenibilidad.
9. ***Promoveremos mucho más que hasta ahora el deporte universitario.*** El fortalecimiento de los valores del esfuerzo, el trabajo en equipo y la perseverancia serán señales de identidad de la USAL.
10. ***Daremos participación en todas las actividades a toda la Comunidad.*** El VIII Centenario ha de ser de todos, no sólo de unos pocos. Tod@s los universitari@s tienen derecho a sentirse implicados en la celebración.
11. ***Garantizaremos una gestión mucho más transparente.*** Se podrá conocer el destino de cada euro gastado en la Universidad y de cada minuto de tiempo dedicado por las personas del equipo de gobierno para hacer realidad este programa.

III. LA UNIVERSIDAD QUE VALORA Y RECONOCE A LAS PERSONAS

1. UNA UNIVERSIDAD PARA TOD@S, DESDE EL AGRADECIMIENTO Y EL RECONOCIMIENTO.

1. ***Una Universidad que mejorará las actuales condiciones de estudio y trabajo.*** Debe regularse mejor la climatización de edificios, bibliotecas, aulas y despachos. Hay que garantizar que los estudiantes y el personal no sufren condiciones inadecuadas de frío o calor.
2. ***Una Universidad que simplificará sus procedimientos.*** El Rectorado no debe volver a pedir varias veces los mismos datos y documentos. La burocracia universitaria debe ser más simple y ágil para tod@s.
3. ***Una Universidad que dará mejor información.*** La Web de la Universidad debe visibilizar los logros de todas las personas, no fotos de los vicerrectores. Como primer lugar al que acudimos en búsqueda de información, debe cumplir fielmente con tal servicio.
4. ***Una Universidad en la que será posible la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.*** Deben compatibilizarse los calendarios y horarios de tod@s para que cada persona de la Comunidad universitaria pueda disfrutar de sus derechos personales y/o familiares.
5. ***Una Universidad que haga compatibles los tiempos de tod@s.*** Los descansos y vacaciones del personal han de ser compatibles con el acceso de los investigadores a los centros, la disponibilidad de aulas de estudio para la preparación de los exámenes y la elaboración de trabajos de todo tipo.
6. ***Una Universidad que gestionará mejor sus aparcamientos.*** Es necesario cambiar el modelo actual, que no está funcionando bien, especialmente en el momento de renovar la tarjeta. Se debe simplificar el procedimiento facilitando los trámites *on line*.
7. ***Una Universidad que estará siempre junto a los suyos.*** Cada vez que el Rectorado pueda ayudar a una persona de la Comunidad a realizar sus derechos a la promoción, el incremento de las capacidades o el nivel de estudios, la realización de un proyecto internacional o una iniciativa coincidente con los principios y valores de nuestra Universidad, debe ponerse a disposición y contribuir a lograrlo.

2. LOS ESTUDIANTES, NUESTRA RAZÓN DE SER

MEDIDAS URGENTES

- Reivindicaremos la bajada de las tasas ante la Junta de Castilla y León.
- Eliminaremos las tasas propias de gestión académica.
- Facilitaremos el pago de la matrícula.
- Multiplicaremos las becas propias de la USAL con un programa especial de Becas 2018.
- Apoyaremos a los estudiantes con necesidades económicas sobrevenidas para que no abandonen la Universidad.
- Garantizaremos iguales derechos y servicios a los estudiantes de Ávila, Béjar y Zamora y de los centros adscritos.
- Daremos un mayor reconocimiento a la representación estudiantil.
- Reformaremos el reglamento de evaluación y aumentaremos los tiempos entre exámenes.
- Fomentaremos el deporte y la cultura universitarios.
- Apostaremos por la igualdad, la diversidad y la inclusión.
- Implementaremos un Código de Buenas Prácticas Ambientales.
- Dotaremos de enchufes suficientes e instalaciones adecuadas a todas las aulas.
- Mejoraremos la calefacción y el aire acondicionado.
- Mejoraremos los servicios en los colegios mayores, comedores y residencias.
- Simplificaremos los trámites de obtención de visados de los estudiantes extranjeros.
- Ampliaremos la casa del estudiante, con espacios para estudiantes Erasmus y otras asociaciones.

La Universidad de Salamanca es lo que es gracias a la presencia de tantos estudiantes. Los estudiantes representáis nuestra razón de ser, el motivo principal de la propia fundación de la Universidad. Trabajaremos en la defensa efectiva de los derechos que adquirís al matricularos en las diferentes titulaciones y desarrollaremos iniciativas para facilitar vuestro aprovechamiento académico, tanto dentro como fuera de las aulas. Trabajaremos para potenciar vuestra participación en los procesos de toma de decisiones y, lo que es igualmente importante, para involucraros muy activamente en la responsabilidad social de la Universidad.

A) Estudiantes y participación universitaria

1. ***Derechos de los estudiantes y reforma del Estatuto del Estudiante.*** Nuestra primera norma es cumplir y hacer cumplir íntegramente los derechos de los estudiantes, por ello es ineludible reformar el Estatuto del Estudiante para ajustarlo a las necesidades de la realidad universitaria del Siglo XXI.
2. ***Representaciones de Estudiantes y reforma del reglamento de representación.*** En el Estatuto del Estudiante se delimitarán claramente las funciones de los representantes universitarios, sus competencias, derechos y deberes. Mejoraremos también el Reglamento de las representaciones de

estudiantes para que ofrezca garantías reales para los representantes de estudiantes de la USAL. Se apoyarán material y económicamente las actividades culturales organizadas por las delegaciones y asociaciones de estudiantes.

3. **Reconocimiento de la representación.** Se estudiarán reconocimientos alternativos a los créditos para los representantes de estudiantes y se incorporarán a la Universidad de Salamanca los acuerdos que al respecto se adopten en CREUP. Se tendrá en cuenta la labor desarrollada en delegaciones y asociaciones en el baremo de becas propias de la USAL.
4. **Participación real y directa de los estudiantes en las decisiones de la USAL.** Se potenciará el gobierno abierto y la participación mediante reuniones periódicas con los representantes y asociaciones de estudiantes, para conocer de primera mano los problemas de la comunidad universitaria y pensar conjuntamente soluciones. Mejorará el reconocimiento de créditos por la participación estudiantil. Se fijará una sede que sirva de marco de diálogo entre asociaciones y delegaciones, donde se llevará a cabo un intercambio de propuestas constante y fluido.
5. **Participación de los estudiantes en las comisiones de calidad.** Se incrementará la participación de los estudiantes en la convocatoria regular de las comisiones de calidad de los centros.
6. **El Rector responde.** Estableceremos mecanismos de diálogo con el equipo de gobierno para potenciar el verdadero control de la gestión por parte de los estudiantes. Nos comprometemos a generar herramientas nuevas para lograr este objetivo, como los foros trimestrales *on-line*, a través de los cuáles cada estudiante de nuestra universidad pueda hacer llegar sus preguntas, quejas e inquietudes al Rector y a su equipo de manera directa. También potenciaremos herramientas que ya existen, como la radio o la televisión de la USAL, creando espacios en la programación al efecto.
7. **Visitas guiadas a nuestra historia.** Se realizarán visitas guiadas para favorecer que los miembros de la comunidad universitaria conozcan mejor el patrimonio y la historia de esta gran Universidad, y así sean plenamente conscientes de su crucial papel en la evolución de los derechos y el pensamiento humano a nivel mundial.
8. **Asociación de antiguos alumnos - Alumni.** Apoyaremos las iniciativas y actividades de *Alumni*, animando a los antiguos y actuales alumnos de la USAL a formar parte de esta gran asociación, donde compartir experiencias y proyectos con el orgullo común de pertenecer a nuestra Universidad.

B) Por una universidad igualitaria, diversa e inclusiva concienciada con el medio ambiente y el desarrollo sostenible

1. ***Formación en igualdad y responsabilidad social.*** Incrementaremos la oferta formativa en igualdad, inclusión, valores humanos, inserción laboral, cultura, deporte, etc. incentivando a los alumnos a participar en ellas y en actividades de voluntariado.
2. ***Políticas de igualdad, diversidad e inclusión.*** Desarrollaremos protocolos contra la discriminación y el acoso en todas sus vertientes. Se llevarán a cabo campañas de concienciación basadas, tanto en la igualdad entre mujeres y hombres, como en el respeto a las diferencias sobre la base de la etnia, la nacionalidad, la orientación sexual, la religión, la discapacidad o cualquier otra circunstancia. Serán campañas creadas por los propios estudiantes y con los servicios de la USAL a su disposición, trabajando de manera coordinada con ellos. Nuestra Universidad cuenta con excelentes recursos para ello y personas muy convencidas en sus servicios y estructuras académicas. Se trabajará en un Centro de asistencia a los estudiantes de nuevo ingreso y en un reglamento contra las novatadas pactado con todos los representantes de estudiantes y asociaciones.
3. ***Mejora de la accesibilidad y ampliación del servicio de intérpretes de signos de la USAL.*** La Universidad debe dar ejemplo convirtiéndose en una Universidad accesible e inclusiva. Mejoraremos la accesibilidad a todos los espacios de la USAL para personas con movilidad reducida u otra discapacidad y reforzaremos el servicio de intérpretes de signos.
4. ***Implementación del Código de Buenas Prácticas Ambientales de la Universidad de Salamanca.*** Absolutamente concienciados con el cambio climático y la necesidad urgente de empezar a hacer algo al respecto, pondremos en marcha el Código de Buenas Prácticas Ambientales de la Universidad de Salamanca, guiado por los principios de sostenibilidad, precaución, publicidad y diálogo. Nos comprometemos con la conservación de la naturaleza apostando decididamente por su protección.

C) Tasas universitarias y facilidades de pago

1. ***Reducción de tasas universitarias.*** Redoblabremos los esfuerzos para lograr una rebaja de las tasas universitarias ante la Junta de Castilla y León mayor de la prevista. No se puede seguir tolerando que los estudiantes de la USAL paguen precios más altos que la media española. Éste es, y debe de ser, el primer compromiso con los estudiantes. La Universidad de Salamanca no debe destacar el próximo curso 2018-2019, además de por la celebración de sus ocho siglos de historia, por mantenerse como una de las universidades más caras del país. Es nuestra tarea y nuestro compromiso negociar con la Administración la equiparación de nuestros precios con los de las universidades públicas del resto del país.

2. ***Eliminación de las tasas propias para la formalización y gestión del expediente universitario.*** Suprimiremos las tasas propias que incrementen los costes de la obtención del título. Tampoco se imputará un cargo extra por cambios de asignaturas con el mismo número de créditos.
3. ***Facilidades de pago.*** Se facilitará el pago de la matrícula en los plazos necesarios. Estudiaremos el posible pago mensual de la matrícula, con participación de los representantes de estudiantes. Entendemos las dificultades que para muchas familias supone el pago de las tasas académicas y creemos firmemente que es necesario flexibilizarlo y facilitarlo en la medida de lo posible. Por ello, proponemos el pago fraccionado en mayor número de cuotas para todos los estudiantes que así lo soliciten.

D) Becas y ayudas

1. ***Incremento de las becas propias y refuerzo del Servicio de Becas.*** Aumentará la cantidad de becas propias y se incrementará la visibilidad de las convocatorias mediante la comunicación por *e-mail*, *web* y *whatsapp* de las becas existentes.
2. ***Becas 2018.*** Crearemos las Becas VIII Centenario de desarrollo académico y profesional, para ayudar a todos los estudiantes que logren alcanzar unos niveles de rendimiento académico elevados durante el grado y que puedan optar a ellas para seguir cursando otros estudios en la propia USAL.
3. ***Becas de colaboración.*** Se incrementarán las becas de colaboración con departamentos, institutos y grupos de investigación.
4. ***Becas de intercambio con América Latina.*** Daremos información detallada de todas las becas de intercambio con América Latina por su interés para el futuro profesional de los estudiantes.
5. ***Financiación TFGs y TFMs.*** Ofreceremos ayudas económicas para la realización de TFGs y TFMs con carácter anual. La selección de los proyectos susceptibles de ayuda económica se llevará a cabo a través de un procedimiento de evaluación baremado, objetivo, competitivo y público.
6. ***Recuperación de la aportación de la universidad en becas Erasmus.***
7. ***Apoyo a los estudiantes con necesidades económicas.*** Estudiaremos el desarrollo de mecanismos de financiación para estudiantes con necesidades económicas severas. Regularemos un mecanismo excepcional de devolución de precios públicos y no aplicación de permanencia por razones de equidad y circunstancias sobrevenidas. Porque NO permitiremos que ningún estudiante de nuestra Universidad tenga que abandonarla por exclusivos problemas económicos sobrevenidos.
8. ***Bolsas de trabajo.*** Confeccionaremos bolsas de trabajo para estudiantes firmando convenios con empresas locales de Salamanca, Ávila, Bejar y Zamora.

E) Agilización de trámites y mejora de la información

1. ***Agilizar y flexibilizar los procedimientos de matrícula.*** Habilitaremos un sistema de cita previa *on line* para las matrículas de primero. Los estudiantes también deben poder matricular sus asignaturas por cuatrimestres, decidiendo antes de comenzar el segundo cuatrimestre el número de asignaturas a matricular en función de su rendimiento académico.
2. ***Automatrícula.*** Se habilitará la posibilidad de realizar la automatrícula *on line* desde el primer curso.
3. ***Normativa de Permanencia.*** Mejoraremos las normas de permanencia de la Universidad de Salamanca
4. ***Visados para los estudiantes extranjeros.*** Debemos agilizar y facilitar los trámites a todos aquellos extranjeros que nos elijan como Universidad. Esta voluntad se debe reforzar en el caso de los alumnos que van a cursar un máster oficial, pues en estos casos las dificultades son aún mayores. Reforzaremos la colaboración con la comisaría provincial para la obtención y renovación de los permisos de residencia de nuestros alumnos extracomunitarios o no pertenecientes al espacio Shengen.
5. ***Mejora de las webs y de la aplicación NUNTIATUM.*** Además de evitar el solapamiento de webs (las antiguas con las más actuales), que pueden generar confusión e información desactualizada, se mejorará la web de la USAL y de los diferentes centros, prestando especial atención a las guías académicas, de modo que sean fácilmente accesibles para los estudiantes. Se mejorará también la aplicación móvil NUNTIATUM.
6. ***Aplicación móvil para conocer las actividades y servicios de la USAL.*** Crearemos una aplicación móvil que sirva para encontrar todas las actividades y recursos que ofrece la Universidad. El actual sistema de mails es insuficiente.

F) Planes de estudio y calendarios académicos

1. ***Programas de estudios abiertos e interactivos.*** La realidad de nuestro tiempo exige que los programas formativos sean más abiertos, de modo que los estudiantes puedan cursar asignaturas de Campus intercambiables y sin necesidad de simultanear estudios.
2. ***Ratio profesor-alumno.*** Mejoraremos en lo posible la ratio profesor-alumno. La calidad real desaconseja grupos de las dimensiones actuales en muchas titulaciones de la USAL.
3. ***Valor de las fichas de las asignaturas.*** Estableceremos reglas mucho más claras sobre la vinculatoriedad de las fichas de las asignaturas.

4. **Especial atención y consideración a los estudiantes que trabajan o tienen cargas familiares, son deportistas profesionales o simultanean estudios o cursan dobles grados.** Ampliaremos los márgenes de este cupo, flexibilizando los cambios de horario.
5. **Crearemos grupos propios para los dobles grados.** Los estudiantes de los dobles grados tienen derecho a una docencia propia del doble grado, en paralelo al incremento de la plantilla y a partir de un número mínimo.
6. **Tablas de convalidación.** Fijaremos las tablas de convalidación entre las asignaturas de la USAL y estableceremos un número mínimo de créditos para los estudiantes que han realizado otro grado previamente.
7. **Asignaturas a elección.** Cabrá la posibilidad de matricularse en asignaturas sueltas de otras carreras, emiténdose el correspondiente certificado.
8. **Trabajos Fin de Grado.** Adecuaremos de la normativa en materia de Trabajos de Fin de Grado a las necesidades formativas de los estudiantes.
9. **Prácticas extracurriculares y en la propia USAL.** Mejoraremos la oferta de prácticas extracurriculares. Se incentivará su realización en los propios centros de la USAL. Abriremos todos los servicios, institutos o centros de la Universidad, como espacios para el desarrollo de las prácticas curriculares. Creemos firmemente que todos los servicios de la Universidad tienen muchas cosas que aportar a los estudiantes y muchos recursos que poner a su disposición, por tanto, se ofrecerán prácticas laborales con una normativa específica idéntica para todos ellos. Los estudiantes de grado podrán acceder a través de las prácticas curriculares al servicio de la USAL que esté directamente relacionado con sus estudios (deportes, asuntos sociales, comunicación, servicios jurídicos, bibliotecas...)
10. **Reforma del reglamento de evaluación.** Reformaremos el reglamento de evaluación para incrementar las garantías de objetividad de las pruebas. A través de la participación directa de los representantes de estudiantes y las asociaciones, se llevará a cabo una revisión del reglamento de evaluación actual, para detectar las deficiencias, realizando los cambios necesarios para que éste sea un documento de consenso. Se garantizará el cumplimiento de los plazos en la publicación de calificaciones, con una fecha límite, y el tiempo necesario para preparar la convocatoria siguiente. Estableceremos también un límite claro en las fechas de realización de pruebas de evaluación continua y las pruebas finales.
11. **Flexibilizaremos el calendario académico.** Se flexibilizará el calendario académico de modo que quepa ser ajustado a las características de cada Centro. Evitaremos la concentración de pruebas de evaluación en fechas muy ajustadas, estableciendo un número concreto de días entre la primera y la segunda convocatoria de las pruebas finales.
12. **Ampliaremos el calendario de exámenes.** Se ampliará el calendario de exámenes donde sea necesario, trabajando con los responsables de los centros y

los representantes de los estudiantes. Estudiaremos la posibilidad de ampliar las pruebas finales de recuperación al mes de Julio.

13. ***Garantizaremos iguales derechos a los estudiantes de los campus de Ávila, Béjar y Zamora y de los centros adscritos.*** Estos estudiantes tendrán las mismas oportunidades de participación y el mismo acceso a todos los servicios de la Universidad.
14. ***Trabajaremos para materializar el derecho de los estudiantes de Medicina a realizar sus prácticas en Salamanca*** o, alternativamente, donde voluntariamente prefieran.

G) Actividades y formación complementaria

1. ***Incrementaremos la participación de los estudiantes en las actividades organizadas para la conmemoración del VIII Centenario.*** Los estudiantes deben ser verdaderos protagonistas de esta celebración.
2. ***Asistencia gratuita a actividades de extensión universitaria.*** Se podrá asistir a todas estas actividades (conferencias, charlas, talleres) presentado solo el carnet universitario.
3. ***Cursos de idiomas.*** Ampliaremos la oferta, mejoraremos los horarios e incentivaremos la asistencia de los estudiantes a cursos de idiomas. Trazaremos un plan adaptado a las necesidades de los campus de Ávila, Béjar y Zamora.
4. ***Cursos de verano de interés.*** Generaremos una oferta de cursos de verano con participación de los estudiantes, buscando así los temas de interés que se traduzcan en su participación activa en los mismos.
5. ***Mayor participación de los estudiantes en los medios de comunicación de la USAL.*** La televisión y la radio de la USAL se orientarán mucho más hacia los estudiantes.

H) Deporte universitario

1. ***Promoveremos mucho más que hasta ahora el deporte universitario.*** Como parte esencial en la vida universitaria, apostaremos por el deporte y la vida sana. Se potenciará el Servicio de Deportes de la USAL y las actividades ofertadas desde él, mejorando y adaptando en lo necesario el complejo deportivo Salas Bajas y los gimnasios de la USAL y prestando especial atención a nuestro@s deportistas de élite. Se incrementarán los convenios con los ayuntamientos para la utilización de sus instalaciones deportivas. De forma paulatina también adecuaremos la oferta deportiva a las necesidades específicas de personas con necesidades especiales.
2. ***Extensión del deporte femenino.*** Potenciaremos el deporte femenino, introduciendo nuevas actividades y ayudando al desarrollo de nuevos equipos femeninos, todo ello en el marco de un plan director para la extensión del deporte femenino en la USAL.

H) Infraestructuras al servicio de los estudiantes

1. ***Mejora de las Infraestructuras.*** Mejoraremos de manera continua las infraestructuras necesarias para el estudio y la investigación. Y lo haremos atendiendo a las nuevas necesidades tecnológicas y ofreciendo espacios limpios, cuidados y dotados de la tecnología necesaria para ser una Universidad de primer nivel. No permitiremos que el deterioro de los espacios interfiera en la docencia y en nuestras condiciones laborales.
2. ***Garantizaremos instalaciones y materiales adecuados y suficientes para la realización de prácticas.*** Los estudiantes pagan altas tasas universitarias y no debe darse nunca más la situación de no contar con las instalaciones y/o materiales adecuados y necesarios, en cantidad suficiente, para su realización.
3. ***Servicio de Atención al Estudiante (SOU, actual SPIO).*** Mejoraremos el servicio, ampliando la información sobre el mismo, de modo que en todo momento los estudiantes conozcan sus derechos y a través de él hagan llegar sus opiniones, quejas y sugerencias.
4. ***Casa del Estudiante.*** Se revitalizará la Casa del Estudiante dotándola de más espacios para incluir a las asociaciones que no tienen aún su propia oficina y de actividades culturales de todo tipo recogidas en un programa diseñado por y para estudiantes. También habilitaremos espacios dedicados a la vida universitaria en los campus de Ávila, Bejar y Zamora.
5. ***Mejoraremos la climatización de los edificios.*** Debemos adaptar las condiciones de calor y frío de aulas y bibliotecas a una climatología cada vez más imprevisible y cambiante. No debemos escatimar en las reformas necesarias para que todos nuestros centros estén acondicionados para el frío y el calor, para el desarrollo de las prácticas docentes en los laboratorios adecuados y para el acceso tecnológico pertinente. Todo ello de la forma más ecológica y sostenible posible, en cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Ambientales de la Universidad de Salamanca que pondremos inmediatamente en marcha.
6. ***Mejoraremos el Wifi y el plan general de dotación de conexiones eléctricas en las instalaciones de la USAL.*** En la era de la información e Internet, es ineludible mejorar la conexión inalámbrica a la Red de la USAL en todos sus espacios e instalaciones (también en los espacios al aire libre) y que haya suficientes enchufes.
7. ***Invertiremos en las aulas de informática y mejoraremos el préstamo de ordenadores portátiles.*** Mejoraremos los equipos y medios de las aulas de informática, poniéndolas a disposición los estudiantes. Incrementaremos también en un 100% el número de ordenadores portátiles de préstamo disponibles para los estudiantes.
8. ***Invertiremos mucho más en Bibliotecas.*** Adecuaremos las infraestructuras e incrementaremos el material bibliográfico para su préstamo y consulta, facilitándose el acceso a más revistas y libros electrónicos. Mejoraremos el

sistema de préstamos de libros y equipos informáticos, con la ampliación de los plazos de préstamo y la existencia siempre de un ejemplar como libro de consulta.

9. ***Ampliaremos los horarios de las bibliotecas en épocas de exámenes.*** Ampliaremos los horarios de las bibliotecas Zacut y Francisco de Vitoria hasta las 24 horas en épocas de exámenes y al menos una de las habidas en los campus periféricos.
10. ***Habilitaremos espacios para el estudio y la realización conjunta de trabajos.*** Plantearemos una política flexible de apertura y de creación de espacios, que garantice el uso y aprovechamiento de los mismos por parte de los estudiantes. En atención a los espacios disponibles, en cada facultad se habilitarán zonas permanentes para el estudio y la realización de trabajos en equipo.
11. ***Mejoraremos los servicios de comedor universitario.*** Garantizaremos mayor variedad de menús dando más publicidad a la posibilidad de inclusión de menús especiales (vegetarianos, veganos).
12. ***Habilitaremos espacios para comer en las facultades.*** Se habilitarán espacios en las facultades para poder comer, con microondas para calentar los alimentos.
13. ***Realizaremos mejoras en los colegios mayores para optimizar sus prestaciones.*** Los colegios mayores han de ofrecer prestaciones de gran calidad y convertirse en centros de referencia de la vida universitaria.
14. ***Favoreceremos un uso más eficiente y racional de nuestras instalaciones y espacios.*** Las instalaciones están pensadas para el uso y disfrute de los estudiantes, por eso deben ponerse a su disposición con las comodidades necesarias. Multiplicaremos por dos el número de espacios habilitados para el estudio, aprovechando el espacio disponible.
15. ***Daremos prioridad en el uso de las instalaciones a la comunidad universitaria.*** Evitaremos en lo posible que personas ajenas a la USAL ocupen los puestos de nuestros estudiantes en las bibliotecas, actividades deportivas, etc., favoreciendo el uso prioritario de los espacios por los miembros de la comunidad universitaria.
16. ***Trabajaremos para la ampliación de la oferta de transportes públicos.*** Se promoverán acuerdos con los transportes públicos para mejorar las condiciones para los estudiantes de la USAL.
17. ***Dotaremos de mobiliario adecuado los espacios verdes.*** La comunidad universitaria tiene derecho a disfrutarlos en mejores condiciones. Por eso, también habilitaremos los espacios al aire libre de la USAL para poder trabajar en ellos con la incorporación de más bancos, sillas y mesas.

3. EL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PAS). PERSONAS CLAVES EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD.

MEDIDAS URGENTES

- Escucharemos siempre al Personal de Administración y Servicios y propondremos mayor participación en todas las decisiones sobre sus condiciones de trabajo.
- No crearemos servicios nuevos ni externalizaremos tareas que puedan ser desarrolladas por nuestra plantilla, mejorando sus retribuciones con más recursos, en lugar de contratar con empresas.
- Garantizaremos la irreversibilidad de los derechos laborales y las condiciones de trabajo. Solo admitiremos los cambios que mejoren la situación actual.
- Daremos oportunidades reales de promoción interna a toda la plantilla de funcionarios y laborales.
- Desprecarizaremos y estabilizaremos la plantilla.
- Cambiaremos el plan de formación para adaptarlo realmente a las necesidades de la plantilla, favoreciendo cursos adaptados a cada puesto de trabajo.
- Ampliaremos los nombramientos de PAS en direcciones técnicas de servicios.
- Iniciaremos la negociación para una reforma integral de las RPTs.
- Posibilitaremos la promoción cruzada y la oferta de todas las plazas nuevas a la plantilla de la USAL.
- Regularemos mejores incentivos en la evaluación del desempeño y la carrera horizontal.
- Recuperaremos el verdadero sentido de la acción social.
- El Rector será el interlocutor principal en los procesos de negociación con los órganos de representación del PAS.
- Activaremos acuerdos de transporte público para ofrecer mejores servicios a nuestra plantilla.

L@s compañer@s del PAS sois imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización universitaria y la realización de todas las actividades. Gracias a vosotr@s podemos realizar nuestras labores docentes e investigadoras. La Universidad debe reconocer y recompensar vuestro trabajo con medidas de estabilización, formación, promoción y acción social. Todo el presupuesto invertido en vosotr@s redunda en beneficio de la calidad. Gracias siempre por vuestra ayuda.

A) Para tod@s:

1. ***Irreversibilidad y mantenimiento de las condiciones de trabajo mientras se recupera la plantilla.*** La recuperación progresiva de la plantilla sin duda permitirá una mayor flexibilidad en la elección de los días de vacaciones de verano. Mantendremos mientras tanto las condiciones de trabajo y el derecho a la conciliación en los períodos de vacaciones. Los derechos del PAS han de ser

irreversibles. Cualquier modificación de las condiciones de trabajo debe ser siempre a mejor.

2. ***Direcciones técnicas.*** Nombraremos PAS cualificados en las direcciones de servicios.
3. ***Modificación del baremo de concursos.*** Modificaremos el baremo para reducir la discrecionalidad y promover objetivamente la profesionalización.
4. ***Carrera horizontal.*** Crearemos verdaderas oportunidades de promoción en el mismo puesto de trabajo, vinculada a la formación, y con complementos retributivos por la adquisición de nuevas capacidades.
5. ***Negociación para la flexibilidad en servicios que requieren mayor disponibilidad en vacaciones.*** Negociaremos con el personal afectado para posibilitar condiciones más flexibles y amplias de funcionamiento de aquellos servicios que requieren mayor disponibilidad en periodos de cierre.
6. ***Estabilización de interinos y consolidación de empleo.*** Fijaremos un proceso para la estabilización de los interinos terminando con la precariedad de la plantilla.
7. ***Vicegerencia.*** Crearemos la plaza de Vicegerente con funciones exclusivas en gestión de PAS.
8. ***Relación de Puestos de Trabajo (RPT).*** Modificaremos integralmente las RPTs a partir de un estudio integral y objetivo de las necesidades.
9. ***Promoción interna.*** Llevaremos a cabo procesos selectivos de promoción interna, similares a los que ya han realizado otras universidades.
10. ***Planes de formación.*** Mejoraremos la formación del PAS. Elaboraremos una formación a la carta en el puesto de trabajo, permitiendo una cualificación personalizada con participación mucho más activa del personal en el diseño de los planes.
11. ***Ayudas sociales.*** Recuperaremos las ayudas sociales pensando en toda la plantilla y en aquellas líneas que en la negociación con los órganos de representación se consideren prioritarias.
12. ***Matrícula gratuita para estudios en la USAL.*** Tod@s los trabajador@s de la Universidad debieran tener ventajas para realizar estudios que mejoren su nivel de conocimientos en las distintas ramas del saber. Por ello, la matrícula en la propia USAL será gratuita.
13. ***Niveles y reconocimientos de servicios transversales.*** Mejoraremos los niveles y reconocimientos en servicios transversales como las bibliotecas, a partir de una redistribución de tareas.

14. ***Servicios centrales de atención al estudiante.*** Resaltaremos la importancia del trabajo de los servicios centrales de atención al estudiante, incrementando su capacidad de respuesta a las peticiones de información (SPIO, SIPPE, becas, gestión académica). Daremos mayor reconocimiento y presencia de estos servicios en la imagen de la USAL.
15. ***Medios técnicos y personales de los servicios de gestión económica, contabilidad, contratación, personal.*** Dotaremos a los servicios de gestión económica de los medios técnicos y personales necesarios para agilizar todos los procedimientos y facilitar así la más rápida tramitación de todos los expedientes. Reconoceremos el trabajo fundamental que hacen e incrementaremos las aplicaciones de Administración electrónica.
16. ***Concurso de traslados.*** Se tendrá en cuenta el mérito y la capacidad en el baremo de concursos de traslados.
17. ***Complemento de idioma.*** Se reconocerá el complemento de idioma al personal que efectivamente necesite utilizarlo en su actividad ordinaria.
18. ***Retribuciones por cierre posterior de edificios.*** Retribuiremos al Personal de Administración y Servicios para cerrar los centros media hora después de terminar la docencia.

B) Medidas específicas para el PAS Laboral

1. ***Convenio colectivo.*** Promoveremos la negociación de un nuevo convenio colectivo que incluya la recuperación del poder adquisitivo.
2. ***Oferta de nuevas plazas al personal laboral de la plantilla.*** Toda nueva plaza se ofertará primero al personal laboral de la plantilla de la USAL.
3. ***Promoción cruzada y oferta de plazas funcionariales de nueva creación.*** Desarrollaremos la promoción cruzada, ofreciendo las plazas funcionariales de nueva creación también al personal laboral de la USAL. Revisaremos y removeremos los obstáculos que impiden una promoción real y efectiva del personal de laboratorios.
4. ***Sexenios.*** Reconoceremos el primer sexenio al personal interino y estableceremos el 2º sexenio para todos como complemento de especialización en el trabajo.
5. ***Complementos.*** Incrementaremos el complemento de turnicidad, reconociendo el esfuerzo adicional que supone, y mantendremos los complementos en caso de traslado dentro del mismo área.
6. ***Jubilaciones.*** Daremos el mismo tratamiento a la jubilación voluntaria (anticipada) que a la obligatoria. Actualizaremos las gratificaciones en los casos de jubilación anticipada. Reduciremos la jornada de trabajo a partir de un año de la edad reglamentaria de jubilación.

7. **Grupo IV.** Integraremos los grupos profesionales IVa y IVb en el mismo grupo IV.
8. **Vacantes en comisión de servicios.** Nos comprometemos a proveer vacantes en comisión de servicios.
9. **Plazas mediante adscripciones provisionales.** Nos comprometemos a cubrir plazas mediante adscripciones provisionales.
10. **Listas de espera.** Mantendremos el sistema de listas de espera.
11. **Evaluación del desempeño.** Estableceremos un sistema estable y objetivo de evaluación del desempeño.
12. **Promoción del personal de conserjería.** Ofreceremos oportunidades de promoción al personal de conserjería en futuras convocatorias de plazas de auxiliar administrativo.
13. **Propondremos funcinarizaciones voluntarias.** Ampliaremos las posibilidades de negociar funcinarizaciones en servicios cuyos trabajadores puedan solicitarlo (CPD).

C) Medidas específicas para el PAS Funcionario

1. **Puestos de trabajo.** Recuperaremos los puestos de trabajo perdidos en el caso de supresión de la tasa de reposición.
2. **Reforma integral de la RPT de PAS funcionario.** Mejoraremos la RPT para adaptarla a las necesidades administrativas reales de la USAL, reconociendo la cualificación y las tareas reales del personal.
3. **Dotaciones mínimas.** Estudiaremos la plantilla para establecer una dotación mínima, que garantice un servicio de calidad, en ciertas unidades y servicios.
4. **Prima de jubilación.** Actualizaremos la prima de jubilación y la asignaremos como un complemento retributivo y no como Ayuda Social.
5. **Doble adscripción.** Garantizaremos la doble adscripción en la RPT de todos los puestos, salvo los reservados a personal técnico de A1.
6. **Establecimiento de niveles retributivos impares.** Incrementaremos la diversificación de niveles retributivos.
7. **Actualización de los complementos específicos.** Pondremos al día los incentivos más adecuados, completos y amplios para toda la plantilla de la USAL.
8. **Revisión y actualización del complemento de turnicidad.** Revisaremos y actualizaremos el complemento de turnicidad, reconociendo el esfuerzo adicional que supone.

9. **Promoción interna de Auxiliares administrativos.** Facilitaremos la promoción interna de todos los Auxiliares administrativos a Administrativos.
10. **Ascenso en el complemento específico.** Reconoceremos los servicios prestados mediante el cambio, cada 6 años, del complemento específico al nivel retributivo superior.
11. **Mejora de los niveles del personal administrativo de centros y servicios.** Mejoraremos los niveles del personal administrativo de los centros y servicios, incrementando las RPTs en función de las nuevas tareas asignadas a sus administraciones. Se dispondrá de un mayor número de jefaturas de servicios en función de los puestos bases.
12. **Consolidación del personal administrativo de los departamentos.** Consolidaremos al personal administrativo de los departamentos, reconociendo su condición superior a la de auxiliar. Promoveremos también el progresivo incremento de niveles.

4. EL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR (PDI). RECUPEREMOS LA MOTIVACIÓN

MEDIDAS URGENTES

- Reduciremos la burocracia que sufre el profesorado. El Rectorado no solicitará nunca más datos que estén a disposición de sus servicios.
- Reivindicaremos ante la Junta de Castilla y León mejores dotaciones de los complementos autonómicos para la retribución justa del profesorado.
- Llevaremos a cabo el Plan 2018 de ayudantes doctores, contratos pre y posdoctorales. Renovaremos generacionalmente la plantilla mediante la creación de entre 300 y 500 plazas de apoyo a las actividades docentes e investigadoras.
- Desarrollaremos un programa propio de formación de la “cantera” de profesorado joven, fomentando la excelencia tanto docente como investigadora.
- Desarrollaremos un relevo generacional en centros y departamentos con necesidades especiales, tanto en Salamanca como en los campus de Ávila, Béjar y Zamora.
- Modificaremos la CDI para reconocer todas las tareas docentes, investigadoras y de gestión del profesorado. Haremos un calculo realista de la RPT.
- Apoyaremos a todo el profesorado que solicite sexenios y acreditaciones mediante servicios propios de la Universidad.
- Reconoceremos los quinquenios, sexenios y méritos de gestión del profesorado contratado.
- Pediremos la apertura de la negociación colectiva para mejorar las tablas salariales de ayudantes doctores y profesores contratados doctores.
- Estableceremos criterios de promoción, objetivos, fiables y estables en el tiempo.
- Modificaremos la normativa para flexibilizar el régimen de adscripciones.

- Reformaremos el reglamento de eméritos. Tomaremos medidas para incentivar la permanencia en la USAL del personal docente en los años de mayor experiencia de la carrera académica.
- Llevaremos a cabo un Plan especial de profesorado en ciencias de la salud.
- Garantizaremos la no sobrecarga de créditos de PTEUS y apoyaremos su promoción voluntaria a profesores titulares de universidad.
- Facilitaremos el acceso a todas las instalaciones de investigación y despachos al profesorado en todo momento.
- Activaremos acuerdos de transporte público para ofrecer mejores servicios a nuestra plantilla.
- Recuperaremos el verdadero sentido de la acción social

Durante los últimos años hemos asistido a un incremento de las jubilaciones del profesorado de la USAL, a la falta de dotación de nuevas plazas permanentes y la escasa dotación de plazas temporales. Las consecuencias de estas acciones han sido la reducción y envejecimiento de la plantilla de la USAL, la falta de promoción y el incremento de la relación entre plazas temporales y plazas permanentes más allá de lo razonable. Hay que destacar que esta ratio anormal ha afectado de forma especialmente negativa a las profesoras. La consecución de los dos objetivos básicos de la Universidad, obtención de nuevos conocimientos y su transmisión, reside principalmente en la calidad de su profesorado. Es el profesorado la clave para conseguir niveles de investigación y enseñanza acordes con el prestigio de nuestra Universidad, por lo que resulta imprescindible mejorar sustancialmente las actuales condiciones.

Proponemos una serie de medidas conducentes a la recuperación de la plantilla de profesorado y, lo que es todavía más importante, que ésta recupere el entusiasmo, el orgullo y la plena ilusión por hacer bien su trabajo.

A) Para todo el profesorado

1. ***Apuesta por las personas y no por las infraestructuras ajenas.*** La situación actual de la plantilla requiere que las inversiones presupuestarias se centren en la mejora de la impartición de la docencia y las condiciones de trabajo del profesorado universitario. Por eso renegociaremos las condiciones de administración de los recursos del presupuesto, para volcar las prioridades de inversión en las personas y no en infraestructuras ajenas. Nuestra prioridad son y serán siempre las personas que conforman la comunidad universitaria.
2. ***Estabilización y promoción de la plantilla basadas en criterios justos y transparentes.*** Buena parte del profesorado se encuentra desmotivado, concretamente el profesorado contratado ha sufrido la carencia de estabilidad y la falta de promoción. Consideramos imprescindible terminar con esta situación, mediante la puesta en marcha de una serie de medidas cuyas normativas particulares se consensuarán con los colectivos afectados, generando previsibilidad sobre los requisitos y la temporalidad de los procesos de transformación. Continuaremos, por tanto, con los procesos de promoción y estabilización, pero haciéndolo con criterios justos y transparentes consensuados con los colectivos afectados, generando previsibilidad sobre los

requisitos y la temporalidad de los procesos. No se excluirá de la promoción a nadie con criterios de dudosa legalidad. Nunca más se requerirán acreditaciones superiores a las de la plaza requerida y se defenderá la eliminación de todas las restricciones de la tasa de reposición.

3. ***Cálculo realista de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del profesorado.*** Las proyecciones para el cálculo de la RPT en cada área de conocimiento, debe hacerse sobre premisas que tengan en cuenta aquellos parámetros con mayor influencia en la evolución de la plantilla. A tales efectos se tendrá en cuenta prioritariamente: la previsión de las jubilaciones en un periodo de cinco años de profesorado funcionario, el número de contratos de profesorado no funcionario acreditados para contratado doctor o titular de universidad y la proyección real de las necesidades docentes e investigadoras.
4. ***Renovación generacional de la plantilla mediante la creación de entre 300 y 500 plazas de apoyo a las actividades docentes, investigadoras y de gestión.*** La plantilla de la USAL presenta un excesivo envejecimiento, con una edad media del profesorado superior a los 50 años. A efectos de su renovación, debe considerarse que el periodo mínimo de formación de un profesor universitario es de 5-6 años, contando la formación pre y Postdoctoral. Consecuentemente, ese debería ser el periodo a considerar en el cálculo de jubilaciones y de estructura de la plantilla en las distintas áreas de conocimiento. Las medidas prioritarias a adoptar, con el fin de conseguir un progresivo rejuvenecimiento de la plantilla de la USAL, será la puesta en marcha de un plan de dotación de plazas enfocado hacia las áreas de conocimiento con deficiencias de plantilla (Ayudantes Doctor) y hacia los GIR con mejores capacidades de formación de jóvenes investigadores (Ayudantes no Doctores). Este plan se complementará con figuras específicas para los centros e institutos de investigación.
5. ***Captación y recuperación el talento.*** El reconocimiento de la valía de los estudiantes y el personal en formación de nuestra Universidad, debe combinar tanto el mantenimiento como la captación del talento. A tal fin es necesario ajustar los criterios de tal manera que, aún permitiendo la promoción interna, no limiten la captación de talento externo. Así, se considerarán méritos preferentes las relaciones contractuales previas no sólo con la USAL, sino con universidades y centros de investigación de prestigio similar o superior, en cumplimiento estricto de la LOU. Asimismo, se promoverá que el profesorado en formación consiga plazas permanentes o de funcionario en convocatorias competitivas en las cuales deba demostrar necesariamente su valía y conocimientos.
6. ***Impulso del Personal docente e investigador en formación.*** El rejuvenecimiento de la plantilla de PDI requiere apoyar a los jóvenes profesores y profesoras para que puedan desarrollar una carrera académica sólida. A tal fin, se pondrán en marcha medidas concretas para facilitar el acceso a recursos docentes e investigadores, estimular el uso de tecnologías *on-line*, cursos específicos para el aprendizaje de nuevos métodos docentes y programas de estancias cortas en otras universidades y centros de investigación para el aprendizaje de técnicas relevantes para sus líneas de investigación, la docencia de asignaturas o la gestión académica. Aspiramos a que el PDI

formado en la USAL, no sólo cuente con un buen curriculum investigador, sino también con la mejor calidad docente posible. Apoyaremos a este profesorado mediante un Programa Propio de “cantera”.

7. ***Flexibilización de las condiciones de adscripción del profesorado y permanencia en la plantilla.*** Facilitaremos la colaboración docente e investigadora entre profesores de distintos centros e institutos de investigación, eliminando las actuales trabas administrativas. Facilitaremos también la continuidad de aquellos profesores que estando en condiciones de jubilación quieran continuar su actividad académica, sobre todo en aquellos casos en los que colaboren activamente con grupos de prestigio (GIRs y UICs).
8. ***Reducción de la burocracia y apoyo a la gestión de docencia e investigación.*** La progresiva implantación de procedimientos informáticos y telemáticos, lejos de reducir los procedimientos administrativos ha conducido a un incremento de los mismos, generando una administración paralela en soportes papel y electrónico. Adicionalmente, cada Servicio universitario suele exigir para cada gestión datos y documentos ya presentes en otros servicios. Este abuso administrativo desmotiva al profesorado debido a la sobrecarga de gestiones rutinarias y repetitivas. Proponemos una serie de medidas encaminadas a reducir todo lo posible aquellos procedimientos más tediosos: el formateo automático de datos personales, de modo que los mismos se cumplimenten automáticamente cuando se rellene un impreso interno; el volcado de datos del CVN a formatos especiales de CV y las bases internas de la Universidad (Universitas XXI); la agilización de la tramitación de facturas para facilitar la gestión de los proyectos a los IPs; facilitar el uso de la firma electrónica, con el fin de acelerar las comunicaciones entre distintos órganos y servicios universitarios; incrementar la dotación de personal de la Agencia de Gestión de la Investigación, etc.,
9. ***Modificación de la CDI para valorar justamente el esfuerzo académico, la carga real de trabajo e incentivar la actividad del PDI.*** El cálculo actual de la CDI resulta injusto para la actividad del profesorado, ya que minusvalora o directamente obvia el cómputo de actividades que requieren de una importante dedicación en tiempo y esfuerzo. Si queremos conocer la carga real de trabajo, se debe modificar el cómputo de algunas actividades y asignar valor a otras. Así, se incrementará el periodo de cómputo de dirección de tesis doctorales de dos a tres años; se valorará la dirección de TFGs y TFM, con especial atención a aquéllos de tipo experimental; se valorarán adecuadamente las publicaciones en revistas de impacto y/o prestigio en cada área y la publicación de libros; y se realizará una valoración especial de la docencia de nuevas asignaturas, nuevas titulaciones y especialmente si se deben realizar en otro idioma. La adecuación de la impartición de conocimientos a los cambios demandados por la sociedad, se lleva a cabo mediante cambios en los planes de estudio cuya consecuencia práctica es la puesta en marcha de nuevas asignaturas y titulaciones. El profesorado que acepta este desafío debe de contar con un reconocimiento especial del esfuerzo extraordinario realizado.

10. **Reconocimiento de la docencia.** Tan importante como la investigación es la docencia, que debe por tanto ser igualmente reconocida con premios e incentivos a la mejor labor docente.
11. **Reconocimiento del trabajo.** Deben multiplicarse los incentivos a la calidad docente e investigadora potenciando la visibilidad de todos los esfuerzos del Personal Docente e Investigador, que protagonizará la web.
12. **Cursos de formación sobre bibliometría.** Ofertaremos cursos específicos dirigidos a potenciar todas las capacidades de investigación a fin de obtener la acreditación a las diferentes figuras docentes y los correspondientes sexenios.
13. **Cursos formativos en enseñanza on line.** Cada vez son más los cursos que requieren formación para realizar los tutoriales y elaborar las herramientas para la docencia on line. Es obligación de la USAL formar a los docentes en esta materia y esa es una tarea que también asumiremos.
14. **Garantizaremos el acceso a centros y espacios de investigación.** Ha de posibilitarse el acceso en todo momento a los centros y espacios de investigación, respetando las condiciones de trabajo del personal y favoreciendo la flexibilidad de los horarios y la total disponibilidad de los recursos necesarios.
15. **Apoyo y promoción de los PTEUs.** Apoyaremos y promocionaremos a los PTEUs para que logren el sexenio y promuevan a titulares de universidad, cuando así lo deseen, respetándoles en todo caso los 24 ECTS de actividad docente.

B) Medidas específicas para PDI Laboral

1. **Negociación colectiva.** Convocaremos la negociación colectiva para la mejora de las tablas salariales de ayudantes, ayudantes doctores, profesores contratados doctores y colaboradores.
2. **Tramos de investigación.** Reconoceremos el 100% de sus tramos de investigación.
3. **Reconocimiento de quinquenios y méritos de gestión.** El profesorado en régimen laboral debe tener los mismos derechos que el profesorado funcionario, por eso les reconoceremos todos sus quinquenios y méritos de gestión.
4. **Medidas especiales de apoyo a su formación, financiación de estancias y asistencias a congresos.** Crearemos medidas especiales de apoyo, financiación de estancias y asistencias a congresos, porque la Universidad debe apoyar especialmente a su profesorado joven.
5. **Inversión en cualificación extraordinaria de ayudantes doctores.** El futuro de la Universidad será excelente si invertimos muchos más recursos en ell@s. Invertiremos, por tanto, en la cualificación extraordinaria de los ayudantes

doctores y les apoyaremos a lo largo de su trayectoria académica, facilitando que accedan a proyectos de todo tipo.

C) Plan especial de profesorado para ciencias de la salud

El endurecimiento de los criterios de valoración de la investigación recientemente introducidos en el proceso de acreditación ha creado problemas específicos en aquellas áreas en las cuales no sólo se desarrollan tareas docentes, investigadoras y de gestión, sino que además se dedica un esfuerzo especial a las tareas asistenciales. Esta peculiaridad es merecedora de una atención y medidas especiales en el esfuerzo por renovar y rejuvenecer la plantilla de profesorado. Buscando, por tanto, apoyar la existencia de una carrera asistencial/docente/investigadora para los médicos y el resto del personal, llevaremos a cabo las siguientes medidas:

1. ***Cambios en los criterios de la ANECA.*** Promoveremos cambios en los criterios de la ANECA, de modo que se reconozca la actividad asistencial en los criterios de acreditación.
2. ***Diálogo permanente con SACYL y ASUCYL.*** Mantendremos un diálogo permanente abierto con SACYL y ACSUCYL para favorecer las plazas vinculadas y facilitar el Doctorado de los MIR, EIR, FIR y BIR, para que todo residente al terminar su especialidad sea Doctor.
3. ***Impulso de las carreras académica y asistencial en paralelo.*** Se trabajará en un acuerdo Universidad-SACYL que propicie que los jefes de Servicio y/o los Jefes de Sección, sean Catedráticos, Profesores Titulares o Contratados Doctores o, de no ser posible, al menos Doctores.
4. ***Vinculación de Contratados doctores.*** Se trabajará en un acuerdo Universidad-SACYL que facilite la carrera docente, investigadora y asistencial de los profesionales sanitarios acreditados como Profesores Contratados, comprometiéndonos a sacar las plazas necesarias para conseguir que todas las materias de los Grados biosanitarios tengan, al menos, un profesor acreditado a tiempo completo.
5. ***Asociados honoríficos Doctores de CC Salud como profesores asociados.*** De forma progresiva, y acorde a las necesidades, los asociados honoríficos doctores se convertirán en profesores asociados de CC de la Salud (3h). Los no doctores se convertirán cuando adquieran ese grado.
6. ***Ayudantes Doctores vinculados y fidelización de los MIR.*** Se trabajará en un acuerdo Universidad-SACYL para la creación de la figura de Ayudante vinculado para aquellos residentes que estén en el segundo año de doctorado para terminar la tesis doctoral. Es decir, trabajaremos en la creación de figuras intermedias que resuelvan la situación actual para los médicos, que solo contempla el paso a Profesor Titular desde Asociado 3(6) h.
7. ***Captación de talentos en CC de la Salud.*** Se creará un programa de 80 becas que faciliten la incorporación de talentos egresados de los grados de CC de la

Salud, que realicen su tesis doctoral en la Universidad de Salamanca. Estas becas cubrirán matrícula, asistencia a Congresos y/o gastos de publicación.

8. **Modificación de reconocimiento de méritos en baremos de la carrera docente y asistencial.** Dadas las peculiaridades de la carrera docente/asistencial en CC de la Salud, se trabajará con las instancias oportunas para incorporar la actividad asistencial e investigadora dentro de los baremos.
9. **Apoyo para la acreditación, sexenios y solicitud de proyectos.** Las peculiaridades específicas de las Áreas de Ciencias de la Salud, la baja proporción de acreditados en algunos de estos campos y la necesidad de los mismos para mantener a las Facultades/Escuelas en niveles competitivos, hacen necesario un Plan de Atención Integral para la obtención de sexenios y acreditaciones, que acompañará a los profesionales desde la revisión bibliográfica hasta la publicación del artículo, pasando por el diseño metodológico y el análisis de los datos. Así mismo, dispondrán de apoyo administrativo para la solicitud de proyectos de Investigación. Esto contribuirá sin duda, a un incremento de sexenios y/o acreditaciones.
10. **Dotación de profesorado a tiempo completo en la Clínica Odontológica.** La asistencia a los pacientes se lleva a cabo mayoritariamente desde la materia denominada Prácticas Clínicas Tuteladas (27 ECTS). Se dotará al menos de un profesor acreditado a tiempo completo en aquellas materias con docencia clínica asistencial en las que solo hay asociados o donde la jubilación sea inminente (*Practicum*, Cirugía, Prótesis, Periodoncia, Patología/Terapéutica Dental).
11. **Dotación de equipos y revistas especializadas a la Clínica Odontológica.** La Clínica Odontológica debe ser dotada de los medios necesarios para poder llevar a cabo una enseñanza acorde a los tiempos actuales: TAC, Scanner intraoral, simuladores hápticos para ensayar movimientos antes de actuar en pacientes, etc., son herramientas imprescindibles para llevar a cabo una enseñanza de nivel. Así mismo, es imprescindible que profesores y alumnos dispongan de una colección de revistas de la especialidad para estar actualizados en todo momento. Los recursos económicos para conseguir todo esto serán generados en el Centro de Formación Propia asociado. Se adelantará el primer año el 100% del beneficio esperado y los dos siguientes el 50%. Durante los tres primeros años dispondrán del 100% de los beneficios. A partir de ahí deberán pasar un porcentaje a la universidad.
12. **Plan de Apoyo a la Unidad Docente Asistencial de la Escuela de Enfermería y Fisioterapia.**
 - **Recursos humanos:** En la Escuela de Enfermería y Fisioterapia existe una Unidad Docente Asistencial que para el inicio de su actividad requiere un apoyo administrativo y una dotación de al menos 2 fisioterapeutas/enfermeras para atención regular a los pacientes y la realización de las prácticas docente/asistenciales. Se llevarán a cabo estas dotaciones.
 - **Plan dotación equipos:** los recursos económicos para su mantenimiento serán

generados por la propia clínica. Se adelantará el primer año el 100% del beneficio esperado y los dos siguientes el 50%. Durante los tres primeros años dispondrán del 100% de los beneficios. A partir del cuarto año negociará el correspondiente porcentaje de pago a la universidad.

13. ***Apoyo a la Unidad de Atención en Salud Mental de la Facultad de Medicina.*** Las recientes jubilaciones de los profesionales que se encargaban de la Unidad de Atención en Salud Mental que atienden a alumnos, profesores y PAS, en la Facultad de Medicina (una media de 400 pacientes anualmente), hace necesario un Plan de Apoyo, tanto en dotación administrativa como en dotación de especialistas que sustituyan a los anteriores. Se llevarán a cabo estas dotaciones.

5. LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES COMO COMPROMISO Y EJE ESTRATÉGICO

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es una tarea que incorporaremos como objetivo transversal y eje estratégico de actuación de la Universidad de Salamanca. Nuestra universidad no puede quedar atrás en esta materia, por eso es necesario que entre sus planteamientos de cambio y estrategias para que la sociedad mejore, debe incorporar necesariamente la igualdad de oportunidades y trato de mujeres y hombres. Por eso integraremos la perspectiva de género de manera transversal en todas las decisiones que tomemos y en todas las medidas que llevemos a cabo.

1. ***Potenciación de la Unidad de igualdad.*** Conscientes de la trascendental labor que desarrolla, potenciaremos la Unidad de igualdad en sus competencias legales y estatutarias, incrementando su presupuesto y visibilidad institucional, y apoyando y reconociendo mejor su trabajo.
2. ***Creación de un Instituto de la Mujer.*** Impulsaremos la creación de un Instituto Interuniversitario de Género de Castilla y León, a partir de la experiencia positiva del CEMUSA y los exitosos programas multidisciplinares de máster y Doctorado en igualdad de género. El Instituto tendría como objetivo general la reflexión e integración desde la perspectiva de género en el ámbito científico, haciendo especial hincapié en la investigación e innovación científicas con un planteamiento interdisciplinar, siendo un referente en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, en el ámbito nacional y Europeo.
3. ***Prevención y combate de la violencia de género.*** Tendremos como objetivo principal prevenir y combatir la violencia de género en todas sus posibles manifestaciones. Adoptaremos las medidas necesarias para prevenir y combatir la violencia de género y todas la formas de acoso sexual y por razón de sexo.
4. ***Igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en PAS y PDI.*** Combatiremos la segregación vertical y horizontal que perjudica las carreras profesionales de las mujeres del PAS y del PDI. Adoptaremos medidas dirigidas a impedir que actúe algún factor solapado de discriminación indirecta

presente en convocatorias u ofertas de empleo, revisando desde la perspectiva de género todas las convocatorias de la USAL

5. ***Participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones.*** Adoptaremos medidas dirigidas a promover un presencia paritaria en los órganos de representación y comisiones.
6. ***Presencia de mujeres en los órganos de representación estudiantil.*** Incentivaremos la presencia de las estudiantes en los órganos de representación correspondientes al alumnado. Una presencia actualmente muy escasa.
7. ***Iguales oportunidades de mujeres y hombres para desarrollar una investigación de calidad.*** Impulsaremos de forma transversal la perspectiva de género en la investigación para garantizar iguales oportunidades de mujeres y hombres para desarrollar una investigación de calidad: composición y dirección de grupos, dirección de proyectos siempre que sea posible, etc.
8. ***Conciliación de la vida laboral, personal y familiar y fomento de la corresponsabilidad masculina.*** Desde la USAL apostaremos por las políticas de conciliación de todas las facetas de la vida de las personas, de modo que ello no siga suponiendo la gran traba para el desarrollo profesional de las mujeres. Debemos garantizar que las obligaciones familiares derivadas de la maternidad/paternidad, o cuidados en general, no perjudiquen la carrera profesional de nuestros PAS y PDI, en especial de las mujeres. Elaboraremos una base de datos de buenas prácticas en conciliación y corresponsabilidad familiar en los contextos universitarios.
9. ***Flexibilización horarios en cursos formativos.*** Implantaremos fórmulas mixtas y horarios flexibles en la impartición de cursos de formación para facilitar la asistencia y participación de personas con cargas familiares.
10. ***Combate de la segregación académica en la elección de los estudios.*** La segregación académica constituye un paisaje dominante aún en la Universidad, donde todavía parecen existir “carreras de chicas” y “carreras de chicos”. Debemos eliminar esta segregación, enfocando parte de nuestras actuaciones al alumnado de enseñanzas medias con el objetivo de estimar las elecciones de estudios universitarios diversificadas y libres de estereotipos sexistas.
11. ***Formación y sensibilización en igualdad de género.*** Adoptaremos medidas dirigidas a aumentar el conocimiento y concienciación en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Promoveremos la organización de campañas institucionales de sensibilización por la igualdad de género, favoreciendo la implicación de las asociaciones y delegaciones de estudiantes en su desarrollo.
12. ***Premio de investigación en género.*** Crearemos un premio de investigación en género, incentivando con ello los estudios en la materia.

13. **Premio de buenas prácticas en igualdad para las asociaciones estudiantiles.** Crearemos también los premios de Buenas Prácticas en materia de igualdad de género para las asociaciones de estudiantes.
14. **Guía de Titulaciones con imagen equilibrada y libres de sexismo.** Elaboraremos una Guía de Titulaciones que presente una imagen equilibrada y libre de sexismo de las opciones académicas y profesionales, dirigida a potenciar la diversificación profesional y combatir la segregación y su distribución en Institutos de Enseñanza Secundaria.
15. **Cláusulas sociales sobre igualdad efectiva en los pliegos contractuales de la USAL.** En los pliegos de las cláusulas administrativas de los contratos con empresas externas, incluiremos entre los criterios de adjudicación, como mérito de cumplimiento por parte de las mismas, de las directrices sobre igualdad efectiva, en los términos establecidos en los arts. 33 y 34 de la LO 3/2007. Especialmente aquéllas que hayan logrado el distintivo “Igualdad en la Empresa”.

IV. NUESTRAS FUNCIONES

1. DOCENCIA

Para nosotros la docencia es fundamental. Reconocer y apoyar la labor docente de nuestro profesorado mucho más que hasta ahora, será un eje estratégico del proyecto que vamos a realizar. Ser profesora o profesor de la Universidad de Salamanca debe significar un sello especial en la labor de formación de nuestros estudiantes.

Nuestros estudios de grado deben ser competitivos y atractivos para nuestros estudiantes, ciudadanos del siglo XXI que demandan estudios que les permitan afrontar los retos de una sociedad sometida a permanentes cambios. Regular y coordinar la docencia de grado es prioritario. Queremos abrir un diálogo permanente con los responsables de las titulaciones para resolver con agilidad los problemas que puedan surgir, tanto en el normal desarrollo de los planes como en las prácticas curriculares y extracurriculares. Asimismo, deseamos que los planes de innovación ofrezcan cursos que capaciten al Personal Docente e Investigador a partir de sus necesidades reales y ante las oportunidades de la transformación digital.

A) Mayor reconocimiento y apoyo a la docencia

1. **Apoyaremos mucho más que hasta ahora la labor docente.** La docencia es la columna vertebral de nuestra Institución. Por supuesto la investigación es también clave, pero debemos equilibrar y empoderar la tarea docente como elemento fundamental para el prestigio de la Universidad. Hay que recuperar el optimismo revalorando la labor docente. Premiar la labor docente es esencial en nuestra propuesta.

2. ***Mejoraremos la evaluación docente del profesorado.*** Por ser trascendental para el reconocimiento de la docencia, se mejorará el sistema de evaluación de la calidad docente del profesorado.
3. ***Aprobaremos planes de innovación y de apoyo a la docencia.*** Consideramos imprescindible el aprendizaje constante y adaptativo a una sociedad cambiante, por lo que es fundamental el incremento de recursos destinados a planes de innovación y recursos de apoyo a la docencia, que doten al profesorado de nuevas herramientas para una mejor transmisión de conocimientos.
4. ***Reforzaremos los grados con profesorado insuficiente.*** Nos comprometemos a afrontar con celeridad los problemas devenidos de aquellos grados que no cuentan con profesorado suficiente. La resolución de problemas derivados de la docencia debería tener una respuesta anticipada al inicio del curso académico.
5. ***Modificaremos las limitaciones de reconocimiento de actividades docentes realizadas por el PDI en la CDI.*** No referimos, por ejemplo, a los *practicums*, la dirección de TFGS o la figura de coordinador de grupo. Desempeños que conllevan mucho trabajo para el PDI, pero que no son sin embargo, convenientemente reconocidos.
6. ***Crearemos centros de atención a los alumnos para la elaboración y redacción de trabajos.*** Seguiremos el modelo de *Learning Center* de otras universidades internacionales para ayudar en estas tareas a nuestros estudiantes.
7. ***Fomentaremos la docencia especializada.*** Apostamos por la docencia especializada y no por la docencia generalista. Los profesores de la Universidad de Salamanca deben ser reclutados por ser los mejores especialistas en una materia determinada. Pretender que un profesor imparta indistintamente cualquier asignatura es devaluar la enseñanza superior. El éxito de las universidades mejor posicionadas en los rankings internacionales universitarios avalan la necesidad de contratar profesores especialistas. Mejor docencia es igual a una cuidada y compensada contratación.
8. ***Garantizaremos una presencia mucho más activa de la Universidad de Salamanca en la toma de decisiones para crear un Espacio Europeo, Latinoamericano y del Caribe de Educación Superior (EELCES).*** Este escenario será clave para la captación e intercambios de estudiantes para nuestros grados los próximos años.
9. ***Impulsaremos mucho más la formación permanente.*** Se requiere la reforma del reglamento de formación permanente de la Universidad de Salamanca para favorecer las iniciativas con mayor flexibilidad en los plazos y apoyo administrativo a los promotores.
10. ***Regularémos más y mejores incentivos para la formación permanente.*** Se incentivará la formación permanente (prioridad en la solicitud de ayudas de movilidad o renovación de equipos, etc.). Ampliaremos el reconocimiento de la docencia para solicitar dotación de nuevas plazas de profesorado

11. ***Garantizaremos que la docencia sea inclusiva y participativa.*** Abogamos por una docencia donde las personas con discapacidad se sientan comprendidas y en igualdad de condiciones que los demás.

B) Oferta innovadora y adaptable de titulaciones oficiales

1. ***Seremos una Universidad permanentemente abierta a la reflexión y adaptación de los programas académicos.*** La universidad debe estar alerta y abierta a la reflexión sobre los estudios que ofertamos. Vivimos en una cultura globalizada que funciona en red, donde los ciudadanos/as acceden a la información y el conocimiento de forma permanente 24 horas al día.
2. ***Impulsaremos la adaptación de los planes de estudio.*** Facilitaremos la adaptación de los planes de estudios a las necesidades formativas conforme a las decisiones de las facultades. Los centros y departamentos son prioritarios a la hora de tomar decisiones.
3. ***Revalorizaremos los grados en Humanidades.*** En las últimas décadas las exigencias sociales se han visto dominadas por la demanda de graduados científicos y tecnológicos, por lo que la oferta universitaria ha mostrado especial interés en este tipo de estudios. Esta situación ha provocado un innecesario descrédito del estudio de las Humanidades. Creemos necesaria una revalorización de estos grados, sobre todo por las nuevas tendencias de contratación en los mercados nacionales y europeos de trabajo donde el perfil docente en Humanidades es altamente apreciado. Las ciencias humanas favorecen nuestros comportamientos sociales y ayudan a preparar graduados capaces de afrontar un adecuado comportamiento cívico y un bienestar social. No podemos por tanto seguir menospreciando este tipo de conocimientos.
4. ***Potenciaremos la formación en valores ciudadanos y responsabilidad social.*** Nuestra oferta docente no solo es capaz de formar buenos profesionales sino también de discernir la complejidad de ser ciudadano hoy (valores democráticos, sociales, solidarios, igualitarios, feministas, interculturales, medioambientales). Se hace por ello necesaria la formación en responsabilidad social con el diseño de asignaturas básicas y optativas en materia de derechos humanos y formación en igualdad, inclusión y compromiso con el medio ambiente.
5. ***Promoveremos una formación competitiva y de excelencia.*** La formación de los estudiantes y el correcto funcionamiento de la docencia de los grados y dobles grados es el eje principal de la Universidad. El objetivo es formar profesionales de calidad, capaces de competir en un mercado laboral que demanda graduados bien preparados e individuos educados en valores para afrontar los retos de una sociedad más compleja. Nuestra misión es ofrecer a los estudiantes una formación de excelencia, con grados competitivos nacional e internacionalmente y con una docencia de alto nivel. Docencia que evite la exclusividad de lo básico.
6. ***Potenciaremos los dobles grados.*** Debemos potenciar mucho más los dobles grados, propiciando la creación de grupos únicos en paralelo a la recuperación

de la plantilla. Se estudiará la posibilidad de implantar planes de estudios semipresenciales paralelos.

7. ***Innovaremos en formación a lo largo de toda la vida.*** Debemos preparar a los estudiantes para que sean capaces de seguir aprendiendo (LEARNABILITY = APRENDIBILIDAD) y que puedan demostrar a sus empleadores y a la sociedad su actitud positiva para permanecer en continuo aprendizaje en contextos laborales y sociales en perenne transformación. El paso de los estudiantes por el grado no puede significar un tramo cerrado de estudio, debemos enseñarles que aprender es una función continua y que demuestren que esa destreza la han aprendido en la Universidad de Salamanca.
8. ***Equilibraremos la viabilidad y el equilibrio entre créditos teóricos y prácticos.*** Analizaremos desde la coordinación de los grados la viabilidad y equilibrio entre los créditos teóricos y prácticos para adecuarlos a la competitividad de los mismos.
9. ***Reconoceremos la realidad del multiculturalismo.*** Las nuevas generaciones de estudiantes afrontan una nueva dimensión social marcada por la diversidad cultural. Esta circunstancia tiene que verse reflejada en la oferta de grados.
10. ***Ampliaremos la Universidad de la Experiencia [UNEX] como ejemplo de acercamiento a la sociedad.*** No podemos negar que la población en edad de jubilación es más numerosa y que se interesa por ampliar sus conocimientos. La Universidad tiene que estar preparada para cubrir las demandas de una población que dispone de tiempo libre y que quiere seguir estudiando. Proponemos incentivar esta docencia y establecer una línea de diálogo con la Junta de Castilla y León y las instituciones locales y provinciales para que dote de más fondos las actividades de la misma (financiación y dinamización). Impartir clases en la UNEX es una actividad recomendable y enriquecedora para cualquier profesor/a universitario.

C) Facilidades en la gestión docente

1. ***Comunicación y diálogo.*** El Vicerrectorado de Docencia debe liderar reuniones periódicas con otros vicerrectorados y con los responsables de grado de las distintas facultades. La comunicación ágil y el diálogo permanente son la vía más segura de resolver problemas derivados de la docencia. No pretendemos limitar los contactos con los coordinadores/as de grado o decanos/as a los consejos de docencia. La docencia en la Universidad exige una medida labor de coordinación entre vicerrectorados, especialmente profesorado e investigación. Es también necesario el diálogo con el vicerrectorado de Estudiantes para recibir las sugerencias o quejas que sobre la docencia en grado puedan percibir.
2. ***Tribunal de compensación.*** Es necesario mejorar la regulación del tribunal de compensación para evitar carencias formativas, en interés de los estudiantes.
3. ***Gestión de los grados.*** Los grados no pueden ser gestionados como sistemas inamovibles de transmisión de conocimientos, sino como grados capaces de

adaptarse con más agilidad a los cambios que las propias disciplinas van demandando.

4. ***Cumplimiento de calendarios y plazos para que los distintos departamentos comuniquen incidencias docentes entre centros.*** Debemos evitar que la asignación de profesores se retrase hasta comienzo de curso. Se debe propiciar la comunicación y la resolución de problemas inmediatas entre los distintos campus.
5. ***Simplificación de las fichas y de las tareas de los coordinadores de grado.*** Creemos necesaria la simplificación de las fichas de las asignaturas y de las tareas que tienen que desempeñar las coordinaciones de los grados.
6. ***Pleno desarrollo de las competencias digitales en los grados.*** Potenciaremos el pleno desarrollo de las competencias digitales en los grados. La Universidad de Salamanca ha de transformarse en clave digital, y esa es una tarea que obviamente también incumbe a los grados ofertados en ella.

2. POSTGRADO

A) Escuela de Doctorado

La regulación de las enseñanzas oficiales de Doctorado, a través del Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, sitúa los estudios de Doctorado como un elemento clave en la política de I+D+i de las Universidades. La Escuela de Doctorado “*Studii Salamantini*” es la unidad encargada de la organización académica y administrativa de los Programas de Doctorado conducentes a la obtención del título oficial de Doctor. Anteriormente los programas estaban adscritos a los Departamentos e Institutos, realizándose un gran número de trámites en los mismos. El cambio de adscripción ha supuesto un notable incremento en la gestión sin que ello haya ido acompañado de una adaptación de la estructura administrativa viéndose obligados, además, a afrontar nuevas funciones: gestión de un Centro en el que se realiza el proceso de preinscripción y matrícula de los estudiantes, tramitación y archivo de expedientes, asesoramiento a las Comisiones Académicas de los Programas de Doctorado, apoyo a la coordinación académica de titulaciones de Doctorado y un largo etc.

Es, pues, imprescindible crear una estructura de Servicio administrativo que afronte con eficacia la gestión administrativa de la Escuela de Doctorado, puesto que la actual de Sección administrativa es insuficiente en relación con las funciones y el nivel de responsabilidad que deben asumir varios funcionarios de la misma. Es necesario, además, incrementar el presupuesto de los programas de Doctorado, puesto que con el actual es muy difícil organizar actividades formativas de un nivel adecuado; es evidente la falta de reconocimiento de la actividad de coordinación del Programa; hay un exceso de burocracia en la elaboración de las memorias de verificación y de los informes de seguimiento y acreditación exigidos por la ACSUCyL, etc. Todo esto requiere medidas urgentes que se pondrán en marcha de inmediato.

1. ***Reforzaremos la gestión administrativa de la Escuela de Doctorado.*** En los 40 Programas de Doctorado regulados por el RD 99/2011 que componen el mapa de estudios de Doctorado de nuestra Universidad, están representadas las 5 Ramas de conocimiento y la totalidad de los ámbitos de estudio, por lo que podemos decir que casi todo el profesorado doctor de nuestra Universidad tiene vinculación con la Escuela. Esta realidad obliga a reforzar sus capacidades administrativas y de gestión.
2. ***Nombraremos los órganos unipersonales de gobierno de la Escuela de Doctorado.*** En el Reglamento de Régimen interno de la Escuela de Doctorado se establece que los órganos unipersonales de gobierno de la Escuela de Doctorado son: Director, Subdirector, o en su caso Subdirectores en función de las secciones en que se divida la Escuela, y Secretario Académico. Hasta el momento no se ha realizado ningún nombramiento de estos órganos desde la creación de la Escuela en 2011.
3. ***Incrementaremos de la plantilla de la Escuela de Doctorado.*** Con anterioridad a la creación de esta Escuela, los programas de Doctorado estaban adscritos a los Departamentos e Institutos, realizándose un gran número de trámites en los mismos, actuando la administración actual de Doctorado como los servicios centrales de estos estudios. El cambio de adscripción de los programas ha supuesto un notable incremento en la gestión que se realiza en la administración de la Escuela de Doctorado, sin que ello haya ido acompañado de una adaptación de la estructura administrativa.
4. ***Crearemos una Unidad de Seguimiento de los Programas de Doctorado.*** Actualmente no existe esta figura en el área de Doctorado y sería de gran ayuda para los coordinadores.
5. ***Simplificaremos la normativa de doctorado.*** Actualmente hay un exceso de burocracia en la elaboración de las memorias de verificación y de los informes de seguimiento y acreditación exigidos por la ACSUCyL. Es imprescindible más apoyo administrativo que libere al coordinador académico o reduzca su dedicación.
6. ***Reconoceremos más que hasta ahora la actividades en Doctorado en la carrera docente del Profesorado.*** Actualmente el Postgrado tiene un carácter complementario con respecto a los Grados. La participación en la docencia en Doctorado y/o la dirección de las tesis doctorales, ni están remuneradas económicamente, ni reconocidas como se merecen. Como ejemplo citaremos que la dirección de TFG se considera un merito en DOCENTIA, pero no la dirección de una tesis doctoral. Esas tareas serán reconocidas de inmediato.
7. ***Incrementaremos el presupuesto de los programas de Doctorado.*** La actual dotación es claramente insuficiente para poder organizar actividades formativas a un nivel adecuado. Se triplicará al menos la dotación actual para este fin.

8. **Convocaremos ayudas para asistencia a Congresos Nacionales e Internacionales.** La mayor parte de los programas de doctorado exige la presentación de los resultados de la investigación en reuniones científicas, pero muy pocos estudiantes reciben ayuda y ésta es meramente testimonial. Se triplicará al menos la dotación actual para este fin.
9. **Multiplicaremos las ayudas para publicación de resultados en revistas científicas de impacto.** Estas ayudas existen en la actualidad pero son claramente insuficientes para los más de 2400 alumnos que existen en la actualidad. Se triplicará al menos la dotación actual para este fin.
10. **Cambiaremos la política de publicación en Gredos.** Retrasaremos la publicación en Gredos de la tesis doctoral durante un año, para que los estudiantes que lo necesiten puedan gestionar su publicación, protegiendo así sus resultados de investigación.
11. **Desarrollaremos una estrategia de captación de estudiantes: Becas de excelencia “800 aniversario” para realizar estudios de Doctorado.** Se crearán 800 becas de matrícula y gastos de estancia, para atraer excelentes estudiantes de todo el mundo. 200 para alumnos de la USAL, 300 para alumnos procedentes de universidades iberoamericanas y 300 para alumnos del resto del mundo, en ambos casos con convenio con la USAL (o con convenio en proceso).
12. **Incrementaremos la oferta de formación transversal de los estudiantes.** Se incrementará la oferta de cursos de capacitación para la investigación, tanto presenciales como semipresenciales u *on line*. Se potenciará la creación de SPOCs transversales (Estadística, Informática, manejo de bases bibliográficas y de gestores bibliográficos, escritura científica, presentaciones eficaces, etc.) que supondrán un gran ahorro a los departamentos y a la propia USAL.
13. **Utilizaremos las Sedes de la USAL en Iberoamérica para docencia de postgrado y exámenes en docencia on line.** La Universidad de Salamanca muestra su fortaleza en Latinoamérica al ser una de las elegidas para integrarse en la Unidad Internacional de Sedes Universitarias (UISU), que agrupa un selecto grupo de instituciones de educación superior formado por dos universidades de Estados Unidos, Arizona y California Sur; tres europeas, el *King's College* de Londres, La Sorbona de París y Salamanca; y una asiática, Beijing. Así mismo tiene sedes en Panamá y en Colombia. La creación de las sedes de la Universidad de Salamanca en varios países latinoamericanos, responde al deseo de potenciar la presencia de la Universidad de Salamanca más allá de sus fronteras y el desarrollo de actividades formativas, de investigación y de innovación tecnológica, entre otras. Para contribuir a este objetivo, se impartirá en ellas docencia de postgrado y se realizarán los exámenes presenciales que exige la docencia *on line* para su reconocimiento internacional. Así mismo, aquellos profesores que lo deseen podrán realizar en estas sedes tareas de supervisión de la investigación realizada por los doctorandos y poner en marcha proyectos de docencia e investigación compartidos.

14. **Potenciaremos la internacionalización, incrementando el número de convenios con Universidades extranjeras.** Un alto porcentaje de alumnos que solicitan información sobre el doctorado en Salamanca son iberoamericanos. En sus respectivos países es muy difícil conseguir ayuda económica (beca o similar) si no existe convenio con la Universidad donde se realiza el doctorado. Por esta razón, desde el Vicerrectorado de Postgrado se potenciarán los convenios con Iberoamérica y desde el Vicerrectorado de Internacionalización se impulsarán los convenios con el resto del mundo.
15. **Dobles titulaciones.** Se potenciarán las dobles titulaciones con aquellas universidades con las que existan convenios específicos para Postgrado.
16. **Formación/investigación Postdoctoral (Post doc).** La Formación/Investigación científica postdoctoral es llevada a cabo por una persona que ha completado sus estudios de doctorado y tiene como objetivo obtener conocimientos actualizados siguiendo su línea de trabajo doctoral. Para estas personas se potenciará la Formación/Investigación *Post doc*, solicitando apoyo a los diferentes Departamentos, lo cual permitirá disponer de una amplia oferta de complementos formativos y de Investigadores Principales bajo cuya supervisión desarrollarán su investigación los *post doc*. Los cursos de actualización pueden ser *on line* para facilitar la participación de doctores extranjeros. Ambas actividades serán reconocidas a los participantes en la CDI.
17. **Becas para la formación/investigación postdoctoral.** Se ofertarán el próximo año 80 becas para Formación/Investigación Postdoctoral cuyos requisitos serán haberse doctorado en la USAL y haber obtenido Sobresaliente *cum laude* en la tesis doctoral.

B) Másteres

Los másteres son títulos oficiales de formación avanzada para alcanzar una especialización académica o profesional, o bien para iniciarse en la investigación y acceder a un doctorado. Son títulos adaptados al Espacio Europeo de Enseñanza Superior. En la USAL la oferta es muy rica y se pueden cursar másteres profesionalizantes o másteres académicos dedicados a la investigación y/o la enseñanza. Las universidades se han dado cuenta de los beneficios de impartir una formación adaptada a las necesidades del mercado y a los requisitos que demandan las empresas. La USAL está en esta línea y por esta razón sus másteres profesionalizantes facilitan conocimientos que se puedan aplicar en el mundo real. De esta forma, nuestros alumnos consiguen un perfil más atractivo para las empresas, hecho que en general conlleva un salario mayor.

Los másteres de investigación, de su parte, suponen la entrada directa al doctorado. En la USAL se nutren en gran parte de alumnos internacionales que buscan ofertas formativas en un mercado global muy competitivo. Esto implica que estamos obligados a proporcionar una formación innovadora en la docencia, interdisciplinar, internacional y con implicación social, si queremos que elijan nuestra oferta. La calidad de los másteres de la USAL es indiscutible, pero para competir en el mercado han de mejorarse mucho las cuestiones relacionadas con la gestión: plazos de preinscripción y matrícula, plataforma, becas, presupuesto, etc.

La virtualización de la enseñanza en los másteres es hoy día una realidad en todas las universidades que compiten con la USAL para captar estudiantes. “*Online learning*”, “*blended learning*” son formas de enseñanza a las que no se puede dar la espalda. Deben convivir con la enseñanza presencial. Si seguimos enseñando como en el siglo pasado no podemos esperar resultados diferentes y conseguir alumnos que son nativos digitales. A continuación están nuestras propuestas para conseguir estos cambios:

1. ***Modificaremos la Plataforma para la matrícula on line en Máster.*** La actual Plataforma presenta serios problemas, tanto en el diseño como en la operatividad. El sistema de matrícula *on line* ha de tener mayor flexibilidad en las fechas y en los procedimientos. Las abundantes renunciadas, en alumnos de primera opción que habían manifestado su interés en matricularse en los diferentes Másteres, obedece a la rigidez del sistema y ha provocado una pérdida masiva de alumnos en el presente curso académico, que debe ser evitada en el futuro.
2. ***Cambiaremos y flexibilizaremos los plazos de preinscripción y matrícula.*** Los títulos que habilitan para el ejercicio profesional o acceso a una oposición, cuentan con una fuerte demanda y son básicamente demandados por estudiantes con un título obtenido en España, pero el resto de los títulos se nutren en gran parte de alumnos internacionales que buscan ofertas formativas en un mercado global. Si la Universidad de Salamanca no ofrece facilidades de matrícula, optarán por otras alternativas. Los plazos de preinscripción deben tener en cuenta el momento en que termina el curso académico anterior, para que puedan inscribirse los nuevos graduados, y los periodos vacacionales donde la universidad está cerrada, ya que éstos hacen inviable la recepción de documentos y la tramitación de la equivalencia de títulos. Una vez aceptado el alumno, debe haber un plazo razonable de matrícula, continuo. Abrir y cerrar la plataforma, como ocurre en la actualidad, crearía un caos disuasorio. Las mejoras propuestas supondrían un elevado incremento de alumnos con coste cero.
3. ***Organizaremos los servicios de información en horario compatible con los países iberoamericanos.*** Durante el periodo de preinscripciones y matrículas se arbitrará una unidad informativa centralizada que responda a las preguntas de los alumnos candidatos (sobre sistema de pago, cuenta bancaria o dirección en España, equivalencia del título, etc.). Se crearán vídeos que respondan a las preguntas más frecuentes, se abrirá una cuenta de correo donde se recibirán preguntas que serán contestadas de forma inmediata y un número de teléfono que será atendido en horario de mañana y tarde. Todo ello, para que los alumnos americanos puedan encontrar respuestas a sus preguntas en un horario razonable. En los países en los que la USAL tiene sede, se crearán también unidades informativas allí.
4. ***Ampliaremos el apoyo administrativo durante la matriculación.*** Durante los meses de Septiembre y Octubre, los Centros recibirán apoyo administrativo para agilizar las matrículas, ya que los administrativos de los Centros están en ese periodo sobrecargados con las matrículas de Grado.

5. ***Coordinaremos los plazos entre la resolución de Becas USAL y los plazos de matrícula.*** La resolución de las becas de la USAL debe producirse mucho antes de que el periodo de preinscripción se cierre. Así los candidatos no seleccionados pueden realizar otras gestiones (otras becas, crédito educativo, préstamos familiares, etc.) que les permitan seguir sus estudios de Máster en Salamanca.
6. ***Incrementaremos el presupuesto de los Másteres.*** La actual dotación es claramente insuficiente para poder organizar actividades formativas y/o de investigación, a un nivel adecuado. Se triplicará al menos la dotación actual.
7. ***Ampliaremos las ayudas para asistencia a Congresos Nacionales e Internacionales.*** La mayor parte de los Másteres recomienda o exige la presentación de los resultados de la investigación en reuniones científicas, pero muy pocos estudiantes reciben ayuda y ésta es meramente testimonial. Se triplicará al menos la dotación actual para este fin.
8. ***Desarrollaremos una estrategia de captación de estudiantes: Becas de excelencia “800 aniversario” para realizar estudios de Master.*** Se crearán 800 becas de matrícula y gastos de estancia, para atraer excelentes estudiantes de todo el mundo. 200 para alumnos de la USAL, 300 para alumnos procedentes de universidades iberoamericanas y 300 para alumnos del resto del mundo, en ambos casos con convenio con la USAL (o con convenio en proceso).
9. ***Potenciaremos los dobles másteres y los másteres “modulares”.*** Quienes quieran estudiar dos másteres de la Universidad de Salamanca, simultánea o sucesivamente, deben encontrar programas adaptados a su demanda formativa.
10. ***Potenciaremos también los másteres de doble titulación con otras universidades nacionales e internacionales.***
11. ***Crearemos un sistema centralizado de estudios de Postgrado.*** Los estudios de Máster pasaran a depender de un Servicio General de Postgrado que tendrá secciones de Máster y Doctorado, diferenciadas pero coordinadas. La Sección de Máster tendrá dotaciones similares a las de Doctorado.
12. ***Reconoceremos mucho más que hasta ahora las actividades en Máster en la carrera docente del Profesorado.*** Actualmente el Postgrado tiene un carácter complementario con respecto a los Grados. La participación en la docencia en Máster y/o la dirección de TFM, ni están remuneradas económicamente, ni reconocidas como se merecen. Se tomarán las medidas necesarias para que deje de ser así.

C) Formación permanente

La formación permanente es hoy en día un elemento esencial en cualquier carrera profesional. La USAL tiene una amplia oferta que va dirigida a aquellos profesionales que quieran mejorar sus niveles de competitividad, actualizando sus conocimientos: Títulos Propios (Másteres y Diplomas) y cursos de formación específica. La superación de estos estudios conduce a la obtención del correspondiente título, diploma o certificado otorgado por la Universidad de Salamanca. Este hecho supone una alta oportunidad de negocio para la USAL, ya que el alumno actualiza sus conocimientos o recibe formación específica con el prestigio que supone obtener una titulación de la Universidad de Salamanca.

Nuestra universidad, por tanto, estimulará y apoyará las iniciativas que propicien el aprendizaje a lo largo de la vida, con especial énfasis en enseñanzas propias de interés social, profesional o científico, no establecidas en los planes de estudios de carácter oficial y garantizando los medios necesarios para conseguirlo. Los Títulos Propios tendrán como objetivo completar la formación académica de los Titulados Superiores, ofreciéndoles la posibilidad de perfeccionar su desarrollo profesional, científico, técnico y/o artístico. Las propuestas de Títulos Propios no deben coincidir, por tanto, con otras similares que conformen másteres oficiales en activo, en más de un 30% de los contenidos y en su denominación se hará constar el carácter de titulación propia de posgrado para no inducir a confusión con los másteres oficiales. No se aprobarán Títulos propios de la universidad que coincidan con la denominación de másteres oficiales.

1. ***Potenciaremos la oferta on line de Títulos Propios.*** Los Títulos Propios están encaminados a completar la formación universitaria mediante la actualización y especialización en cuestiones científicas, profesionales, artísticas y culturales demandadas por el entorno social. Los alumnos suelen estar ya incorporados al mercado laboral lo cual hace inviable (o muy difícil) la enseñanza presencial. Para hacer viable esta oferta *on line*, los profesores implicados tendrán apoyo técnico del Servicio de Innovación.
2. ***Incrementaremos el apoyo administrativo a los Títulos Propios.*** Los Títulos Propios recibirán apoyo administrativo de la correspondiente sección, pero además una parte de los ingresos que proporcione el Título serán destinados a apoyar las tareas administrativas del director.
3. ***Arbitraremos el mecanismo necesario para que los estudiantes extranjeros puedan pagar con tarjeta.*** Las transferencias bancarias crean problemas, a veces irresolubles, que hacen descender el número de matriculados. Por ello, facilitaremos el pago con tarjeta bancaria.
4. ***Incrementaremos el apoyo en difusión y publicidad.*** Dada la trascendencia que tienen por el aporte económico que generan, tanto para los profesores que lo imparten como para la universidad, entendemos necesario mejorar la difusión, incrementando las vías por las que se distribuye la publicidad.
5. ***Tomaremos las medidas necesarias para resolver los problemas que surgen a la hora de las convalidaciones.*** En el momento actual en muchas materias no

existe un programa detallado de contenidos, competencias, etc., lo cual motiva problemas de difícil solución a la hora del reconocimiento de créditos. Solucionaremos todos estos problemas.

6. ***Revisaremos el porcentaje que retiene la universidad.*** El porcentaje actual puede ser modificado e invertir una parte en dar apoyo técnico al director y a los profesores.
7. ***Potenciaremos la Formación docente de los profesores que se inician en la enseñanza universitaria.*** En la actualidad éste sigue siendo un punto débil del sistema de educación superior, no solo en Salamanca, sino también en España, donde no existe aún una red institucionalizada de formación integral docente para los que se inician en la carrera universitaria. Esto supone un hándicap para la evolución en la forma de enseñar, ya que los profesores noveles tienden a mimetizar metodologías tradicionales ya desfasadas.
8. ***Potenciaremos los MOOCs como forma de hacer llegar las enseñanzas y el nombre de la USAL a todos los países del mundo.*** Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tienen un papel crucial en la modernización de la sociedad. La Universidad no puede quedar al margen y debe utilizar los recursos tecnológicos para incrementar su oferta académica. Tanto la calidad del profesorado como la innovación, son imprescindibles para crear valor en la Universidad. Ahora bien, para que se incremente la oferta de MOOCs es imprescindible el reconocimiento de los mismos, tanto a nivel de quienes los cursan como a nivel de los profesores que los imparten. En el momento actual, ni son reconocidos oficialmente como méritos, ni se percibe remuneración alguna. Se tomarán las medidas oportunas para mejorar ambos aspectos.
9. ***Trabajaremos la estrategia, ya contrastada en universidades de alto prestigio, que combina varios MOOCs para conseguir Diploma de Especialización, Diploma de Extensión Universitaria, Experto, etc., tras los correspondientes exámenes.*** Los alumnos extranjeros podrán realizar los exámenes presenciales, además de en España, en aquellos países donde la universidad tiene sedes en las cuales se arbitrarán las medidas necesarias para que puedan llevarse a cabo. También podrán realizarse los exámenes *on line* si la forma de llevarlos a cabo garantiza la identidad del alumno.

3. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

La investigación es una actividad fundamental de la Universidad de Salamanca y, junto con la docencia, es también la razón de ser de nuestra Institución. Esta actividad nos aporta presencia pública, realiza nuestro compromiso con la creación de conocimiento e incrementa nuestra capacidad para atraer talento y mejorar el posicionamiento nacional e internacional de la USAL.

Fomentaremos la colaboración de nuestros investigadores con entidades públicas y privadas. En este contexto, la transferencia de conocimiento a la sociedad forma parte de la responsabilidad social de una Universidad pública como la nuestra. La USAL debe, sin perder de vista que lo fundamental es una docencia e investigación

de calidad, realizar los esfuerzos necesarios para que su conocimiento y experiencia impulsen mejoras sociales.

Es necesario optimizar los medios y recursos que se dedican a esta función, mejorando el entorno de desarrollo de nuestra actividad científica, técnica, humanística, social o artística. La Universidad de Salamanca tiene que apostar por facilitar a toda su base de investigadores los medios mínimos disponibles para que realicen investigación e innovación, y en esa línea van las medidas de nuestro programa. Vamos a mantener, revisados, parte de los programas propios actuales, pero al mismo tiempo apostaremos por dedicar muchos más recursos económicos a la incorporación de personal. También a garantizar el apoyo económico y administrativo a todos nuestros investigadores, atendiendo a la heterogeneidad de nuestros grupos y a la diversidad de las áreas de conocimiento.

A) Apuesta por una investigación de calidad

1. ***Incrementaremos progresivamente el presupuesto total de la USAL a fondos destinados a Investigación hasta alcanzar el 17%.*** Del actual 12,9% del presupuesto dedicado a la investigación, debe ser objetivo de la USAL alcanzar en los próximos cuatro años un nivel cercano al 17%, con el fin de que sea una iniciativa sostenible. Para que sea estructural, ya que una parte importante está condicionada a la captación de fondos externos, destinar recursos propios a la investigación debe ser una apuesta estratégica.
2. ***Simplificaremos y facilitaremos la gestión de los fondos por parte de los docentes e investigadores.*** Adaptaremos nuestra normativa, procedimientos internos y medios humanos para simplificar estas tareas, incluyendo la validez completa de los medios electrónicos (reduciendo al máximo los papeles físicos, las firmas manuscritas, los originales de documentación; se incluirá el formateo automático de datos personales en impresos, volcado automático de datos desde un único modelo de CV) y el aumento del personal de apoyo a la gestión. Debe prevalecer la opinión de los investigadores en la gestión de sus fondos, siempre respetando la legalidad, pero adaptando nuestra normativa al mínimo legalmente exigible para que esa gestión sea ágil y eficaz. Implantaremos procesos informáticos que permitan la carga automática de información, ya existente en nuestros sistemas, en todos los procesos internos.
3. ***Visibilizaremos más y mejor los resultados de investigación con un fácil acceso a las publicaciones científicas generadas en la USAL.*** Simplificaremos la utilización del repositorio institucional GREDOS y potenciaremos y mejoraremos su visibilidad desde la Web de la USAL y su intercambio de datos con Universitas XXI. Apoyaremos a los investigadores para la introducción de las publicaciones, congresos, etc.
4. ***Compra de libros y actualización de suscripciones de material bibliográfico.*** Actualizaremos las compras *on line* de libros y las suscripciones de revistas electrónicas, así como de las ediciones en papel cuando no existe una versión electrónica, por ser todos ellas herramientas esenciales para el desarrollo y la incentivación de la actividad investigadora de calidad.

5. ***Servicio de traducción y revisión científica.*** Potenciaremos el servicio de traducción y revisión de textos científicos. Una parte de nuestra comunidad científica necesita este tipo de apoyo para dar el salto a publicar en revistas internacionales indexadas, e incluso para la otra gran parte de nuestra comunidad, que se comunica correctamente en inglés, suele tener interés en recibir una revisión menor de ciertos documentos (tesis doctorales, informes de proyectos, documentación para la docencia, etc.). Nuestro Servicio Central de Idiomas viene ejerciendo una buena labor condicionada sin embargo por la escasez de medios. Estudiaremos junto con el SCI modelos que permitan poner a disposición de nuestro PDI un servicio más avanzado y eficaz de traducción y revisión.
6. ***Financiamos la Acreditación y Certificación de Laboratorios.*** Se cofinanciarán los costes asociados al proceso de la obtención inicial de acreditaciones/certificaciones relativas a Laboratorios de calibración, de ensayo, clínicos, con el objeto hacer que estos laboratorios de la USAL sean más competitivos.
7. ***Convocaremos los Premios a la Investigación USAL.*** Con el objetivo de incentivar y reconocer la actividad científica de mayor calidad en los diferentes ámbitos, crearemos: el premio a la divulgación científica; el premio a investigadores altamente citados según su área de conocimiento o con publicaciones de muy alto impacto; el premio a trabajos de investigación de excelencia y el premio a la transferencia de conocimiento.

B) Programas propios más completos y equilibrados

1. ***Impulsaremos la actualización, transparencia y disminución de la burocracia del Plan Propio de Investigación.*** Actualizaremos el Plan Propio de investigación, pero también aumentaremos la transparencia de los criterios de valoración y de asignación de recursos. Los criterios deben tener en cuenta las características singulares y sensibilidades de cada rama de conocimiento, por lo que se debe eliminar en la medida de lo posible la subjetividad de algunos criterios, así como modificar la distribución del peso de los mismos en la valoración final. También debe simplificarse el procedimiento, acabando con la excesiva burocracia, mediante la adaptación de las herramientas informáticas y de gestión de la USAL, de forma que la información se pueda extraer de forma automática, optimizando así el tiempo empleado por los investigadores.
2. ***Realizaremos el seguimiento de la efectividad de las medidas estratégicas de apoyo a la investigación y transferencia.*** La Universidad debe destinar un porcentaje adecuado de su presupuesto a la financiación de un Programa Propio que solvete, en lo posible, las carencias y limitaciones de los planes internacionales, nacionales y regionales. Ello debe exigir una gestión eficiente de estos fondos, y por ello hay que exigir y evaluar los resultados obtenidos a partir de la financiación proporcionada, así como rediseñar las convocatorias en función de los mismos y de las nuevas necesidades que puedan surgir.

3. ***Aprobaremos un programa plurianual y estable de financiación propia de proyectos de investigación, competitivo y evaluado por una agencia externa.*** Partiendo del compromiso real de mantener la dotación en los presupuestos de cada anualidad, estará orientado a los grupos con más dificultades para la captación de recursos externos (grupos emergentes, proyectos liderados por investigadores jóvenes, proyectos prioritarios de Humanidades, Ciencias sociales y Jurídicas, investigación básica, etc.) y tendrá una dotación mínima de 700.000 €/año. El programa será evaluado por una agencia externa, de acuerdo a criterios marcados por la Universidad en función de la convocatoria específica y la rama de conocimiento, garantizándose así la transparencia en la asignación de fondos y el reconocimiento curricular de los proyectos.
4. ***Devolución a los grupos de investigación de un porcentaje del 50% de los gastos generales de sus proyectos y contratos.*** Sin convocatoria de ningún tipo, y con el objetivo de apoyar la captación de recursos por grupos competitivos y/o de excelencia, a éstos se les asignará una clave que se dotará con el 50% de los costes generales de sus proyectos y contratos, para su uso en cualquier tipo de gasto relacionado con investigación, incluyendo la contratación de personal.
5. ***Impulsaremos un programa propio garantizado de 25 nuevos contratos predoctorales anuales.*** De nuevo, partiendo del compromiso real de mantener la dotación en los presupuestos de cada anualidad, se aumentarán de 16 a 25 los contratos predoctorales anuales nuevos, con el fin de incorporar doctorandos al sistema investigador de la USAL. Así se garantizará la continuidad de los mismos y se consigue que la estructura de nuestros grupos no se resienta. Lo más importante es el capital humano; sin personas los grandes edificios o las grandes instalaciones no funcionan. Incluiremos en la resolución de la convocatoria una lista de suplentes y ampliaremos el plazo de incorporación de los mismos para evitar la pérdida de contratos por posibles renunciaciones.
6. ***Aprobaremos un programa de contratos puente postdoctorales para facilitar su incorporación a programas de perfeccionamiento postdoctoral y reforzar la difusión de los resultados de la tesis.*** Será un programa competitivo de contratos de una duración máxima de un año, a partir de finalización del contrato FPU/FPI/JCYL/USAL, o similares para los doctores de la USAL, de forma que se facilite la transición entre las etapas pre y postdoctoral de los doctores en los currícula competitivos.
7. ***Aprobaremos un programa de contratos postdoctorales para el perfeccionamiento de doctores.*** Se tratará de un programa competitivo de contratos de 1+1 (renovable) para la financiación de estancias en universidades o centros de investigación de reconocido prestigio en el extranjero.
8. ***Priorizaremos el uso de fondos internos para la continuidad y estabilización del personal investigador contratado y de apoyo a la investigación ya existente frente a nuevas contrataciones.*** Con los planes de incorporación de técnicos del MINECO, JCyL, programas de formación de doctores, diversos planes de captación de talento, etc., se están incorporando figuras de

investigadores y de técnicos de sobrada excelencia y valía, en muchos casos esenciales para la utilización rutinaria de equipos imprescindibles, pero cuya continuidad en sus puestos de trabajo es difícil, y puede suponer la infrautilización o paralización del uso de equipos punteros en investigación. Para evitar que eso suceda, es necesario un estudio específico del personal necesario para el correcto funcionamiento de las infraestructuras adquiridas por la USAL. Una vez que se determinen las necesidades reales, se utilizarán fondos internos para asegurar la continuidad de la contratación de ese personal, y se propondrá la incorporación en la RPT de los puestos específicos que cubran esas necesidades.

9. ***Aprobaremos un programa de Fomento de la Capacidad Investigadora mediante el intercambio y establecimiento de redes de trabajo con profesores e investigadores de excelencia.*** Elaboraremos un plan de ayudas, con una duración máxima de dos años, para desarrollar proyectos de colaboración con investigadores de referencia o altamente citados en diferentes áreas. Estos proyectos de colaboración podrán consistir en: la financiación de estancias en el centro del investigador de excelencia por parte de miembros del grupo solicitante de la USAL, estancias del profesor de excelencia o colaboradores muy próximos del mismo en la USAL, impartir conferencias en Máster oficiales, ayudas para la cofinanciación de tesis doctorales, etc.
10. ***Impulsaremos un programa de Ayuda para Elaboración de Proyectos de Investigación Internacionales.*** Incrementaremos en la USAL el número de Propuestas de Proyectos Internacionales y sus posibilidades de éxito, mediante la subvención de gastos de desplazamiento, alojamiento y dietas derivados de la celebración de las reuniones preparatorias necesarias para elaborar proyectos de investigación internacionales, especialmente del Horizonte 2020.

C) Captación y retención de talento

1. ***Retendremos el talento en Grado, Máster y Doctorado para Docencia e Investigación.*** Dotaremos de becas de iniciación a la investigación y la docencia, para estudiantes que no tienen financiación en esos momentos y tienen buen expediente, o bien les faltan menos de 60 créditos para finalizar el grado o están cursando estudios de Master y están en condiciones de solicitar una beca o contrato de formación FPU, FPI, etc., o lo han solicitado pero todavía no se ha resuelto la convocatoria. Se ofertarán al menos 50 de estas becas al año (30 para estudiantes de Grado que las disfrutarán en el Máster, 20 para estudiantes de Máster que las disfrutarán en Doctorado) y se resolverán en el mes de mayo del curso anterior al disfrute de las mismas.
2. ***Potenciaremos un programa de contrato postdoctoral para la incorporación de doctores que hayan realizado estancias postdoctorales de al menos 24 meses en centros de I+D de reconocido prestigio distintos a la USAL.*** Será un programa competitivo de contratos de 3 años (2+1 renovable en función de los resultados obtenidos: captación de fondos, publicaciones, posición en la evaluación de programas competitivos como RyC, Juan de la Cierva, etc.,) para doctores que hayan realizado estancias durante al menos 24 meses a partir de la

obtención del grado de doctor en Centros de I+D de reconocido prestigio distintos a la USAL.

3. ***Promoveremos ante la JCyL de un programa de captación de talento internacional conjunto con las cuatro universidades públicas de la Región.*** Este programa, que puede ser cofinanciado por la Unión Europea a través de convocatorias de Horizonte 2020, ofrecería a investigadores internacionales de alto nivel una carrera investigadora definida, estable y paralela a la Universidad. Su contratación se produciría a través de una estructura autonómica creada *ad-hoc* que genere una carrera investigadora paralela que no entre en conflicto con la carrera investigadora/docente convencional, y cada universidad cofinanciaría a los investigadores que desarrollen su labor en la institución.

D) Institutos Universitarios de Investigación, Centros propios y Grupos de Investigación

1. ***Actualizaremos el Reglamento de Institutos Universitarios de Investigación, Centros Propios y Grupos de Investigación para adaptarlo a la realidad actual y promover el trabajo interdisciplinar.*** Hay que flexibilizar las condiciones de trabajo del personal investigador permitiendo una adaptación dinámica y simple de las estructuras, eliminando su actual rigidez y suprimiendo la exigencia de que todos los integrantes de un grupo de investigación pertenezcan al mismo Instituto.
2. ***Redefiniremos el sistema de financiación de los Institutos, Centros Propios y Departamentos como soporte de la investigación.*** La unidad básica de investigación en la USAL deben ser los Grupos de Investigación, pero ellos se encuentran integrados en Institutos, Centros Propios y Departamentos que les dan apoyo y soporte administrativo, de espacios, etc. La gran diferencia en la tipología de todas estas estructuras no se encuentra suficientemente representada en la financiación de las mismas. Las medidas a adoptar al respecto pasarán por redefinir la financiación, atendiendo a las particularidades de cada estructura, la existencia de un edificio propio, las necesidades de mantenimiento de las infraestructuras que están a su cargo, el tipo de actividades que realizan y las necesidades mínimas para su mantenimiento (investigación de tipo teórico, experimental, actividades de formación continua, etc.), resultados (nº y calidad de las tesis defendidas, publicaciones, captación de fondos, incorporación de personal en convocatorias competitivas, estancias de investigadores en otros centros, etc.) y el número de alumnos de los Másteres que gestionan académicamente.
3. ***Mejoraremos el apoyo administrativo y simplificaremos el trabajo de los responsables de la elaboración de las memorias y evaluaciones de los Institutos de investigación.*** Les proporcionaremos de manera más dinámica los datos centralizados y la información institucional que necesiten para la elaboración de las diferentes solicitudes e informes.

E) Transferencia de conocimiento: la USAL como motor de desarrollo socioeconómico de nuestro entorno.

1. ***Impulsaremos un programa de acercamiento de la investigación a la sociedad: transferencia de conocimientos.*** La transferencia de conocimiento, la relación con la sociedad, la difusión de la actividad científica, deben ser un eje importante de nuestras actuaciones. Somos parte de la sociedad, financiados por ella y debemos rendirle cuentas, compartiendo nuestras investigaciones y nuestro trabajo con ella. Ciertamente gran parte de nuestras investigaciones no tienen una aplicación directa en la sociedad, pero la generación de conocimiento siempre tiene un valor que debemos explicar. Con este objetivo, se creará una plataforma de comunicación social que permita incrementar el impacto social de nuestros resultados de investigación (portal de producción científica). Se fomentarán los foros-debate necesarios para fortalecer los lazos y la confianza entre empresa y Universidad, unos foros que estimulen la demanda de conocimientos, capacidades y tecnologías generados por la Universidad. También se incentivarán los doctorados industriales en todas las ramas de conocimiento, junto a la investigación colaborativa, consolidando y aumentando las colaboraciones con asociaciones empresariales, ayuntamientos, diputaciones, etc., al menos en todas las localidades donde la USAL tiene sede.
2. ***Incentivaremos la apertura de líneas de investigación que permitan el desarrollo socioeconómico de nuestro entorno, especialmente en las áreas estratégicas de su tejido productivo.*** La universidad debe ser un motor o agente activo en su entorno social y económico, no debe conformarse con ser un elemento pasivo de recepción de inquietudes. La USAL debe dinamizar el entorno en el que se encuentra incentivando el espíritu emprendedor y poniendo al servicio de la sociedad más próxima su conocimiento, de forma que nuevas empresas ligadas a estas investigaciones estratégicas puedan crearse, así como abriendo y potenciando líneas de investigación directamente vinculadas con el tejido productivo de su área de influencia y complementando la oferta en el resto de los territorios.
3. ***Aprobaremos un programa de fomento de la transferencia de resultados y capacidades.*** Se cofinanciará a los grupos de investigación los costes asociados a la promoción y comercialización de resultados y capacidades. Se incluyen, entre otros, los costes derivados de: difusión de capacidades e infraestructuras vía web y redes sociales, creación de contenidos propios, material promocional y prototipos, así como actividades de promoción y transferencia de conocimiento organizados en colaboración con la OTRI y la Fundación General.

4. INTERNACIONALIZACIÓN

Los ocho siglos de experiencia universitaria nos permiten hablar de una institución académica mundialmente conocida y, sin embargo, teniendo en cuenta su posicionamiento en los *ranking* mundiales de los últimos tiempos, no merece el lugar que le corresponde. No está ni siquiera entre las primeras 500 mejor valoradas en el *ranking* de Shangay. Aunque estos ranking no reflejan la realidad académica de los miembros de la comunidad universitaria, ello no quita que nuestra universidad podría estar mejor representada y valorada a todos los niveles. Para ello, los responsables de los últimos tiempos deberían haber aprovechado los medios de forma más eficaz para tener un peso tanto a nivel nacional como internacional. Nuestro compromiso consiste en estudiar, valorar y poner en práctica aquellos aspectos y medios que puedan dar una mejor visibilidad de nuestra Universidad a nivel internacional. Ello contribuiría a la captación de más estudiantes nacionales e internacionales para los distintos ciclos de formación académica que ofrece la USAL. Para lograr que la Universidad de Salamanca esté en el lugar privilegiado que le corresponde, el Vicerrectorado de Internacionalización, cuyos miembros ya cuentan con una amplia experiencia en gestión académica internacional, realizará las siguientes medidas.

A) Movilidad de estudiantes

La universidad de Salamanca mueve una gran cantidad de convenios bilaterales de movilidad dentro del marco de programa Erasmus. Sin embargo, la relación de entradas y salidas de estudiantes tiene un desequilibrio considerable, ya que la universidad de Salamanca recibe el doble de lo que envía. Nuestro compromiso consiste en equilibrar el flujo de entradas como de salidas, mejorando la gestión y divulgación de las becas que directamente dependen de la universidad de Salamanca. Ello exige una mejor gestión que tiene que contemplar los siguientes puntos:

1. ***Mejoraremos la dotación económica de las becas con fondos propios.*** Es fundamental mejorar la dotación de las becas internacionales para animar a nuestros estudiantes a que se muevan y adquieran una experiencia académica distinta. No basta ofrecer los destinos sino también tener presente el agravio económico que ello supone para la mayoría de los candidatos.
2. ***Trabajaremos el aprendizaje de las lenguas de destino.*** La Universidad de Salamanca cuenta con recursos suficientes para mejorar el aprendizaje de las lenguas de destino. Lo que hay que hacer es emplear suficientes recursos económicos de una forma eficaz.
3. ***Ampliaremos los destinos más atractivos para nuestros estudiantes.*** Si bien es verdad que la Universidad de Salamanca tiene una amplia oferta de destinos (más de 419 convenios bilaterales Erasmus +), nuestro equipo se propone fomentar una colaboración más estrecha con aquellos centros que más solicitan nuestros estudiantes.
4. ***Buscaremos aquellos destinos cuyos planes de estudio sean más afines a los planes de estudio de la Universidad de Salamanca.*** Dentro de nuestros socios en los programas internacionales, hay quienes ofertan planes de estudio más

afines a los nuestros. Nos comprometemos a mejorar las relaciones e intercambios con dichos centros de cara a ampliar las oportunidades de nuestros estudiantes.

5. ***Estudiaremos de forma personalizada los destinos por parte de los coordinadores de los centros.*** Pensamos que nuestros estudiantes requieren una mejor atención a la hora de escoger los destinos y preparar su *Learning Agreement*. Para ello hace falta que sus coordinadores conozcan de manera particular la oferta académica de cada uno de los centros de destino, en colaboración con el coordinador institucional de cada centro.
6. ***Orientaremos y efectuaremos el seguimiento académico de los estudiantes.*** Somos conscientes de que los alumnos que llegan a sus destinos se encuentran en ocasiones con dificultades e imprevistos. La experiencia de nuestro equipo en gestión internacional, junto con un seguimiento más exhaustivo, pueden prever los posibles inconvenientes y darles pronta solución.
7. ***Agilizaremos los trámites de la petición y posterior gestión de los mismos.*** Habida cuenta del desmesurado volumen de papeleo y la demora que genera su tramitación, nuestro equipo se compromete a reducir la cantidad de los trámites burocráticos que en más de una ocasión han perjudicado a los interesados.
8. ***Realizaremos el seguimiento personalizado de los estudiantes de movilidad.*** Nuestro equipo se caracteriza por su atención personalizada para con todos los miembros que conforman la comunidad universitaria. Siendo fieles a este principio, nosotros haremos todo lo posible para proporcionar un seguimiento individualizado a cada uno de nuestros alumnos.
9. ***Flexibilizaremos la tramitación de la documentación académica.*** Nuestra preocupación está con los alumnos que inician sus estudios en el extranjero. Para facilitar el buen desarrollo de su estancia, nos comprometemos a flexibilizar la tramitación de la documentación requerida.
10. ***Fomentaremos la movilidad a través de la flexibilización de los programas informáticos de matrícula.*** Los medios informáticos permiten agilizar y facilitar todos los procesos administrativos, incluidos los de matriculación. Nuestro equipo se compromete a potenciar los recursos informáticos de los que la Universidad ya dispone, aunque no siempre hayan sido aprovechados de la manera más eficaz.
11. ***Simplificaremos y coordinaremos de forma eficaz la relación entre los centros y el Vicerrectorado de Internacionalización.*** La internacionalización es una tarea que incumbe a todos, pero su responsabilidad cae de manera particular en el Vicerrectorado de Internacionalización y los coordinadores institucionales de las Facultades e Institutos. Este equipo considera imprescindible una colaboración más estrecha y directa con los responsables en cada uno de los centros para lograr una mayor fluidez entre todos los implicados.

12. ***Fomentaremos la colaboración de los estudiantes de la USAL con los estudiantes procedentes de otras universidades.*** Los intercambios internacionales son una gran oportunidad académica pero no se limitan a ella. Nosotros estamos convencidos de que los programas de movilidad ofrecen una riqueza mayor y permiten expandir los horizontes culturales y humanos de los estudiantes. Por ello es imprescindible un mayor compromiso de colaboración en ambas direcciones.
13. ***Ofreceremos a los estudiantes entrantes mejores cursos especializados de lengua española antes y durante el año académico.*** Parte de nuestra obligación a la hora de acoger estudiantes internacionales consiste en ofrecerles los medios necesarios para que adquieran de la manera más sencilla un conocimiento adecuado de nuestra lengua. Por eso proponemos extender los cursos de idioma durante gran parte del año académico.
14. ***Dotaremos los medios eficaces para la formación de coordinadores institucionales y académicos de los centros.*** Somos sensibles a la complejidad del trabajo de los coordinadores. Nos proponemos dotarles con medios eficaces para el buen desarrollo de sus competencias. Tenemos una larga experiencia en coordinación internacional que pondremos a su disposición para facilitar su labor.
15. ***Reconoceremos como gestión académica y compensaremos el esfuerzo y la dedicación de los coordinadores.*** Los coordinadores académicos e institucionales llevan mucho tiempo realizando su trabajo sin un reconocimiento específico. Su dedicación es cada vez mayor y, sin embargo, carecen de una compensación proporcional tanto a nivel económico como académico. Nuestra candidatura ha tomado el compromiso de remediar esta situación.
16. ***Promoveremos la movilidad en títulos dobles que ofrece la Universidad de Salamanca.*** Los Grados dobles ofrecen muchas ventajas pero su estructura con frecuencia genera dificultades a los alumnos que desean participar en los programas de movilidad. Nuestro equipo es consciente de este problema y convertirá en una de sus prioridades dar soluciones reales a estos casos.

B) Movilidad de PDI y PAS

La movilidad del PDI y PAS es también crucial para la mejora de la calidad de la enseñanza e investigación de nuestro profesorado. Así mismo, la movilidad del PAS redundará en la mejora de la gestión académica e investigadora de nuestra Universidad. La movilidad del profesorado ayuda a abrir nuevos horizontes y a adquirir enriquecedoras experiencias en el ámbito de la metodología y de la praxis investigadora.

1. ***Aumentaremos la participación del PDI en programas de movilidad internacional.*** Uno de nuestros propósitos es fomentar la movilidad del Personal Docente e Investigador, convencidos como estamos de que su experiencia en otras instituciones beneficia a toda la Universidad. Pondremos a

disposición del PDI los medios económicos y las facilidades en la organización de su docencia para aumentar su participación en dichos programas.

2. ***Preveremos medios económicos para que el PDI pueda realizar actividades docentes e investigadoras en los mejores destinos académicos.*** Creemos que merecen un tratamiento prioritario aquellos centros cuyo excepcional atractivo académico redunde en un beneficio mayor para nuestros métodos de enseñanza y nuestra capacidad investigadora.
3. ***Facilitaremos la movilidad docente en periodo lectivo desde los centros y departamentos.*** No siempre resulta fácil combinar las actividades docentes con los períodos en el extranjero. No solo fomentaremos la colaboración entre los centros, sino que también pondremos los medios suficientes para evitar trastornos en el desarrollo normal de la docencia.
4. ***Aumentaremos la participación del PAS dentro del programa de movilidad.*** La movilidad del PAS ha sido preocupantemente desatendida. Sin embargo, en un escenario de creciente internacionalización es necesario que el PAS se sume con más frecuencia a los programas de movilidad. Es nuestro objetivo primordial fomentar su participación en dichos programas.
5. ***Facilitaremos los permisos del PAS para participar en los programas de movilidad.*** Este sector desempeña una labor fundamental en el buen funcionamiento de nuestra Universidad, por lo que no siempre es sencillo gestionar su ausencia. Nosotros haremos todo lo posible para que el PAS pueda disfrutar de los programas de movilidad puestos a su disposición sin perjudicar el correcto desarrollo de toda la vida universitaria.

C) Promoción internacional

Hoy, la globalización nos brinda la oportunidad de que nuestra Universidad tenga una mejor visibilidad y representación en los ámbitos docente e investigador. El propósito de nuestro equipo es potenciar la tradicional presencia de la USAL en Europa y América y ampliar su presencia en Oriente Medio y Asia para una mejor colaboración docente y captación de estudiantes. Del mismo modo, la promoción internacional brinda la ocasión a nuestros estudiantes de disfrutar de estancias becadas en los destinos arriba mencionados. Por ello, con la promoción internacional pretendemos:

1. ***Mejoraremos y afianzaremos la visibilidad internacional de la USAL.*** La Universidad de Salamanca debería ser un referente a nivel internacional. Sin embargo, en comparación con otras universidades españolas su visibilidad es bastante escasa. Nuestro equipo está en condiciones de trabajar y decidido a afianzar su visibilidad internacional. El objetivo final es convertir nuestra institución en un lugar atractivo también para los estudiantes extranjeros.
2. ***Optimizaremos el acceso a la información internacional de la Web de la USAL.*** Los medios que permiten informarse a los estudiantes de los diferentes ciclos no resultan resolutivos. Se pierde mucho tiempo en la búsqueda de la información necesaria, supuestamente presente en la Web de la USAL. Nuestro

equipo tiene previsto optimizar esos recursos para un mejor acceso a la información.

3. ***Potenciaremos la presencia de la USAL en foros, eventos y ferias internacionales de carácter académico.*** La presencia de nuestra Universidad en foros, eventos y ferias internacionales de carácter académico es además de escasa, insuficiente. Estamos firmemente decididos a cambiar la estrategia para potenciar nuestra presencia y visibilidad internacional con el fin de recuperar el peso que ha ido perdiendo en los últimos tiempos.
4. ***Atraeremos estudiantes extranjeros para todos los ciclos que ofrece la USAL.*** Cualquiera que hace un estudio comparativo sobre el interés que muestran los estudiantes extranjeros sobre las universidades españolas y europeas, se da cuenta de que la Universidad de Salamanca no está en el lugar que le corresponde. Con un plan estratégico seriamente planteado, pretendemos convertirla en un destino atractivo para los estudiantes extranjeros, ofreciendo calidad en todos los ciclos.
5. ***Buscaremos nuevos y mejores mecanismos para la captación de estudiantes.*** Hay que ser conscientes de que el solo sello de ocho siglos puede ser un atractivo, pero sin la continua búsqueda de mejora y oferta atractiva de nuestros estudios, nuestra Universidad no logrará convertirse en un destino con peso académico. Nosotros contamos con un equipo moderno que dispone de mecanismos eficaces para aumentar el número de estudiantes altamente cualificados. El sello tiene que ir acompañado de calidad.
6. ***Facilitaremos los trámites burocráticos a los estudiantes extracomunitarios.*** El pesado proceso de trámites burocráticos para los estudiantes extracomunitarios es otro obstáculo que se debe solventar. Con frecuencia se pierden alumnos que de haberles facilitado los trámites estarían estudiando en nuestra universidad. Estamos en condiciones de facilitar dichos trámites con un proceso sencillo de reconocimiento o convalidación de los títulos adquiridos en sus respectivos países.
7. ***Revisaremos las tarifas de las matrículas para estudiantes extracomunitarios aumentando así el flujo de nuevas inscripciones.*** Nuestras tarifas en comparación con otras comunidades autonómicas son las más caras. Si añadimos a ello los inconvenientes que hemos resaltado en los puntos arriba mencionados, no nos puede extrañar que la Universidad de Salamanca no sea uno de los destinos más atractivos para estudiantes, y no solamente extracomunitarios. Nuestro equipo dispone de gente especializada que ha hecho un estudio pormenorizado para revisar las tarifas de las matrículas con el fin de aumentar considerablemente el número de estudiantes extranjeros extracomunitarios.

D) Internacionalización de los programas de estudios

Con la internacionalización de los programas de estudio pretendemos ampliar la oferta formativa con el fin de potenciar y consolidar la formación de nuestros estudiantes. Dichos programas redundan en beneficio de una formación más amplia y variada que permite al estudiante optar a mejores oportunidades profesionales. Los objetivos que dichos programas de estudios pretenden alcanzar son los siguientes:

1. ***Fomentaremos el establecimiento de programas internacionales de estudios tanto dobles como conjuntos.*** El Estudio Salmantino, a pesar de su larga trayectoria académica, no dispone de suficientes programas de estudios dobles y conjuntos. Para que Salamanca se convierta en un líder indiscutible, nuestro equipo está decidido a invertir los medios que sean necesarios para fomentar el desarrollo de dichos programas internacionales.
2. ***Crearemos estructuras de apoyo y gestión para los programas internacionales de estudios.*** Para que una universidad sea atractiva a nivel internacional tiene que contar con estructuras de apoyo y gestión eficazmente elaboradas. Nuestro equipo está preparado para crear y elaborar dichos medios, que convertirán a nuestra Institución en referente para los programas internacionales de estudios.
3. ***Potenciaremos el apoyo lingüístico para los programas internacionales.*** Disponemos de medios lingüísticos más que suficientes para la captación de alumnos extranjeros. Sin embargo, nuestra Institución no ha sabido gestionar muchos aspectos para convertir a la Universidad de Salamanca en el líder indiscutible para los programas internacionales. Entre muchos otros está el apoyo lingüístico poco explotado. Nosotros hemos elaborado un programa serio para potenciar el apoyo lingüístico que los interesados necesitan para apuntarse a nuestros grados y posgrados.
4. ***Promoveremos titulaciones con contenidos multidisciplinares en colaboración con socios internacionales.*** La Universidad de Salamanca aún carece de un plan estratégico que podría captar un gran número de estudiantes extranjeros y así aumentar la matrícula. Nuestro firme propósito consiste en promover titulaciones con contenidos multidisciplinares y buscar socios internacionales con un potencial de futuro para dichas disciplinas.
5. ***Elaboraremos programas on line para facilitar el acceso a los estudios salmantinos.*** Las fronteras de antaño son ya historia, pero la Universidad de Salamanca aún no se ha abierto seriamente a los campos que los medios informáticos brindan hoy en día a los centros académicos. La elaboración de programas *on line* son un potencial cada vez más eficaz para captar estudiantes que por motivos varios no pueden cursar estudios presenciales. Estamos preparados para elaborar dichos programas para facilitarles el acceso a los estudios salmantinos.
6. ***Formaremos personal administrativo para que atienda las necesidades de los programas internacionales.*** Una de las carencias más llamativas, y que llevamos denunciando desde hace mucho tiempo, es la falta de personal

administrativo formado para los estudios del siglo XXI. Ello se debe a la falta de recursos destinados a formar a dicho personal. Nosotros somos conscientes de dicha necesidad y pondremos todos los medios necesarios para formar e incentivar el personal administrativo con el fin de que atienda a las necesidades de los programas internacionales.

E) Prioridades de la cooperación universitaria de la USAL

La cooperación universitaria de la USAL necesita una reestructuración y actualización seria en su modo de proceder y actuar para convertirse en referente académico en distintos puntos geográficos donde se ubican nuestros socios. Para ello, se precisa la creación de programas innovadores y proyectos de colaboración con la finalidad de intensificar la implicación de la Universidad de Salamanca. Con ello pretendemos crear sólidos nexos de cooperación entre Latinoamérica y Europa, por un lado, y los demás países socios que ya cuentan con una colaboración ya establecida, pero que sin duda necesita una actualización profunda. De ahí que nuestro equipo se haya propuesto desarrollar las prioridades de la cooperación universitaria partiendo de los siguientes objetivos:

1. ***Ampliaremos y consolidaremos la cooperación actual con países de Latinoamérica, la Cuenca Mediterránea, África y Asia.*** A menudo presenciamos actos protocolarios con firmas de convenios de cooperación pero que queda en papel mojado. Hay que hacer un estudio detallado para aumentar nuestra cooperación con los países arriba mencionados. Ya contamos con un equipo sólido para ampliar y consolidar nuestra posición como socio estratégico para países de Latinoamérica, la Cuenca Mediterránea y Asia.
2. ***Desarrollaremos programas conjuntos innovadores con países emergentes para la formación de sus graduados y postgraduados.*** Volvemos a insistir en que solo el sello de la Universidad no basta, hay que buscar fórmulas y trabajar en programas conjuntos innovadores con países emergentes. Salamanca puede y debe convertirse en puente académico entre los países emergentes y Europa. Disponemos de personal especializado para elaborar programas de formación de sus graduados y postgraduados de una forma atractiva y eficiente.
3. ***Facilitaremos la elaboración de proyectos internacionales promovidos por la USAL.*** Salamanca carece de un plan serio para la elaboración de proyectos internacionales. Por falta de recursos, el personal Docente e Investigador se ve a menudo impedido en la participación de dichos proyectos. Es sumamente necesario crear una amplia y sólida infraestructura para facilitar la elaboración de los proyectos promovidos por la Universidad de Salamanca.
4. ***Crearemos grupos de asesoramiento para la preparación de proyectos internacionales.*** Siguiendo lo expuesto en el párrafo anterior, es sumamente importante crear grupos de apoyo que puedan y deban asesorar a los investigadores en la preparación de proyectos internacionales. Los pocos que hay están desbordados. Nuestro firme propósito es buscar y traer grupos de expertos en asesoramiento para la elaboración de dichos proyectos.

F) Gestión de la Internacionalización

Para una gestión eficaz hacen falta medios y personal especializado. Los centros de la Universidad de Salamanca han hecho un enorme esfuerzo en el proceso de homogenización de los Grados y Posgrados de la Universidad de Salamanca según el Sistema de ECTS. Durante ese proceso todos los implicados hemos sentido la carencia de estructura y personal especializados en el desarrollo de dichos programas. Continuamente hemos pedido apoyo especializado que no se nos ha proporcionado y por ello el esfuerzo se ha visto triplicado. Dicho esfuerzo podría haber sido menor si los responsables directos hubiesen estado en disposición de proporcionar dicha ayuda con personal especializado en gestión. Para potenciar la gestión de la internacionalización de la Universidad de Salamanca, nuestro equipo se compromete a subsanar dicha deficiencia a todos los niveles. Por ello hemos estudiado en profundidad las necesidades de cada centro y adoptaremos las siguientes medidas:

1. ***Aumentaremos la plantilla del Servicio de Relaciones Internacionales con personal con conocimiento en lenguas extranjeras.*** Nuestra Universidad es un centro con un potencial de proyección internacional muy importante. Sin embargo, somos conscientes del bajo número de empleados en el servicio de Relaciones Internacionales. Nuestro equipo ya tiene un estudio viable para aumentar y dotar a la plantilla con medios lingüísticos suficientes para que puedan ofrecer un servicio serio a toda la comunidad universitaria.
2. ***Dotaremos los centros con personal especializado en lenguas y materia internacional para la realización de las tareas de la gestión internacional.*** No solamente el servicio de Relaciones Internacionales de la USAL necesita la ampliación sino también nuestras Facultades. En algunas de ellas la movilidad es tan grande que necesita como mínimo una persona especializada para atender las necesidades de cada una de las Facultades. Nos comprometemos a suplir esa carencia con la dotación de los centros con personal especializado en lenguas y materia internacional con el fin de ofrecer un mejor servicio tanto a los estudiantes como al PDI y PAS.
3. ***Preveremos cursos especializados con perfil internacional tanto para el PDI como para el PAS.*** El PDI y PAS han sido siempre la asignatura pendiente en materia de internacionalización. Es sumamente necesario preparar cursos especializados con perfil internacional para ambos gremios. Lo grave es, que teniendo personal preparado para dichos cursos, no se le saque provecho. Si se pone en común el potencial que ofrecen la Facultad de Filología, de Traducción e Interpretación y el Servicio Central de Idiomas podríamos suplir esas carencias. Ya disponemos de un plan específico para proponer cursos especializados pensados para el PDI y PAS.

G) Redes internacionales

Las redes internacionales son cada vez más necesarias, dado el imparable proceso de globalización. Es un hecho innegable la necesidad de cooperación en cualquier rincón del mundo. La vida académica tiene que adaptarse e implicarse más decididamente en este proceso de globalización, cuyos mecanismos más eficaces son las redes internacionales. Nuestra propuesta de la gestión y puesta en marcha de dichas

redes cuenta con un equipo que ya tiene mucha experiencia en este ámbito. Nuestras prioridades se enmarcan en los siguientes objetivos:

1. ***Mejoraremos la cooperación y ampliaremos las redes universitarias internacionales.*** La globalización nos permite movernos en lugares que hasta hace poco eran inimaginables y la Universidad de Salamanca debe estar a la altura de las circunstancias. Por y para ello, debe mejorar su campo de cooperación haciendo uso de las redes internacionales. Redes actualmente imprescindibles para fines académicos.
2. ***Intensificaremos la implicación de la USAL en las redes universitarias internacionales.*** Para mejorar y ampliar la cooperación, la USAL tiene que intensificar su implicación en las redes universitarias internacionales. Hay muchas universidades españolas que superan a nuestra institución en materia de redes internacionales. Nuestro equipo cuenta con un plan serio para situar la Universidad de Salamanca en el lugar de liderazgo que le corresponde.
3. ***Difundiremos las actividades promovidas por las redes universitarias a todos los miembros de la comunidad universitaria de la USAL.*** La escasa y fragmentaria información en nuestra plataforma no nos permite saber con exactitud con qué actividades promovidas por las redes universitarias podemos contar en la actualidad. Nos comprometemos a difundir dichas actividades eficientemente a todos los miembros de nuestra Universidad.
4. ***Facilitaremos el acceso a las redes universitarias a todos los miembros de la comunidad universitaria de la USAL.*** Únicamente con la difusión de la información no conseguimos los resultados que pretendemos alcanzar. Si solo recordáramos el peso que hace décadas tenía la Universidad de Salamanca, por ejemplo, en el *Grupo Coimbra*, nos daríamos cuenta del liderazgo que hemos ido perdiendo en los últimos tiempos. El acceso a las redes universitarias para todos puede resultar muy beneficioso. Por ello nuestro equipo tiene estudiadas medidas específicas para recuperar su peso en dichas redes y posteriormente facilitar su acceso a todos los que integramos la comunidad universitaria de la USAL.

H) Propuestas adicionales de internacionalización

La Universidad de Salamanca cuenta con una infraestructura muy variada pero que, en nuestra opinión, no está bien aprovechada como tampoco organizada de forma eficiente. Si pusiéramos en común el potencial que tienen los distintos centros y servicios, obtendríamos mejor provecho para toda la comunidad universitaria. En consecuencia, nos proponemos alcanzar las siguientes metas:

1. ***Fomentaremos la colaboración del Servicio Central de Idiomas con las Facultades Filología y Traducción e Interpretación.*** Es incomprensible que la Universidad de Salamanca no utilice el potencial que tiene dentro. Hay centros, como las Facultades de Filología y Traducción e Interpretación, que no están para nada aprovechadas a pesar de la enorme calidad que ofrecen. Todo se reduce a competencias laborales pero no se piensa en el fomento de una colaboración conjunta bien estudiada y estructurada. La colaboración del

Servicio Central de Idiomas con las Facultades mencionadas podría multiplicar el beneficio que la comunidad universitaria podría sacar.

2. ***Propondremos que la acreditación de los niveles oficiales de lenguas para los miembros de la comunidad universitaria de la USAL sea competencia de la propia universidad.*** Nos resulta incomprensible que Facultades con una trayectoria impecable en la implementación de lenguas modernas, no dispongan sin embargo de la capacidad reconocida para acreditar los niveles oficiales de lenguas. Irónicamente, dan títulos oficiales que permiten el acceso a una interminable lista de ofertas de trabajos en incontables ámbitos profesionales pero no están autorizados para acreditar los niveles oficiales de lengua. Es urgente un cambio cualitativo en esta materia para ampliar incluso la oferta de la misma Universidad. Pensemos que solo en la Facultad de Filología se enseñan más de 20 lenguas. Su riqueza podría ampliarse a toda la comunidad universitaria.
3. ***Dotaremos a las facultades de Filología y de Traducción y Documentación con competencias específicas en el reconocimiento de los niveles acreditados en planes de estudios y procesos de selección para la movilidad de los estudiantes, PDI y PAS.*** Las facultades de Filología y de Traducción y Documentación están más que capacitadas para emitir y sellar el reconocimiento de los niveles acreditados en planes de estudio. Su conocimiento y competencias en materia lingüística les capacita, más que a cualquier organismo o persona jurídica, a implicarse en el proceso de selección para la movilidad de los Estudiantes, PDI y PAS. Es un deber replantearse dichas competencias para sacar mejor provecho del potencial que ofrecen.
4. ***Incluiremos a los alumnos pertenecientes a los programas de Intercambio y PEI como alumnos matriculados en los centros correspondientes.*** Los alumnos de intercambio y PEI, entre otros, no se computan en los centros a efectos de matrícula, pese a lo que ello supone. Es de justicia que dichos estudiantes, que están en las aulas de dichas facultades, sean examinados y atendidos por los profesores y PAS de los centros y se computen como matriculados de dichos centros. Por otra parte, las Facultades que los reciben y atienden con impecable profesionalidad no tienen ni voz ni voto a la hora de tomar decisiones sobre los criterios y el procedimiento de selección. Nuestro equipo las implicará y las convertirá en agentes activos de dichos programas.
5. ***Propondremos un convenio con el Ministerio para la apertura de una oficina en Bruselas para favorecer la captación de proyectos europeos.*** La Unión Europea es una realidad irreversible para nosotros. Es también uno de los lugares fundamentales para conseguir financiación seria para proyectos de investigación. Sin embargo, los miembros de la comunidad universitaria no logran sacar provecho de esa financiación. Tener una oficina en Bruselas multiplicaría la captación de recursos económicos para proyectos de investigación. Es fundamental que la USAL firme un convenio con el Ministerio correspondiente para la apertura de dicha oficina con el fin de favorecer la captación de proyectos europeos.

5. GESTIÓN

A) Secretaría General y digitalización

Para todas las Instituciones de Educación Superior el desarrollo de las tecnologías digitales está siendo a la vez un desafío y una oportunidad de transformación y adaptación, tanto de sus infraestructuras y procesos internos como de otros elementos más intangibles como la comunicación y el marketing. Creemos que la Secretaría General debe convertirse en catalizador de la Agenda Digital de la Universidad de Salamanca para convertirla en una organización más ágil y capaz de responder a los retos de la era digital.

1. **Archivo electrónico.** Se avanzará en su organización como pieza clave del compromiso de no solicitar datos y documentos a toda la comunidad universitaria.
2. **Documentos electrónicos.** Impulsaremos decididamente la implementación de la Política de Documentos Electrónicos de la Universidad de Salamanca.
3. **Web USAL.** Optimizaremos el ecosistema de sitios web que conforma la presencia de la Universidad de Salamanca en Internet.
4. **Herramientas digitales de comunicación interna.** Modernizaremos el Boletín Interno Informativo para convertirlo en una herramienta digital de comunicación interna.
5. **Marketing digital.** Definiremos una política unificada de marketing corporativo. Sustituiremos de forma progresiva el gasto de publicidad en papel por una inversión planificada en campañas de marketing digital.
6. **Órganos colegiados para compartir información en tiempo real y de forma constante.** Mejoraremos la comunicación interna entre todos los servicios de la Usal.

B) Compromiso con la desburocratización y apoyo a centros, departamentos e institutos

1. **Simplificación y agilización de trámites. Administración electrónica.** Muchos procedimientos administrativos siguen siendo complicados y excesivamente burocráticos. Seguimos rellenando numerosos documentos, muchas veces con información que ya hemos facilitado repetidas veces. Consideramos necesario apostar seriamente por la administración electrónica y por una simplificación de la gestión.
2. **Compartir recursos.** Posibilitaremos que los centros e institutos de investigación puedan compartir recursos mediante la organización de un inventario de servicios comunes.

3. **Tarjetas de parking para invitados.** Asignaremos a cada centro, departamento e instituto de investigación un número razonable de tarjetas de parking para atender necesidades especiales (tribunales de tesis, organización de cursos, reuniones científicas).
4. **Gestores expertos en investigación.** Crearemos plazas de gestores expertos en investigación para el apoyo de los grupos y todas las estructuras. Será personal de apoyo a la solicitud de proyectos y su tramitación administrativa.
5. **Adaptación de los calendarios.** Adaptaremos los calendarios de los distintos procesos a las verdaderas necesidades académicas, así evitaremos problemas como el generado con la matrícula en máster universitario oficial este curso.
6. **Descarga de gestión.** Descartaremos las aplicaciones informáticas que complican el trabajo de los responsables académicos exigiéndoles cargas administrativas excesivas.
7. **Coordinadores de grado, máster y doctorado.** Facilitaremos el trabajo de los coordinadores de grados, másteres y doctorado elaborando modelos de informes más sencillos y preparados por los propios servicios de la Universidad.
8. **Institutos de investigación.** Facilitaremos que l@s responsables de los institutos de investigación tengan acceso directo para su consulta a las aplicaciones de contabilidad, así como a la información sobre docencias asignadas y matrículas de asignaturas.

C) Apuesta por la eficiencia

1. **Financiación de centros y departamentos.** Incrementaremos en un 50% el presupuesto básico de los centros.
2. **Títulos Propios.** Devolveremos a los organizadores de los Títulos Propios el 50% del porcentaje retenido por la USAL
3. **Seguridad y confidencialidad de las comunicaciones.** Incrementaremos las garantías de seguridad y de confidencialidad de las comunicaciones en las redes de comunicación y en las actas.
4. **No externalización.** No externalizaremos servicios que pueda realizar el personal de la Universidad atendidas su formación y capacidades. No crearemos nuevos servicios para realizar tareas que puedan ser atendidas por los existentes.
5. **Órganos colegiados electrónicos.** Aprobaremos un régimen de órganos colegiados electrónicos que permita su reunión por estos medios, evitando desplazamientos y pérdidas de tiempo al tener que coincidir todos los integrantes en el mismo lugar.

6. **Reunión jefes de servicio.** Convocaremos reuniones periódicas con los jefes de servicio a efectos de detectar las carencias a ser cubiertas.
7. **Destinaremos a fines de servicio público nuestros inmuebles rústicos y urbanos,** incluyendo los localizados en Madrid y otros lugares.
8. **Comisión de organización de eventos y celebraciones.** Organizaremos una comisión de organización de eventos y celebraciones, para coordinar los servicios y la información del Gabinete del Rector, Secretaría General, Protocolo y todas las unidades interesadas en cada acto.

6. TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO. UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO PARA LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

La sociedad nos exige cada vez más transparencia y corrección en el uso de los recursos de tod@s, así que la Universidad debe mostrar una gestión impecable. Para evitar riesgos reputacionales, debemos cumplir tanto la normativa europea, nacional y regional como la propia (Código ético, Estatutos, los compromisos suscritos en materia de responsabilidad social, etc.). Por ello reforzaremos nuestros programas de cumplimiento de las normas y respeto de los principios de la buena gestión. Mediante el Buen Gobierno, la ética y la transparencia protegeremos el prestigio Universidad y aumentaremos la calidad institucional.

A) Por una gestión universitaria transparente

1. **La transparencia como pilar básico de actuación.** La Universidad asumirá la transparencia como pilar básico de su actuación en todas las decisiones y procedimientos. La transparencia demuestra un compromiso integral con la idea de Universidad democrática, abierta y con vocación de servicio social. Es inconcebible que la Universidad de Salamanca no sea catalogada como una Universidad transparente, ocupando el puesto 30º de las 49 Universidades públicas españolas en la Encuesta de Transparencia de la *Fundación Compromiso y Transparencia (2015)*.
2. **Portal de transparencia.** Mejoraremos la deficiente versión actual del portal de transparencia haciendo que la información sea más accesible, completa e inteligible para todas las personas interesadas.
3. **Buenas prácticas de publicidad en los contratos.** Toda la comunidad universitaria podrá saber con quien se contrata, los precios de adquisición, en que se gasta el dinero y por qué.
4. **Comisión de Transparencia y datos abiertos.** Los expertos de la Universidad en transparencia y datos abiertos nos ayudarán a mejorar nuestra gestión en este ámbito, generando oportunidades de transferencia de conocimiento.

5. ***Agenda transparente del Rector y los vicerrectores.*** Toda la comunidad universitaria podrá conocer los lunes la agenda del equipo de gobierno de toda la semana.
6. ***Transparencia y prevención del conflicto de intereses del equipo de gobierno.*** Los miembros del equipo de gobierno evitarán cualquier posible conflicto de intereses y no aceptarán ningún beneficio de ninguna empresa que contrate o mantenga relaciones de otro tipo con la Universidad, tampoco en sus actividades académicas.
7. ***El incumplimiento de los principios de transparencia y ética en la gestión pública conllevará ceses o dimisiones.*** Se exigirán responsabilidades por la vulneración de estos principios.

B) Código Ético y de Buen Gobierno de la Universidad de Salamanca

El Gobierno de la Universidad de Salamanca estará sometido a un Código Ético y de Buen Gobierno, que guiará sus actuaciones y que se someterá a la aprobación y posterior control del Consejo de Gobierno y del Claustro Universitario. Este documento, de primordial interés para el buen hacer universitario, puede definirse como el conjunto de procedimientos y controles a implantar en nuestra Universidad con el objetivo principal de prevenir y evitar la comisión de comportamientos contrarios a la ley y la ética en sentido amplio. Los motivos que nos llevan a incorporar este también denominado *Programa de cumplimiento* en nuestra Institución, se podrían enumerar del siguiente modo:

1. ***Refuerza el Buen Gobierno y la democracia interna de la Universidad.***
2. ***Genera transparencia y facilita la rendición de cuentas.***
3. ***Defiende los intereses de la entidad y de los terceros afectados.***
4. ***Protege los derechos de los estudiantes, el Personal de Administración y Servicios y del profesorado.***
5. ***Genera un clima de seguridad y protección.***
6. ***Aumenta los niveles de satisfacción de los integrantes y retiene/atrae talento.***
7. ***Prevención de delitos.*** Sirve como herramienta para prevenir cualquier ilícito que se realice en la Universidad y desde la Universidad (corrupción, fraude de subvenciones, prevaricación administrativa, fraudes contables, evasión de impuestos, financiación ilegal de partidos políticos, vulneración de la propiedad intelectual o el plagio, etc.).
8. ***Aumenta la resiliencia,*** al permitir prevenir riesgos y gestionarlos en caso de que se materialicen.
9. ***Favorece la sostenibilidad.***

10. ***Reafirma el compromiso social de la universidad.***
11. ***Mejora nuestras relaciones con las administraciones públicas y otras instituciones.***
12. ***Disminuye las responsabilidades de la Institución en caso de infracción.*** En caso de que se cometa una infracción, el programa de cumplimiento puede ser útil para disminuir o evitar las sanciones de naturaleza administrativa o civil de la Universidad. Además, se favorece la reparación del daño causado y facilita la determinación de responsabilidades. En España incluso podría evitar la responsabilidad penal (arts. 31 bis y ss del Código penal).
13. ***Exigencia para las personas jurídicas.*** Los programas de cumplimiento se han convertido en una exigencia para los administradores de la persona jurídica, pues tienen el deber de diligencia en la evitación de riesgos legales de la misma. En otro caso, y ante posibles conflictos o delitos cometidos, podría considerarse que se produjo una administración desleal por parte de los mismos.
14. ***Promociona una cultura universitaria sana, ética y honesta.***

En definitiva, no sólo se vislumbra interesante, sino también necesario, que la Universidad de Salamanca, como universidad caracterizada por la excelencia, lleve a cabo una visión panorámica de lo que se acontece en el espacio universitario de excelencia global. Es por eso que una perspectiva comparada aportará ciertas luces sobre la importancia de dichos programas de cumplimiento en la actualidad. Las universidades más destacadas y prestigiosas de Estados Unidos cuentan desde hace tiempo con sus *Compliance programs*. Sin ánimo exhaustivo, quepa hacer referencia a: *Columbia University, Yale University, Princeton University, University of Maryland, University of Duke, The Ohio State University, Virginia Common Wealth University, University of Texas System, University of Indiana, Northwestern University, University of Stanford, Georgetown University, University of Michigan* etc. En nuestro país, la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona ha implementado un programa de este tipo.

El espíritu humanista que caracteriza a la Universidad hace que ésta deba ser un espacio en el que predomine la Democracia interna, el Buen Gobierno y el mérito. Donde no tengan cabida ni el “amiguismo” ni los incumplimientos legales, convirtiéndose así en una institución ejemplar, tanto para la ciudadanía como para el resto de las entidades, tanto públicas como privadas.

V. AGENDA DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

Bajo la denominación que nos precede, recogemos aquellas actuaciones que queremos impulsar en materia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en la Universidad de Salamanca. Al igual que ocurre con muchos otros sectores de la sociedad, la Educación Superior se está viendo afectada por el rápido desarrollo e implantación de las tecnologías digitales. Nuestra Universidad debe convertir los retos que plantea la era digital en oportunidades para seguir siendo una referencia internacional en la Educación Superior al menos un siglo más.

1. GOBIERNO DE LAS TICs

Las TICs tienen un carácter transversal y afectan cada vez más a todas las áreas de actividad de nuestra Universidad. Es necesario, por tanto, conseguir una administración eficiente de los recursos e infraestructuras tecnológicas que apoyen el buen funcionamiento de la Institución. Pero, además, las tecnologías digitales tienen un fuerte componente estratégico que no puede ser olvidado. De nuestra capacidad para acometer proyectos organizativos innovadores, basados en tecnologías digitales, van a depender en gran medida nuestras posibilidades de éxito en un sector, el de la Educación Superior, cada vez más competitivo, tanto en el ámbito nacional como internacional. Creemos, por tanto, que es imprescindible estructurar adecuadamente la gobernanza de las TICs para que todas las acciones e inversiones en tecnologías estén alineadas con la estrategia global de la universidad y se consiga la máxima eficiencia posible. En este sentido, serán medidas que adoptaremos:

1. ***Definición de las estrategias de Tecnologías de Información y las Comunicaciones.*** El Rector, los expertos y los servicios especializados de la Universidad definirán las estrategias de Tecnologías de Información y las Comunicaciones a seguir de manera que estén perfectamente alineadas con la estrategia general de la universidad. En este sentido actuarán como Comité de Estrategia de TI de la USAL.
2. ***Creación de una Comisión Ejecutiva para la Agenda Digital de la USAL.*** Crearemos una Comisión Ejecutiva para la Agenda Digital de la Universidad de Salamanca, que será la encargada de impulsar y supervisar la ejecución de la estrategia de Transformación digital, a través del seguimiento de las operaciones y de la implementación de los proyectos de transformación digital. En ella participarán los responsables de los servicios y expertos de la comunidad universitaria.

2. COMPETENCIAS DIGITALES

La transformación digital de la universidad pasa necesariamente por una actualización constante de las competencias digitales de toda la comunidad universitaria. Ahora bien, las necesidades y ritmos de aprendizaje son muy variables, dependiendo de los diferentes colectivos (Estudiantes, PAS y PDI), e incluso dentro de los propios colectivos, pues influyen factores decisivos como la edad. Creemos que es

necesario prestar atención a estas diferencias y poner los medios para que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan la oportunidad de mejorar sus competencias digitales. Es por ello que adoptaremos como medida:

- **Desarrollo de las competencias digitales.** Incluiremos en todos los programas institucionales una línea de actuación destinada a fomentar el desarrollo de las competencias digitales de la comunidad universitaria, seleccionando aquellas opciones formativas que se alineen con la estrategia general de la USAL.

3. DOCENCIA VIRTUAL

La Universidad de Salamanca debe seguir avanzando en el desarrollo de su oferta de enseñanzas *on line*. En los últimos años, se han desarrollado experiencias en todos los niveles formativos que es necesario capitalizar. Creemos que el objetivo fundamental debe ser el desarrollo de una oferta de formación *on line*, que permita a la USAL aumentar significativamente el número de estudiantes de todo el mundo que realizan su formación de Grado y Posgrado de manera semi-presencial (*b-learning*) o totalmente a distancia (*e-learning*). Es un proyecto complejo y ambicioso, cuya puesta en marcha requiere varias capas de actuación.

Los títulos que se ofrezcan se integrarán plenamente en el funcionamiento actual de la Universidad. Esto significa que dependerán de las Facultades que los imparten y seguirán los procesos administrativos estándar del tipo de estudio de que se trate (matriculación, pago de tasas, expedición de títulos, ...). Igualmente, la dedicación del profesorado dependerá de los departamentos y su dedicación recogida en los Planes de Ordenación Docente. En cualquier caso, se proporcionará el soporte técnico, operativo y metodológico que requerirán, tanto los profesores como las Facultades, para integrar las titulaciones *on line* en su actividad docente.

1. **Normativa de la Universidad de Salamanca Virtual.** Determinaremos las normas que regulen los títulos que integren la oferta de la Universidad de Salamanca Virtual en lo relativo a todos los aspectos necesarios para su buen funcionamiento: matrícula, normas de permanencia, reglamento de evaluación, reglamento de trabajos de fin de grado y fin de máster, reconocimiento y regulación de la dedicación de los profesores, etc.
2. **Modelo de planificación de la enseñanza virtual.** Definiremos el modelo de planificación de la enseñanza que van a seguir los títulos ofrecidos por la Universidad de Salamanca Virtual: tipos de actividades de enseñanza/aprendizaje, características de la acción tutorial, acciones de acogida y orientación de los estudiantes, sistemas de evaluación, etc.
3. **Impulso de la virtualización de títulos.** Impulsaremos decididamente la virtualización de títulos. Apoyaremos la producción de los contenidos didácticos de todo tipo necesarios para implementar adecuadamente las titulaciones. Incluye acciones relacionadas con el Campus Virtual *Stadium*, con la adecuación de las instalaciones de los diferentes centros, creación de materiales docentes audiovisuales, adquisición de libros y revistas electrónicas, etc.

4. **Regulación de la impartición y evaluación de las titulaciones virtuales.** Regularemos la impartición y evaluación de estas titulaciones. Esto es, desarrollaremos las medidas necesarias para el correcto desarrollo de los títulos como: la formación del profesorado que imparta docencia *on line*, la coordinación de las titulaciones o los sistemas de evaluación de las asignaturas mediante, la inversión en tecnologías digitales de reconocimiento de los estudiantes y aseguramiento de la identidad, etc.,
5. **Promoción de la marca “Universidad de Salamanca Virtual.** Unificaremos la promoción de la marca “Universidad de Salamanca Virtual”, de manera que la USAL presente de forma unificada la oferta de titulaciones y características de los estudios ofertados. Cada título con su propio sitio web diferenciado, pero todos ellos con una estructura uniforme y una imagen coherente. Esto facilitará la difusión a todos los niveles, especialmente en Internet, donde deben encontrarnos los futuros estudiantes.
6. **Modelo específico para la acreditación y seguimiento de Titulaciones virtuales.** Instaremos a la Junta de Castilla y León a definir un modelo específico y bien definido para la acreditación y seguimiento de Titulaciones virtuales.

4. DOCENCIA PRESENCIAL Y TECNOLOGÍAS DIGITALES

La Universidad de Salamanca es, y seguirá siendo, fundamentalmente una universidad presencial. Sin embargo, la docencia en nuestras aulas también se ha visto afectada por el desarrollo tecnológico. El uso generalizado del campus virtual *Studium*, como herramienta estándar para los procesos de enseñanza-aprendizaje, el acceso Wi-Fi o la presencia de móviles y ordenadores portátiles en las aulas son sólo algunos ejemplos.

Es obligado, por tanto, seguir trabajando en adaptar la enseñanza-aprendizaje que se imparte en nuestras aulas, a las posibilidades que brindan las tecnologías digitales para que podamos seguir ofreciendo una formación de la máxima calidad. Para ello, es necesario que existan espacios y acciones formativas permanentes dedicadas a la actualización de los docentes y a la experimentación con tecnologías.

1. **Programas formativos para el profesorado en innovación educativa basada en tecnologías digitales.** Dedicaremos una línea específica de los programas de formación del profesorado a la oferta de programas de innovación educativa basada en tecnologías digitales. También aumentaremos el número de ediciones de los cursos programados y los distribuiremos a lo largo de todo el curso académico de manera que todos los docentes interesados puedan acceder a ellos.
2. **Potenciación del MediaLab de la USAL.** Potenciaremos la labor del MediaLab de la Universidad de Salamanca como espacio abierto e interdisciplinar donde llevar a cabo proyectos de experimentación e innovación docente basados en tecnologías digitales.

3. ***Inversión para la creación de materiales audiovisuales.*** Realizaremos inversiones significativas para facilitar al profesorado la creación de materiales audiovisuales, la grabación de clases presenciales y la introducción de tecnologías de videoconferencia en la acción tutorial a todos los niveles.

5. INFRAESTRUCTURAS INTELIGENTES Y SOSTENIBLES

El impacto de las tecnologías digitales en la actividad universitaria se da en todos los niveles, también en el de las infraestructuras. El desarrollo de la conectividad móvil e Internet de las Cosas permite afrontar la gestión de los miles de metros cuadrados de infraestructuras que tiene la universidad desde el paradigma de las ciudades inteligentes (*smart cities*). Creemos que la Universidad de Salamanca no debe esperar más y tiene que poner en marcha proyectos piloto para la aplicación de las tecnologías digitales a la gestión de las infraestructuras de nuestros campus en dos ámbitos: movilidad y sostenibilidad.

1. ***Proyectos piloto de aplicación de las tecnologías digitales en transporte, ubicación y movilidad.*** Pondremos en marcha proyectos piloto de aplicación de tecnologías digitales en tres ámbitos: transporte, ubicación y movilidad. Algunas posibilidades son los sistemas inteligentes para el aparcamiento, sistemas de información basados en realidad aumentada, optimización del transporte por compartición de vehículos privados, flotas de vehículos eléctricos, etc.
2. ***Proyectos piloto de desarrollo de sistemas sostenibles inteligentes.*** Pondremos también en marcha proyectos piloto de desarrollo de sistemas sostenibles inteligentes para reducir el consumo energético, para la generación de energías alternativas dentro del campus, para la gestión del agua, de los residuos y, en general para el cuidado del medio ambiente.

6. ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Finalmente, necesitamos también avanzar mucho más rápidamente en la implantación de la Administración Electrónica, porque los frutos alcanzados hasta el momento son demasiado escasos. No sólo estamos obligados por ley a implantar la administración electrónica, sino que los diferentes grupos de interés a los que servimos nos demandan unos procesos de gestión automatizados y ágiles, que mejoren la experiencia de usuarios que todos tenemos en nuestra relación con la universidad.

1. ***Administración Electrónica.*** Apoyaremos decididamente el proyecto de Administración Electrónica para conseguir una organización más ágil en todos sus procesos administrativos.
2. ***Generalización de la firma digital.*** Generalizaremos el uso de la firma digital en la gestión de la universidad
3. ***Compromiso de no eliminar puestos de trabajo.*** Evitaremos que la automatización de tareas se pueda traducir en pérdida de empleo.

VI. ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS

Si bien las personas deben ser lo primero en la institución, la eficiencia y eficacia que éstas pueden lograr depende en gran medida de los medios, las infraestructuras y el entorno físico con que cuenten en sus puestos de trabajo. Es frecuente que las personas responsables de dirigir una organización se dejen seducir por la idea de construir nuevas y grandes infraestructuras que de alguna forma les hagan perdurar en la memoria. Nosotros consideramos, por el contrario, que la prioridad, antes de cualquier nueva aventura, debe ser garantizar el buen estado y funcionamiento de las que ya tenemos. Más metros cuadrados no aportan nada a nuestra institución si es a costa de que los que ya tenemos no alcancen la funcionalidad deseada o se queden obsoletos. Todos los que formamos parte de la Universidad de Salamanca (estudiantes, personal de administración y servicios, docentes e investigadores) debemos contar con entornos de trabajo confortables y con instalaciones y equipos que nos permitan alcanzar la máxima excelencia. Toda la comunidad universitaria debe trabajar a gusto. No es un capricho, no es un gasto, es una inversión que redundará en importantes resultados.

1. ***Racionalizaremos el uso de los espacios e inmuebles de la Universidad. Optimización y equilibrio en las tasas de utilización.*** La Universidad dispone de diversidad de espacios e instalaciones (salones de actos, salas de reuniones, etc.) que, a pesar de ser poco utilizados, no están disponibles para toda la comunidad universidad, no está clara la forma de acceder a ellos o resulta complejo y burocrático hacerlo. Una gestión centralizada de estos espacios, con información pública de disponibilidades (a través de una web) e información clara sobre prioridades, contribuiría a optimizar el acceso a los mismos.
2. ***Priorizaremos las obras de mejora necesarias en las facultades y edificios que no presentan condiciones óptimas frente a la construcción de nuevas instalaciones vacías.*** Debemos garantizar que las tareas docentes, investigadoras y de gestión se realizan en instalaciones que presentan unas condiciones óptimas. Esta es la base para el bienestar tanto del personal (PDI y PAS) de la Universidad como de nuestros estudiantes. Esto debe priorizarse frente a la construcción de nuevas instalaciones. Queremos mejores espacios, no más espacios. Queremos un crecimiento sostenible y racionalizado, no minutos de protagonismo en fotos e inauguraciones. En concreto, tiene especial importancia en la actualidad la electrificación de aulas, los tiempos cambian y nuestros estudiantes necesitan acceder a la red eléctrica para cargar sus ordenadores y equipos.
3. ***Incluiremos cláusulas ambientales y sociales en los contratos. Potenciar la responsabilidad social de nuestros socios y aliados.*** La Universidad contrata anualmente un volumen muy importante de productos y servicios y, a través de esta contratación, debe potenciar su compromiso con un desarrollo sostenible y con el bienestar de las personas. Por ello, consideramos necesario incorporar cláusulas y condiciones medioambientales y sociales en los pliegos de contratación. Comprar bien no es sólo comprar barato.

4. **Potenciaremos la compra pública innovadora.** Favoreceremos la colaboración con empresas y organizaciones innovadoras mediante la adjudicación de los encargos de la Universidad, beneficiando también a nuestros grupos de investigación. La contratación de la Universidad también debe potenciar la innovación, en particular la generada por nuestros propios grupos de investigación. Consideramos necesario incorporar cláusulas que premien las actitudes innovadoras en nuestros proveedores y que favorezcan a nuestros propios grupos.
5. **Desarrollaremos un verdadero plan de eficiencia energética y gestión ambiental.** Los esfuerzos realizados hasta el momento han sido parciales y limitados, sin abordar de forma global, sistemática y realista el impacto ambiental de la Universidad de Salamanca. El consumo de energía constituye una partida presupuestaria muy significativa y estamos convencidos de que las mejoras en este sentido, no sólo son necesarias desde un punto de vista socialmente responsable, sino que también pueden generar importantes retornos desde el punto de vista económico.
6. **Garantizaremos mayor transparencia en la gestión de recursos económicos.** El presupuesto de la universidad está lleno de partidas de ‘gastos variados’ nada desdeñables. La ejecución del mismo se comunica en grandes epígrafes sin que la comunidad universitaria tenga muy claro a qué se dedican los recursos. Las cuentas de las sociedades participadas se publican de forma muy agregada, lo justo para cumplir con los requisitos legales. Creemos que es necesario detallar mucho más la información económica, de forma que sea mucho más evidente y visible el buen uso de los recursos disponibles.
7. **Racionalizaremos los horarios para la adaptación de los mismos a las necesidades de los distintos usuarios.** No todos los centros y edificios reciben al mismo tipo de usuarios y, por lo tanto, no todos deben ajustarse al mismo calendario de apertura ni al mismo horario. Debe facilitarse el acceso a las instalaciones, lo que requiere un estudio individualizado de cada una de ellas. Tiene especial importancia garantizar lugares de estudio abiertos las 24 horas, especialmente en periodo de exámenes.
8. **Potenciaremos el programa de acción social.** Las personas por delante de las instalaciones. El programa de acción social contribuye a mejorar la calidad de vida de muchas personas que dedican su esfuerzo y su trabajo a hacer una universidad mejor. La dotación del programa debe incrementarse y consideramos que, al menos un 10% del superávit que pueda conseguirse en cada ejercicio presupuestario, debería dedicarse a este programa.
9. **Protegeremos el patrimonio de la USAL.** Debemos poner más en valor el patrimonio rústico de la Universidad, posibilitando que los estudiantes y todo el personal de la USAL pueda acceder y disfrutar de sus instalaciones.
10. **Invertiremos en Facultades.** Varios centros de la Universidad tienen necesidades especiales que deben ser atendidas. Es preciso dotar de un nuevo edificio (en La platina) a la Facultad de Ciencias Agrarias y Ambientales. También es necesario llevar a cabo una ampliación de la Facultad de Geografía

e Historia. E igualmente necesario es llevar a cabo la reforma y ampliación de la Facultad de Psicología (Claretianos). Muchas mejoras también son precisas en la facultades de Bellas Artes, Educación, Medicina, Ciencias, Químicas, Filología.... Las adecuadas condiciones de climatización de todos los edificios serán prioritarias.

VII. LOS CAMPUS DE ÁVILA, BÉJAR Y ZAMORA.

Los campus de Ávila, Béjar y Zamora desarrollan un labor vital para el prestigio y el progreso de la USAL. Deben ser apoyados y potenciados mucho más que hasta ahora, incrementando su financiación, ampliando sus plantillas y visibilizando las ofertas académicas y líneas de investigación.

1. ÁVILA

1. ***Siempre estaremos junto a los responsables de los centros.*** Apoyaremos la excelente labor que los responsables que los centros de Ávila desarrollan para atraer a nuevos estudiantes.
2. ***Desplazamientos y CDI.*** Abonaremos las dietas por los desplazamientos del profesorado que desarrolle actividades docentes e investigadoras también en Salamanca. Reconoceremos en la CDI como tiempo de trabajo el desplazamiento.
3. ***VIII Centenario.*** Promoveremos la realización de un gran evento para el Campus de Ávila en el 2018
4. ***Apoyaremos los nuevos títulos.*** Creemos en la adaptación de la oferta académica abulense a las demandas formativas.
5. ***Reforzaremos la plantilla.*** Incorporaremos a los planes especiales de plazas al Campus de Ávila.
6. ***Inversión en la Politécnica y la Escuela de Educación y Turismo.*** Potenciaremos presupuestariamente ambos centros.
7. ***Ajardinamiento y dotación de servicios.*** Realizaremos una inversión para ajardinar y dotar de nuevos servicios al entorno de las Escuelas Politécnica y de Educación y Turismo.
8. ***Proyectos de innovación docente y cursos de formación.*** Incorporaremos a los proyectos de innovación docente y los cursos de formación al personal de los centros abulenses.
9. ***Servicio de comedor.*** Proveeremos una oferta de menú universitario al Campus de Ávila.
10. ***Instalaciones deportivas y servicio de idiomas.*** Mejoraremos la oferta del servicio de idiomas y las actividades deportivas en el Campus de Ávila.

11. **Recursos financieros.** Dotaremos de más recursos financieros especiales a los centros para la promoción de sus titulaciones.
12. **Servicio de Lanzadera con Salamanca.** Promoveremos un servicio de lanzadera a Salamanca para favorecer la participación de todas las personas de la comunidad universitaria de Ávila en las actividades organizadas en Salamanca.

2. BÉJAR

1. **Siempre estaremos junto a los responsables de la Escuela.** Apoyaremos la excelente labor que los responsables que los centros de Béjar desarrollan para atraer a nuevos estudiantes.
2. **Desplazamientos y CDI.** Abonaremos las dietas por los desplazamientos del profesorado que desarrolle actividades docentes e investigadoras también en Salamanca. Reconocer en CDI como tiempo de trabajo el desplazamiento.
13. **VIII Centenario.** Promoveremos la realización de un gran evento para el 2018 en Béjar
14. **Apoyaremos los nuevos títulos** Creemos en la adaptación de la oferta académica de Béjar a las demandas formativas.
15. **Reforzaremos la plantilla.** Incorporaremos a los planes especiales de plazas al Campus de Béjar de modo que se garantice el relevo generacional.
16. **Técnicos especialistas.** Dotaremos de técnicos especializados a la Escuela para que los profesores se puedan centrar exclusivamente en sus propias funciones. En concreto, dotaremos plazas para técnicos de laboratorio, mecánica, electricidad y electrónica.
17. **Retraso en la exigencia de un porcentaje de doctores en las Escuelas Técnicas.** En la plantilla la categoría más numerosa entre los profesores permanentes es la de Titulares de escuela Universitaria, la mayoría de ellos no doctores y con una edad media alta. Son buenos profesionales y eficaces en la docencia, por lo que solicitaremos al ministerio el retraso de la implantación de la norma en las Escuelas de Béjar.
18. **Apoyo a la biblioteca.** Reconoceremos y apoyaremos el trabajo en la biblioteca de la Escuela Politécnica.
19. **Historia.** Resaltaremos la historia de la Escuela Técnica Superior entre las primeras creadas en España (1852)
20. **Recursos financieros.** Dotaremos de más medios y recursos financieros especiales a la Escuela para la promoción de sus titulaciones.

21. **Servicio de lanzadera con Salamanca.** Promoveremos un servicio de lanzadera a Salamanca para favorecer la participación de todas las personas de la comunidad universitaria de Béjar en las actividades organizadas en Salamanca.
22. **Oferta académica.** Apoyaremos la oferta de grados, dobles grados y máster de la Escuela.
23. **Deportes.** Ampliaremos la cobertura del servicio de deportes y el técnico. Se mejorarán las condiciones laborales del técnico en educación física.
24. **Infraestructuras.** Se llevarán a cabo las reformas y obras menores que quedan pendientes.
25. **Igualdad de oportunidades.** Apostaremos por la igualdad de oportunidades de los estudiantes de la Escuela en actividades culturales y servicios de idiomas.

3. ZAMORA

1. **Desplazamientos y CDI.** Abonaremos las dietas por los desplazamientos del profesorado que desarrolle actividades docentes e investigadoras también en Salamanca. Reconoceremos en la CDI como tiempo de trabajo el desplazamiento.
2. **Grupos propios y dobles grados.** Potenciaremos con grupos propios y mayor visibilidad los dobles grados en Educación e Ingenierías que los centros de Zamora están ofertando.
3. **Oferta académica.** Mejoraremos el marketing digital y la presencia de las titulaciones del Campus de Zamora en la promoción de la Universidad. Fortaleceremos la oferta académica del Campus de Zamora incrementando su presencia en todos los medios de comunicación de la Universidad y dando mayor publicidad de sus títulos.
4. **Reforzaremos la plantilla.** Incorporaremos a los planes especiales de plazas al Campus de Zamora de modo que se garantice el relevo generacional.
5. **Correo interno.** Garantizaremos la llegada regular del correo interno al Campus de Zamora.
6. **Dobles grados.** Potenciaremos los dobles grados impartidos por los centros del Campus Viriato.
7. **Servicios a los estudiantes.** Mejoraremos la oferta de servicios para los estudiantes en el Campus Viriato.
8. **Centro adscrito.** Mantendremos la posición de la Escuela de Enfermería de Zamora y la Escuela de Relaciones laborales como centros adscritos.

9. **Formación y calidad docente.** Incorporaremos a los docentes de la Escuelas de Enfermería y Relaciones laborales de Zamora a los programas de formación y calidad docente de la USAL.
10. **Parking.** Mejoraremos el Parking del Campus Viriato.
11. **Acceso biblioteca.** Controlaremos el acceso a biblioteca para evitar que personas ajenas a la Universidad ocupen los puestos de nuestros estudiantes.
12. **Grupos propios.** Crearemos grupos propios para las dobles titulaciones de magisterio y de ingeniería en paralelo a la recuperación de la plantilla.
13. **Delegación de estudiantes.** Apoyaremos a la sectorial nacional organizada por la delegación de estudiantes.
14. **Recursos financieros.** Dotaremos de más medios recursos financieros especiales a los centros para la promoción de sus titulaciones.
15. **Servicio de Lanzadera con Salamanca.** Promoveremos un servicio de lanzadera a Salamanca para favorecer la participación de todas las personas de la comunidad universitaria de Zamora en las actividades organizadas en Salamanca.

VIII. LOS SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD

1. BIBLIOTECAS

A) Innovación y adaptación con recursos suficientes

1. **Potenciaremos el Servicio de Bibliotecas y avanzaremos hacia un modelo de Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).** Con el tránsito del modelo actual de Bibliotecas hacia este tipo de centros, se consigue que todos los servicios que dan soporte al aprendizaje, la docencia y la investigación, se transformen en entornos dinámicos (publicaciones científicas, recursos bibliográficos electrónicos, etc.).
2. **Mejoraremos la dotación presupuestaria.** Se dotará al Servicio de un presupuesto anual en el que estén contempladas también las bibliotecas de los centros. Actualmente éstas no disponen de presupuesto propio para acometer, por ejemplo, la adquisición de la bibliografía básica recomendada. Resultado de esta situación son los grandes desequilibrios en el crecimiento de las colecciones, la obsolescencia de los fondos bibliográficos, etc.
3. **Actualizaremos las suscripciones de material bibliográfico.** Actualizaremos las suscripciones *on line* de libros y revistas electrónicos, así como, en su caso, de las correspondientes ediciones en papel, por ser todos ellas herramientas esenciales para el desarrollo y la incentivación de la actividad investigadora de calidad.

4. ***Compraremos libros con recursos propios.***

B) Gestión y coordinación

1. ***Incrementaremos la dotación de personal.*** Se abordará la actual falta de personal suficiente, así como la deficiente distribución de la plantilla, con la consiguiente dificultad para garantizar, en algunos casos, la apertura de las mismas.
2. ***Invertiremos en la formación del personal.*** Acometeremos también la profesionalización del personal auxiliar y ejecutaremos un plan específico de formación de los trabajadores de las bibliotecas, etc.
3. ***Desarrollaremos una planificación estratégica.*** Se llevará a cabo una planificación estratégica, con normativas y reglamentos actualizados, manual de procesos y procedimientos, de competencias de los distintos puestos de trabajo, etc.,
4. ***Crearemos una Comisión de Biblioteca Universitaria.*** Se creará el órgano colegiado “Comisión de Biblioteca Universitaria” al igual que el existente en las demás universidades españolas, con funciones de coordinación.

2. **ACTIVIDADES CULTURALES Y POLÍTICA CULTURAL**

A) Política cultural de la Universidad de Salamanca

En la medida en que la política cultural de la Universidad de Salamanca se gestiona y desarrolla fundamentalmente a través del Servicio de Actividades Culturales (SAC), cualquier reformulación o planteamiento sobre la política cultural de la Universidad pasa inevitablemente por una reflexión sobre el SAC.

Prácticamente desde la creación del Servicio hace 30 años, éste ha realizado su labor a partir de una doble vertiente que podemos identificar como asistencial e institucional. La primera, volcada fundamentalmente en el apoyo a la creación desarrollada por miembros de la comunidad universitaria, y la segunda, consistente básicamente en la elaboración y gestión de una programación estable. Esta dualidad, que ha permanecido inalterable desde la creación del SAC, sin embargo, no ha recogido con consistencia y de una manera razonada los cambios en diversos ámbitos como: la estructura de la propia universidad, el contexto cultural de la ciudad, los hábitos universitarios o los profundos cambios en el consumo y la creación cultural. Tampoco se ha mantenido y profundizado el equilibrio entre ambas líneas u objetivos, hasta el punto de que hoy aparecen mezcladas y desequilibradas de modo escasamente productivo.

Por otra parte, la coyuntura especial del VIII Centenario ha puesto de relieve las carencias tanto en relación a la capacidad de gestión, como en relación al diseño de una política cultural. Lo más relevante probablemente sea la debilidad en la capacidad para diseñar y gestionar proyectos propios con un sentido institucional. Se puede decir

que la política cultural de la Universidad ha perdido calado, representatividad en el ámbito de la cultura y sobre todo proyección exterior. Si hay una esfera que se resiente por ello, y más en el contexto del VIII Centenario, es la capacidad de proyección de la Universidad a través de la acción cultural, y especialmente, la debilidad a la hora de construir un relato, un discurso institucional. Con el objetivo de recuperar fortaleza, capacidad discursiva y cohesión institucional apostaremos por:

1. ***Hacer partícipe a toda la comunidad universitaria de las propuestas de programación cultural, contando especialmente con las facultades de Bellas Artes, Filología y en general las Humanidades.***
2. ***Aumentar la capacidad de generar proyectos propios y, por ende, la producción propia, mejorando la capacidad de gestión.***
3. ***Hacer de la política cultural una herramienta de identidad, proyección y reforzamiento de la institución.***
4. ***Generar atmósferas de diálogo y tender puentes entre formación, investigación y gestión cultural.***
5. ***Construir alianzas y contextos de colaboración en el ámbito de la cultura con administraciones, centros u organismos.***
6. ***Abrir nuevos territorios, especialmente en lo referido al patrimonio, y cohesionar la institución en el ámbito de la cultura.***
7. ***Hacer de la cultura una apuesta por la reflexión crítica y, especialmente, por la autorreflexión.***

B) Refuerzo del Servicio de Actividades Culturales

1. ***Proyectos institucionales.*** Empezaremos proyectos relacionados con los ejes y discursos prioritarios para la institución en cada momento.
2. ***Programación estable.*** Daremos empuje e importancia al desarrollo de proyectos y programas institucionales de naturaleza plurianual.
3. ***Crearemos una subdirección asistencial y de gestión de la creación.*** Así se evitaría la confusión entre programación estable y proyectos de la comunidad, confusión que termina por desnaturalizar ambos segmentos.
4. ***Potenciaremos los núcleos de creación y especialización.*** Apoyaremos más a la Academia de Música Antigua y aumentaremos las actividades en musicología, en colaboración con el Departamento y sus grupos de investigación.
5. ***Cultura científica.*** Potenciaremos como servicio nuevo esta línea de proyección cultural de la Universidad.

6. **Formación y reflexión.** En relación con el apartado anterior, se hace necesario tender puentes entre formación e investigación y gestión cultural, desarrollando una verdadera plataforma de reflexión crítica. Es conveniente marcar líneas de trabajo coordinadas y sobre todo, interdisciplinarias, por ejemplo en temas esenciales como las políticas de género, la economía del conocimiento, el modelo universitario, las nuevas tecnologías, los nuevos paradigmas, etc. Se hace necesario superar el viejo vocabulario y modelo de aulas. Hacer de estos temas un núcleo esencial de pensamiento y reflexión sobre el propio modelo de universidad y su futuro.
7. **Patrimonio.** El Servicio incorporará políticas activas en relación al Patrimonio de la USAL (en la línea de lo señalado). Generaremos discursos y relatos sobre el patrimonio y la historia de la institución, en conexión con objetivos claros de fortalecimiento institucional.

Si hubiera que definir y sintetizar algunos *objetivos ligados a este planteamiento de contenidos*, se podrían identificar, entre otros, los siguientes:

1. **Establecer nexos con la docencia y la investigación**, y especialmente en el marco de la formación continua.
2. **Desarrollar ámbitos de reflexión crítica.**
3. **Recuperar y construir alianzas con administraciones, organismos y centros** (CNTC, Museos y Centros de arte, Ayuntamiento (Bibliotecas, IME, etc), Fundación Siglo, CNDM, etc.,).
4. **Trabajar sobre la identidad de la USAL**, contribuyendo a la construcción y reforzamiento de nuestra marca e imagen.
5. **Construir puntos de referencia en torno a lo interdisciplinar, las políticas de género, los derechos humanos** (migrantes, refugiados, etc.). El SAC entendido como punto de encuentro de diferentes políticas de visualización de los valores de la institución.

3. DEPORTES

El deporte universitario es mucho más importante de lo que se ha reconocido hasta ahora. La formación en valores de nuestros estudiantes y la promoción de la salud de toda el personal puede mejorar si invertimos mucho más en actividades deportivas, reconociendo la labor excelente de los profesionales y logrando visibilidad y patrocinios para mejorar la financiación de estas actividades.

A) Mejora de la gestión y los recursos

1. **Adaptación de la normativa.** Se adaptará la normativa del Servicio de Deportes.

2. **Gestión administrativa vía web y reserva on line de las instalaciones deportivas.** Se activará la reserva on-line de las diferentes pistas e instalaciones que requieran reserva de hora.
3. **Presupuesto y régimen de precios públicos.** Se incrementará el presupuesto del Servicio de Deportes en función del número de usuarios y se modificará el régimen de precios públicos del mismo.
4. **Recuperación de la plantilla.** Se recuperará la plantilla del Servicio de Deportes en la RPT (contratación de dos oficiales de Servicio e Información a media jornada) con la creación de una conserjería y una plaza de Oficial de Oficios en Salas Bajas.
5. **Contratación de monitores en condiciones laborales justas.** Se contratará el servicio de monitores con cláusula social para la mejora de la calidad y las condiciones laborales (micropymes).
6. **Fundación de deportes.** Crearemos la Fundación de deportes de la Universidad de Salamanca.
7. **Centro de recuperación deportiva:** Apostaremos no sólo por la realización de deportes, sino también por la prevención de lesiones y su tratamiento.
8. **Adquisición de equipamientos deportivos.** Se agilizarán los procedimientos de adquisición de equipamientos deportivos necesarios para el buen desarrollo de las actividades del Servicio de Deportes.
9. **Servicio de viajes.** Descentralizaremos el servicio de viajes.
10. **Mejora del parque móvil.** Ampliaremos los vehículos a disposición del Servicio de Deportes y estudiaremos las condiciones de *renting*.

B) Visibilidad y ampliación de la oferta. Apuesta por el deporte femenino

1. **Mayor visibilidad.** Se le dará al servicio de deportes y las actividades que programa la visibilidad que requiere, también en la web de la USAL.
2. **Ampliación de la oferta.** Ampliaremos la oferta de cursos y actividades.
3. **Cursos relacionados con el bienestar físico y emocional.** No sólo importa la salud física, que por supuesto, sino también la emocional. Por ello ofertaremos cursos relacionados con el bienestar físico y emocional.
4. **Promoción del deporte femenino.** Reconoceremos y promocionaremos el deporte y los equipos femeninos.
5. **Comisiones de deporte en los centros y centralización de las actividades.** Se potenciará las comisiones de deporte en cada centro, en colaboración con las

delegaciones de estudiantes, centralizándose toda la organización de actividades deportivas en el Servicio de Deportes.

6. **Ampliación de las instalaciones deportivas.** Ampliaremos nuestras instalaciones deportivas.
7. **Deporte en Peñuelas.** Instalaremos deportes en el piso superior de Peñuelas.
8. **Carrera VIII Centenario.** Mejoraremos y promoveremos más las carreras del VIII Centenario, incrementando la participación de la comunidad universitaria
9. **Ampliación de horarios y fechas de apertura del Pabellón polideportivo Miguel de Unamuno.** Se ampliará el horario y las fechas de apertura de este polideportivo.
10. **Convenio con piscinas municipales.** Firmaremos convenios con el Ayuntamiento para ampliar las posibilidades de practicar natación.
11. **Centro de formación para titulaciones deportivas.** Crearemos un centro de formación para titulaciones deportivas.

4. CPD

1. **Reconocimiento y ampliación de las competencias.** Reconoceremos y ampliaremos las competencias del personal del CPD con incentivos.
2. **Funcionarización voluntaria.** Estudiremos, de acuerdo con la plantilla, el inicio de un proceso de funcionarización *voluntaria* del personal del CPD.
3. **Eficiencia.** No crearemos nuevos servicios hasta la modificación integral de la RPT y la del CPD en particular.
4. **OCU.** Mantendremos las prestaciones básicas de OCU (aplicación de nómina y contabilidad) y reconsideraremos las aplicaciones más caras, que podría desarrollar con medios propios el CPD.
5. **Red Iris.** Potenciaremos la Red Iris.

5. ASISTENCIA AL UNIVERSITARIO

1. **Servicio de Orientación al Universitario.** Se recuperará el Servicio de Orientación al Universitario (SOU), dependiente del Vicerrectorado de Estudiantes y Sostenibilidad, que contará con una Jefatura de Sección y dos negociados.
2. **Recuperación de la Comisión de asistencia al Universitario.** Recuperaremos la Comisión de Asistencia al Universitario, con presencia de todos los servicios responsables, de modo que se puedan atender y solucionar las problemáticas individuales que los universitarios puedan plantearnos.

3. ***Potenciar el Negociado de coordinación de Puntos de Información Universitarios (PIUs).*** Potenciaremos el Negociado de coordinación de Puntos de Información, encargado de organizar y colaborar en las charlas a centros de educación, organizar la Jornada de Puertas abiertas, colaborar y coordinar la información (presencial y *on line*) así como atender al público, colaborar y organizar la Feria de Postgrado, y coordinar la impresión y elaboración de folletos informativos. El Servicio tendrá puntos de información en: la Facultad de Bellas Artes y Psicología, la Facultad de Educación, el Campus Unamuno (casa del Estudiante), Ávila (E.U. Educación y Turismo), Béjar (E.T.S. Ingeniería Industrial) y Zamora (Edifc. Admvo. Campus Viriato).
4. ***Potenciar el negociado de Web del Servicio y redes sociales (Twitter, Facebook y otras).*** Potenciaremos este servicio encargado de las redes sociales asumidas, de la automatización y mejora de algunos servicios (ej. control de charlas en institutos) y de la difusión de redes de información.
5. ***Potenciar la Unidad psicopedagógica.*** Potenciaremos la Unidad psicopedagógica para la atención presencial y bajo petición de hora para orientación psicopedagógica, colaboración en la impartición de charlas y participación en organismos y foros relacionados con el servicio.
6. ***Protocolo de actuación para la comunicación y difusión de actividades de la USAL.*** Se elaborará un protocolo de actuación para la comunicación y difusión de la información de las actividades generadas por la USAL. Son muchas las actividades realizadas en la USAL que deben ser difundidas a través del SOU una vez enviadas por los centros.
7. ***Reformulación y dotación de la casa del Estudiante.*** Reformularemos la casa del Estudiante como espacio de encuentro. Mejoraremos el Punto de Información existente allí con la presencia permanente del becario de asociaciones que colaborará en la distribución de espacios. También se estudiará la posibilidad de dotarle de un auxiliar de servicios en horario de mañana y tarde.

6. COLEGIOS MAYORES Y RESIDENCIAS.

Los colegios mayores y residencias de la Universidad de Salamanca prestan un servicio de gran valor para la comunidad universitaria y por ello merecen nuestra atención a efectos de mejorar su calidad.

A) Gestión apropiada

1. ***Mejora de la calidad y durabilidad de los servicios.*** Realizaremos una programación plurianual de inversiones para asegurar la calidad y durabilidad de los servicios ofertados, consultando a todas las personas implicadas en el funcionamiento diario de los centros. Aprovecharemos el buen momento y la plena ocupación para mejorar las infraestructuras y la prestación de servicios a los colegiales.

2. ***Incremento de recursos.*** Reforzaremos e incrementaremos los recursos materiales y personales para atender las demandas existentes a través de una mejor planificación y gestión.
3. ***Adaptación de las tarifas.*** Adaptaremos las tarifas a las necesidades de mercado, realizando un análisis de nuestras capacidades y fortalezas, así como de los medios de gestión más oportunos para cada evento, siempre desde la vocación de servicio público y utilizando los instrumentos de la USAL.
4. ***Formación en la calidad del servicio.*** Aseguraremos una formación específica de calidad para atender las necesidades del servicio.
5. ***Reducción de la burocracia y mejora de la gestión en la gestión de espacios.*** Reduiremos las cargas burocráticas y mejoraremos los programas de gestión, especialmente en el Colegio Arzobispo Fonseca y las reservas de espacios a la comunidad universitaria.
6. ***Ocupación en los meses estivales.*** Buscaremos ofertas alternativas a la tradicional de cursos internacionales para incrementar la ocupación en los meses estivales.
7. ***Potenciación y adecuación del Colegio Arzobispo Fonseca.*** Se trata de un alojamiento de referencia que jugará un papel esencial en la oferta de actividades programadas con motivo del VIII Centenario. Es el momento perfecto para darle visibilidad, incrementando su ocupación futura, lo que requiere, entre otras mejoras, la instalación de aire acondicionado en salones y habitaciones.

B) Tu Colegio Mayor para estar casi como en casa

1. ***Descuentos para colegiales.*** Aplicaremos descuentos en servicios universitarios como el Servicio Central de Idiomas y el Servicio de Deportes para los colegiales de la USAL.
2. ***Intercambios colegiales.*** Potenciaremos los intercambios colegiales a nivel nacional e internacional, durante el curso académico y periodo estival, con objetivos culturales, científicos y deportivos. Fomentaremos la participación en las Asociaciones de Colegios Mayores nacionales e internacionales.
3. ***Programas formativos específicos.*** Se crearán programas formativos específicos para las residencias universitarias y colegios mayores, con temáticas actuales, fomentando en todo momento el espíritu colegial.
4. ***Programas propios de actividades.*** Estableceremos programas propios de actividades culturales, deportivas y sociales, en colaboración con todos los servicios e instalaciones de la USAL.
5. ***Asociaciones de antiguos colegiales.*** Se crearán asociaciones de antiguos colegiales en aquellos centros que aún no la tengan. Fomentaremos las

secciones de *Alumni* en los colegios mayores de Oviedo, Cuenca, Hernán Cortés y San Bartolomé.

6. ***Solidaridad y voluntariado.*** Fomentaremos el espíritu solidario y las actividades de voluntariado como eje de la formación en los colegios mayores y residencias de la USAL.
7. ***Ligas de debate.*** También fomentaremos la participación de nuestros colegiales en las ligas de debate universitario.

7. EL NUEVO SERVICIO DE ESTADÍSTICA

El Servicio de Estadística nace con carácter transversal y tendrá como objetivo fomentar y apoyar la investigación de calidad, ofreciendo asesoramiento metodológico y estadístico a los investigadores de la USAL y al público en general. Comenzará apoyando a los estudiantes que realizan su maestría o su tesis doctoral y a los jóvenes investigadores que necesitan conseguir los sexenios y la acreditación, para posteriormente extenderse al resto de la plantilla y colaborar con grupos de investigación, empresas e instituciones y otros servicios de la USAL, (Observatorio de Bibliometría y de Información Científica, OBIC, Observatorio de la Calidad y Rendimiento Académico, etc), dando apoyo en el análisis y evaluación de los resultados obtenidos por estos servicios.

El servicio dispondrá de un equipo técnico multidisciplinario, de forma que tanto los investigadores como la institución USAL, contarán con un Servicio científico-técnico que dará apoyo integral y personalizado (desde la revisión bibliográfica hasta la edición del artículo, pasando por el diseño, análisis estadístico de los datos y redacción del informe estadístico de los resultados), que le hace único en el panorama universitario español y que aspira a ser referente internacional por la calidad de su contribución a la investigación científica.

El Servicio de estadística también dará apoyo técnico a la Institución, analizando estadísticamente los datos que genere para su toma de decisiones, y tendrá una labor formativa impartiendo cursos (MOOC, SPOC, etc.,) que incrementen la oferta de formación transversal de los estudiantes de postgrado.

1. ***Carácter transversal.*** El Servicio de Estadística nace con carácter transversal y tendrá como objetivo fomentar y apoyar la investigación de calidad, ofreciendo asesoramiento metodológico y estadístico a los investigadores de la USAL y al público en general
2. ***Apoyo a los investigadores.*** Comenzará apoyando a los estudiantes que realizan su maestría o su tesis doctoral y a los jóvenes investigadores que necesitan conseguir los sexenios y la acreditación, para pasar posteriormente extenderse al resto de la plantilla y colaborar con grupos de investigación, empresas e instituciones y otros servicios de la USAL (Observatorio de Bibliometría y de Información Científica, Observatorio de la Calidad y Rendimiento Académico, etc), dando apoyo en el análisis y evaluación de los resultados obtenidos por estos servicios.

3. ***Equipo técnico multidisciplinario.*** Dispondrá de un equipo técnico multidisciplinario formado por bibliotecarios científicos (asesoría en la realización de búsquedas bibliográficas sobre la pregunta de investigación, asesoría para la elaboración de revisiones sistemáticas y meta-análisis, discusión de los resultados), estadísticos expertos en Análisis de Datos y Big Data (muestreo, tamaño muestral, análisis de los datos, validación de cuestionarios, etc), informáticos (diseño de la base de datos, depuración de la base de datos, explotación de la base de datos, traspaso de bases de datos entre diferentes aplicaciones, creación de software a medida, etc) y expertos en edición (tratamiento gráfico, edición científica LaTeX, Word, pósters y comunicaciones orales...etc).
4. ***Apoyo integral y personalizado.*** Tanto los investigadores como la institución USAL, dispondrán de un Servicio científico-técnico que dará apoyo integral y personalizado que le hace único en el panorama universitario español y que aspira a ser referente internacional por la calidad de su contribución a la investigación científica: desde la revisión bibliográfica hasta la edición del artículo, pasando por el diseño, análisis estadístico de los datos y redacción del informe estadístico de los resultados.
5. ***Labor formativa.*** Tendrá también una labor formativa impartiendo cursos (MOOC, SPOC, etc) que incrementen la oferta de formación transversal de los estudiantes de postgrado.

IX. COLABORACIÓN CON LAS EMPRESAS Y APERTURA DEL PARQUE CIENTÍFICO A TODA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIO.

Son puntos de partida de nuestra propuesta en esta materia:

1. ***La USAL debe ser el referente del tejido empresarial de su entorno para la captación de talento que permita configurar sus plantillas de trabajadores altamente cualificados.*** El destino natural de muchos de los egresados de la USAL en su inmersión laboral es la incorporación a empresas. A este respecto, la USAL debe jugar un papel activo y protagonista. No debe limitarse a formar profesionales potencialmente empleables. Debe ir más allá y apoyar a las empresas en la selección de sus cuadros de mando y profesionales altamente cualificados.
2. ***La USAL también ha de ser un referente de las empresas y organizaciones para la formación, especialización y actualización de los perfiles más cualificados de sus plantillas.*** La USAL debe ser capaz de desarrollar programas formativos adaptados a las necesidades específicas de las empresas en todo lo que respecta a competencias, tiempos, infraestructuras y metodologías. En muchos casos, la USAL no está preparada para seguir el ritmo que requiere el tejido empresarial. La USAL debe configurar una estructura organizativa, establecer alianzas, diseñar procesos y desarrollar reglamentos internos suficientemente competitivos, es decir, suficientemente flexibles y eficientes para adaptarse a los tiempos y necesidades formativas de

las empresas. En definitiva, debe ser capaz de ofertar una formación ‘a demanda’ atractiva y competitiva.

3. ***La USAL debe apoyar a las empresas en el ámbito de la investigación, desarrollo e innovación.*** La USAL debe potenciar la transferencia de conocimiento estableciendo mecanismos que permitan orientar la experiencia y labor investigadora de la comunidad universitaria a la resolución de necesidades y problemas del tejido empresarial. Esto supondrá además un retorno de recursos, complementando los fondos públicos destinados a la investigación tanto básica como aplicada.
4. ***La colaboración USAL-empresa debe tener una dimensión internacional.*** Aunque la relación USAL-empresa es clave y muy relevante en el entorno próximo, también debe tener un alcance global, favoreciendo la interacción con empresas de ámbito internacional. El desarrollo de las TICs facilita cada vez más que el papel de la USAL, como motor de desarrollo económico, tenga una dimensión internacional. El apoyo al tejido empresarial en materia de formación, investigación y gestión no debe limitarse a un ámbito local.
5. ***La USAL debe potenciar el emprendimiento.*** La USAL debe apoyar el crecimiento económico mediante el emprendimiento. Debe potenciar las estructuras y procesos orientados al acompañamiento de los egresados y los grupos de investigación en sus inquietudes emprendedoras. A este respecto, debe establecer mecanismos adecuados para promover una investigación orientada a la innovación, implicar a los estudiantes en estas tareas, y orientar la explotación comercial de los resultados obtenidos.

Las acciones que al respecto llevaremos a cabo son:

1. ***Servicio de selección de candidatos.*** Ofreceremos a las empresas servicios de selección de candidatos para perfiles laborales altamente cualificados. Una selección en línea con los servicios prestados por el IME para seleccionar perfiles directivos.
2. ***Becas-contrato.*** Fomentaremos las becas-contrato financiadas por las empresas para orientar la formación de sus futuros empleados. Esta iniciativa es especialmente relevante en postgrado (Másteres y Programas de Doctorado).
3. ***Programas de prácticas.*** Potenciaremos programas de prácticas para egresados financiados por empresas (en línea con el Programa CLAVE de la FGUSAL).
4. ***Flexibilidad en la formación continua.*** Flexibilizaremos los procedimientos para poner en marcha iniciativas de formación continua a demanda, siempre garantizando la calidad y control académico (la FGUSAL puede ser la plataforma más apropiada para ello).
5. ***Foros USAL-empresa.*** Potenciaremos foros de interacción USAL-empresa y la presencia y apoyo institucional en los mismos (por ejemplo, programa de Empresas Amigas de la FGUSAL, *Networking* o Día de la Empresa del IME, etc.)

6. **Coordinación.** Todos los órganos vinculados a la investigación y la transferencia deben trabajar de manera coordinada, delimitando sus competencias y aprovechando sus complementariedades (OTRI, FGUSAL, Parque Científico, IME, Institutos de Investigación, etc). De cara al usuario externo, debe existir una ‘ventanilla única’ y un ‘mensaje coordinado’.
7. **Parque Científico.** El Parque Científico de la USAL debe ser una verdadera plataforma para interacción entre grupos de investigación y empresas.
8. **Gestión de la transferencia.** Es importante gestionar de manera ágil e integrada toda la información relacionada con la oferta USAL en materia de transferencia (líneas de trabajo, resultados y patentes de los grupos de investigación), así como la experiencia acumulada (contratos de investigación), para promocionar estos servicios, identificar oportunidades de transferencia y también atraer los fondos públicos dedicados a esta finalidad.
9. **Propiedad intelectual.** Fortaleceremos los servicios orientados a la protección intelectual de los resultados de investigación, así como al análisis y planificación de su explotación comercial.
10. **Licitaciones de I+D+i.** Fortaleceremos los servicios orientados a concursar en licitaciones de I+D+i con propuestas y equipos conformados desde los grupos de investigación.
11. **Apoyo empresas en I+D+i.** Fortaleceremos los servicios orientados al asesoramiento y acompañamiento de las empresas en procesos de I+D+i.
12. **Coordinación en el apoyo al emprendimiento.** Coordinaremos los distintos órganos y servicios implicados de alguna manera en el apoyo al emprendimiento (FGUSAL, SIPPE, Parque Científico, BISITE, IME, etc.), delimitando competencias y potenciando complementariedades. La tendencia en los últimos años ha sido crear nuevas unidades sin plantear una remodelación de los recursos existentes, sin aprovechar la experiencia ya existente y sin evitar duplicidades.

X. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

La USAL se ha de adherir al esfuerzo internacional dirigido a dotar a las Universidades de una verdadera responsabilidad social, una dimensión crecientemente relevante para la evaluación y comparación internacional de las instituciones de educación superior. El compromiso con la responsabilidad social se ha de cifrar tanto en una contribución al bienestar social de nuestras comunidades, como en el desarrollo de iniciativas concretas que permitan la transformación de la Universidad en un instrumento útil en la resolución de problemas a partir de los saberes y capacidades desarrollados por estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios.

1. CREACIÓN DE LA OFICINA ABIERTA

La Universidad creará un nuevo espacio constituido como vehículo de interlocución entre la comunidad universitaria y la sociedad: La Oficina Abierta. Este servicio atenderá las inquietudes de particulares y organizaciones, así como de las instituciones, con el fin de potenciar la responsabilidad social como eje vertebrador de nuevas y más ricas maneras de concebir la excelencia universitaria. Esto es, identificará, en un diálogo permanente, áreas de intervención social para la canalización de los conocimientos generados en las diversas estructuras universitarias con el fin de potenciar la transferibilidad social del riquísimo bagaje de conocimiento generado a lo largo de los años.

1. **Colaboración con el entorno.** Adoptando el modelo de agentes expertos en extensión cooperativa, la Oficina Abierta colaborará estrechamente con el entorno social, apostando por las iniciativas que desde el mismo nos lleguen e involucrando a la sociedad en aquéllas iniciadas por nosotros.
2. **Transferencia de saberes.** Esta oficina canalizará los conocimientos y saberes generados desde la Universidad, a instancias de la sociedad civil o de los miembros de la comunidad universitaria, con el fin de promover el desarrollo comunitario y el respeto de la diversidad en todas sus facetas.
3. **Especialización en cooperación y desarrollo social.** La Oficina abierta promoverá la especialización de los miembros de la comunidad universitaria, a título individual o colectivo, y siempre de manera voluntaria, en agentes especialistas en cooperación social. La USAL se alinea así con iniciativas internacionales punteras en el campo de la transferibilidad social del saber universitario.
4. **Mesas temáticas.** Organizaremos mesas redondas periódicamente sobre temas de interés social en los diferentes espacios de la ciudad (barrios, colegios, institutos...). A las mismas acudirán expertos miembros de la comunidad universitaria para tratar esos asuntos de interés social con los ciudadanos, desde un punto de vista reflexivo, crítico y formativo.
5. **Feria social anual.** La USAL albergará cada curso una feria social en la que participarán todas las asociaciones. Promoveremos la organización del primer encuentro con formato de jornadas de trabajo en 2018 en el que se llevará a cabo un intercambio de ideas con el resto de Universidades españolas en esta materia.

2. FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

En la universidad no sólo formamos profesionales, sino también ciudadanos. La universidad en su compromiso social debe colaborar de forma decisiva en la concienciación social de sus estudiantes. Para ello:

1. **Implicación de los estudiantes en el programa social de la USAL.** Implicaremos a los estudiantes en la elaboración y desarrollo del programa

social de la USAL. Firmaremos convenios con asociaciones y entidades locales para trabajar con ellos en sus proyectos vinculados a las materias de los grados.

2. ***Formación en Responsabilidad social universitaria.*** Apostaremos por la formación en valores sociales mediante cursos específicos y asignaturas de Campus en derechos humanos, cooperación, diversidad y medio ambiente, en cuya docencia participarían, además de los servicios existentes al efecto en la USAL, grupos de defensa de los derechos humanos, sindicatos, asociaciones a favor del medio ambiente y el desarrollo sostenible, etc.; en definitiva, personas con gran experiencia real en la defensa de estos derechos, transmitiendo valores a l@s estudiantes.
3. ***Colaboración con asociaciones y colectivos.*** Colaboraremos de forma más estrecha con el grupo de Amnistía Internacional de la USAL y con todas las asociaciones e iniciativas dirigidas a proteger y reivindicar los derechos de todas las personas.
4. ***Proyectos de innovación docente y prácticas en responsabilidad social con reconocimiento en la CDI.*** Potenciaremos los proyectos de innovación docente en colaboración con las distintas entidades sociales (*aprendizaje servicio*) así como las prácticas en responsabilidad social, todo ello con el correspondiente reconocimiento en la CDI del profesorado implicado.
5. ***Potenciación del voluntariado.*** Potenciaremos el voluntariado dándoles el reconocimiento merecido a las personas de nuestra comunidad universitaria que tanto tiempo dedican a estas actividades solidarias. Lo formularemos también como una actividad interna que crea oportunidades para posteriormente desplazarse al extranjero a desarrollar actividades de voluntariado.

3. POR UNA UNIVERSIDAD DIVERSA E INCLUSIVA

A) Compromiso con los derechos humanos y la diversidad

1. ***Potenciación de la figura del Defensor del universitario.*** Potenciaremos la Oficina del Defensor del Universitario como órgano independiente de garantía de los derechos de todas las personas de la Comunidad universitaria, situándolo en el nivel que se encuentra en otras universidades.
2. ***Refuerzo del Servicio de Asuntos Sociales (SAS).*** Reforzaremos el Servicio de Asuntos Sociales aumentando sus capacidades y visibilidad institucional.
3. ***Respeto a la diversidad.*** La USAL promoverá un plan plurianual para garantizar el respeto a la diversidad de los miembros de la comunidad universitaria. Se desarrollará una política institucional de compromiso con la diversidad, con una apuesta firme desde lugares clave (ej. Plan Estratégico).

B) Apuesta por la inclusión de las personas con discapacidad

1. ***Políticas de inclusión.*** La USAL debe apostar por políticas de inclusión abriendo sus puertas a poblaciones tradicionalmente excluidas con programas adaptados (ej. Título Propio para personas con discapacidad intelectual), con el apoyo de asociaciones y entidades sin ánimo de lucro.
2. ***Formación y sensibilización de la plantilla.*** La única vía posible para que se trate bien con la discapacidad, es que las personas pierdan el miedo y conozcan la problemática. Las acciones concretas en forma de cursos no llega a todos. Es precisa la formación por distintas vías (presencial y no presencial) y acciones puntuales de sensibilización y de aprendizaje de cómo hacer cosas sencillas, que los documentos digitales sean más accesibles, cómo no confundir los objetivos de una asignatura con los medios para alcanzarlos, etc., Que la USAL sea una universidad inclusiva depende de todos los que trabajamos y estudiamos en ella.
3. ***Personas del PDI y PAS con discapacidad.*** Ajustaremos en lo posible las tareas y horarios de las personas con discapacidad que trabajan en nuestra universidad en función de sus concretas circunstancias.
4. ***Educación inclusiva.*** Mejoraremos la Calidad y la efectividad de la Docencia a través de intervenciones Innovadoras y de Buenas Prácticas Docentes en relación la Educación Inclusiva de la Universidad de Salamanca.
5. ***Comité consultivo de discapacidad.*** Crearemos un comité consultivo de discapacidad, de carácter transversal, en el que también estén representados estudiantes con discapacidad. Este comité, además de proponer y participar en las iniciativas correspondientes, velaría por la efectiva inclusión de todas las personas en la USAL, sirviendo de canal de denuncia de las carencias y anomalías detectadas (lugares no accesibles, carencia de subtítulos en TV-USAL, etc.).
6. ***Servicio de atención de la discapacidad.*** Las especiales características de este sector de la población, requiere el refuerzo del actual servicio con más personal cualificado y una redefinición del trabajo y de la documentación del proceso (adaptación curricular, custodia de datos sensibles, contratos entre estudiantes y profesores para grabación de clases, etc.). Todo ello acompañado del apoyo de otros servicios de la USAL que si no existen deberían crearse (accesibilidad a documentos digitales, asesoría en temas de metodología docente, plataformas de aprendizaje, etc.)
7. ***Información institucional sobre discapacidad.*** Por supuesto se requiere reunir y completar toda la información de carácter institucional respecto a la atención a la diversidad, de modo que un estudiante con discapacidad pueda conocer que adaptaciones curriculares no significativas estarán disponibles si estudia en una facultad determinada, si su facultad es totalmente accesible, etc.,.
8. ***Accesibilidad.*** Apostaremos por la accesibilidad completa de todos nuestros edificios y espacios potenciando un Plan General de Accesibilidad.

Empezaremos, como no podía ser de otra manera, por instalar un ascensor en el propio Servicio de Asuntos Sociales.

C) Acciones frente al acoso y la discriminación del colectivo LGTBI

1. ***Unidad de diversidad sexual.*** Se creará una unidad de diversidad sexual dentro de la nueva Oficina Abierta, que ofrecerá, en colaboración con el SAS y otros servicios universitarios, atención e información específica para el colectivo LGTBI
2. ***Protocolo contra el acoso y la discriminación por razón de orientación sexual.*** Se velará por evitar situaciones de homofobia que atenten contra la dignidad de las personas LGTBI. Para ello se promoverán protocolos para la detección y rápida actuación contra el acoso y la discriminación por razón de orientación sexual, siguiendo las líneas del protocolo “abrazar la diversidad” impulsado desde la Administración general del Estado.
3. ***Concienciación y formación.*** Se promoverán campañas de concienciación y formación especializada, en colaboración con los colectivos LGTBI de la USAL. Se reforzarán las campañas ya existentes para la concienciación en el desarrollo de prácticas sexuales seguras.
4. ***Inclusión de la realidad LGTBI en los planes de estudio.*** Se apostará por la inclusión de la realidad LGTBI en los currícula de la universidad en carreras como sociología, psicología, educación o cualquier otra.
5. ***Protocolos para el cambio de nombre.*** La Universidad adaptará sus protocolos administrativos para permitir que las personas transexuales cambien con facilidad su nombre

4. COOPERACIÓN INTERNACIONAL. LA SOLIDARIDAD COMO PUNTO DE PARTIDA

La Universidad de Salamanca está ausente, o presente sólo de forma testimonial, en los foros de cooperación universitaria. Como sabemos, la USAL apoya algunos proyectos, pero no es proactiva ni parece haber establecido una estrategia general de cooperación. De hecho, no parece haber un modelo en una universidad española con el que se quiera y se deba uno identificar, aunque sí los hay parcialmente imitables. Son medidas a adoptar para que la situación cambie y la Universidad de Salamanca demuestre su solidaridad con los seres humanos en situaciones de vulnerabilidad:

1. ***Oficina de Cooperación al Desarrollo como servicio independiente e interdisciplinar.*** Se reforzará el carácter de la Oficina de cooperación para el desarrollo de la USAL como servicio independiente e interdisciplinar que potencie la investigación, la docencia y otras formas de actuación en el marco de la CUD por parte de toda la comunidad universitaria y su entorno.

2. **Plan estratégico y acciones.** La Oficina de cooperación para el desarrollo de la USAL tomará como referencia los documentos oficiales existentes, encuadrando en ellos tanto su plan estratégico como las acciones que se programen dentro de ella.

5. COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE. CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

La propuesta de un Código de buenas prácticas ambientales surge al amparo de la preocupación internacional —y la creación de conocimiento para contrarrestarla— por la crisis ecológica generalizada. La Universidad, como institución pública de educación superior, no puede quedar al margen de la gestación de conocimiento y respuestas innovadoras respecto a este importante problema. Debe educar a ciudadanos para responder a las amenazas y retos de un futuro que requiere estrategias nuevas. Se estima necesario, pues, en primer lugar, la incorporación a sus políticas de los acuerdos internacionales en materia de sostenibilidad y la colaboración con redes universitarias encaminadas a disminuir el impacto de sus instituciones en la crisis ecológica.

Así, tendrá en cuenta la Estrategia para el Desarrollo Sostenible de la Unión Europea, los Objetivos del Milenio de la ONU y la promulgación de la *Década para un Futuro sostenible* (2004-2014) y la *Carta de la Tierra*, el Observatorio para la Sostenibilidad español, las directrices del *Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambiental* EMAS (R. 761/2001). Más específicamente, la *Carta Copernicus 1993*. *Red de Universidades hacia la sostenibilidad*, las propuestas de la *Comisión Sectorial de Calidad Ambiental, Desarrollo Sostenible y Prevención de Riesgos* de la CRUE, o conferencias como *Preparar para un Futuro Sostenible: La Educación Superior y el Desarrollo Humano Sostenible*, de la UNESCO. En base a todo ello, la Universidad de Salamanca adoptará como principios básicos de su política ambiental:

1. La *sostenibilidad*: “el hombre tiene el derecho fundamental a la libertad, la igualdad y el disfrute de condiciones de vida adecuadas en un medio de calidad tal que le permita llevar una vida digna y gozar de bienestar, y tiene la solemne obligación de proteger y mejorar el medio para las generaciones presentes y futuras” (Principio I de la Declaración de Estocolmo).
2. La *precaución*: todo proceso creador ha de demostrar su inocuidad y compatibilidad a corto y a largo plazo con la salud pública y con el medio ambiente, antes de ser permitida su puesta en marcha, cuando haya posibilidad de daño grave o /y irreversible. La falta de certeza científica absoluta no puede convertirse en una razón para postergar la responsabilidad.
3. La *publicidad*: un Código de buenas prácticas supone una manera privilegiada de dejar constancia de los compromisos que inspiran la actividad educativa, permitiendo la evaluación de cualquier interesado. Recordemos a este respecto que el mismo *Programa 21* de Río de Janeiro insiste sobre la necesidad de una

adecuada publicidad, por parte de las empresas, que garantice la información y participación de todos los ciudadanos. Entre los instrumentos de publicitación propuestos por este Programa destaca, precisamente, la redacción de Códigos de conducta, así como “la información cada año sobre actividades relacionadas con el medio ambiente (punto 30.10).

4. El *diálogo*: un diálogo en condiciones de igualdad de todos los afectados, principio democrático fundamental que permite a todas las voces interesadas extender su voz hacia acuerdos fundamentales, sin discriminación posible.

En suma, la Universidad de Salamanca se compromete con la conservación de la naturaleza porque no puede haber *cultura sin naturaleza* y los graves problemas ecológicos que nos afectan, ponen en peligro la base natural de nuestra existencia y exigen un esfuerzo del conocimiento, de la investigación y de la innovación, para protegerla.

A) Estrategia ambiental

1. ***El medio ambiente como eje estratégico de la USAL.*** El medio ambiente debe convertirse en un eje estratégico de la USAL, orientando tanto su estructura como todas sus capacidades a la mejora de nuestro compromiso ecológico, mediante sistemas integrados de gestión y una línea específica de apoyo a la investigación y la innovación ambiental.
2. ***Comunicación de la vocación verde.*** Esta línea debe incluir también medidas de comunicación para promocionar la vocación verde de la USAL, proyectadas tanto sobre los contenidos de la página institucional como en las redes, radio y TV.
3. ***Generación de una cultura verde.*** Hemos de generar una “cultura verde” entre las personas de la Comunidad universitaria, educando en valores y señalando positivamente comportamientos respetuosos con el entorno, con la participación de tod@s. Para ello habrían de editarse materiales, organizar cursos formativos y conferencias sobre ecología en la USAL.
4. ***Semana verde y voluntariado.*** Por supuesto mantendremos y reforzaremos iniciativas como la semana verde de la USAL y potenciaremos mucho más el voluntariado en esta línea ambiental, aspirando a triplicar al menos el número de personas que se suman a estas actividades.
5. ***Convenios e iniciativas en defensa del entorno natural.*** Así mismo, deberían multiplicarse nuestras relaciones y convenios con organizaciones e iniciativas de defensa del entorno natural, demostrando además la decisión real de contribuir en este sentido mediante la “compra pública verde”, esto es, la utilización de los contratos de la Universidad para favorecer una mayor conciencia ecológica de la sociedad y las empresas.
6. ***Generadores fotovoltaicos.*** Estudiaremos la instalación de generadores fotovoltaicos en los edificios de la USAL.

7. ***Participación más activa de la Universidad en la Estrategia Tormes + de Desarrollo Urbano sostenible***

B) Educación ambiental y campañas de sensibilización

1. ***Programa de calidad ambiental.*** Crearemos un programa público de calidad ambiental gestionado por la Oficina Verde.
2. ***Formación ambiental.*** Contribuiremos a la formación ambiental de los miembros de la Universidad, y de la ciudadanía, mediante cursos u otros medios, así como su participación en las propuestas de mejora.
3. ***Campañas de sensibilización.*** Impulsaremos campañas de sensibilización sobre cambio climático; consumo y reciclado de papel, vidrio, tóneres, cartuchos, móviles, aceite doméstico, etc.; consumo de alimentos saludables; colaboración de los universitarios con centros relevantes de cuidado medioambiental, ONGS, etc.,
4. ***Aulas ecológicas y huertos universitarios.*** Promoveremos la participación de alumnos, P.A.S y P.D.I. en la creación de aulas ecológicas, huertos universitarios y otras propuestas.
5. ***Campañas informativas.*** Organizaremos campañas informativas específicas en el Día del Medio Ambiente u otros momentos sobre donación de ropa y calzado, la huella ecológica de nuestros estilos de vida etc.
6. ***Voluntariado ambiental, cooperación e intercambio universitario.*** Fortaleceremos el voluntariado ambiental y cooperación e intercambio con otras Universidades con programas afines.

C) Prevención de la contaminación

1. ***Respeto escrupuloso de la normativa.*** No se llevará a cabo ninguna operación que genere niveles de contaminación (a corto o a largo plazo) superiores a los establecidos por la ley.
2. ***Tecnologías limpias y reducción de los niveles de emisiones contaminantes.*** Utilizaremos en todo lo posible, tecnologías limpias, que no generen gases contaminantes. Trataremos de reducir, todo lo posible, los niveles (de emisiones contaminantes) fijados como tolerables en la normativa vigente.

D) Materias primas, agua y energía

1. ***Consumo responsable de materias primas y energía.*** Moderaremos el uso de materias primas y en el consumo de energía, evitando el derroche. Se potenciará la medición reducción- de la huella ecológica de las actividades universitarias.
2. ***Sellos de calidad ambiental.*** Nos acogeremos a los sellos de calidad ambiental en los equipos, fotocopiadoras, escáneres etc , así como en el uso sostenible de

agua en conferencias y actos de la Universidad, como ha ocurrido con el sello Ekoscan en la UPV.

3. **Uso responsable del riego.** Se limitará en lo posible el uso del riego.
4. **Papel reciclado y no blanqueado.** Se propondrá que el papel sea reciclado y/o no blanqueado con cloro. Si no puede ser reciclado, se procurará que sea ecológico (certificado FSC o TCF-Total Chlorine Free).

E) Edificios sostenibles

1. **Eficiencia energética de los edificios.** Mejoraremos la eficiencia energética de los edificios de la Universidad, promoviendo su certificación energética y mejoras sobre las exigencias marcadas por el Código Técnico de la Edificación.
2. **Uso sostenible de los edificios.** Favoreceremos un uso sostenible de los edificios por todos sus usuarios, el ciclo integral del agua, la medición y reducción de las emisiones de CO₂, la buena gestión de los residuos generados, la utilización de materiales con bajo impacto ambiental. Sustituiremos las luminarias tradicionales por otras de bajo consumo donde no las haya. Reduciremos la luz de los edificios por la noche y en zonas comunes. Adaptaremos la climatización para que pueda programarse aula por aula o de modo más eficiente. Programaremos la temperatura en cada edificio de acuerdo a sus características. Fomentaremos el uso de persianas u otros instrumentos que eviten tener que encender la luz en las aulas desde primera hora debido a la incidencia del sol sobre los estudiantes.
3. **Arquitectura bioclimática y energías renovables.** Integraremos en lo posible criterios de arquitectura bioclimática y uso de energías renovables.
4. **Reducción del ruido ambiental.** Reduciremos, lugar por lugar, el ruido ambiental.

F) Política de reciclado

1. **Reciclado de materiales y productos.** La Universidad potenciará el reciclado de los materiales utilizados y de los productos generados. De existir residuos no reciclables, serán depositados en los vertederos adecuados.
2. **Protocolo de productos peligrosos.** La Universidad habrá de establecer una relación de productos peligrosos habituales y un completo protocolo normalizado que sintetice los procedimientos propios del proceso de recogida y entrega de éstos, con las instrucciones técnicas para garantizar la correcta utilización de los envases de residuos, su etiquetado, llenado y manipulación, etc.
3. **Reciclaje y donación de aparatos y muebles en desuso.** Los aparatos y muebles en desuso serán reciclados convenientemente o donados a centros o instituciones que los necesiten.

4. **Uso de materiales ecológicos en envases y paquetes.** Se favorecerá el uso de materiales ecológicos en los envases y empaquetado. Asimismo, se tratará de trabajar con materiales retornables y reciclables.

G) Protección de fauna y flora

1. **Favorecimiento de la Biodiversidad.** Favoreceremos la biodiversidad, evitando la aniquilación de organismos animales o vegetales y favoreciendo su desarrollo natural; en esta dirección, es objetivo esencial plantar árboles y crear huertos y ecoaulas.
2. **Sustitución de especies cespitosas por especies rústicas y autóctonas.** Sustituiremos en lo posible las especies cespitosas por especies rústicas y autóctonas. Plantar árboles que den frescura y calidad ambiental a nuestros Campus. Introducir plantas xerófilas que sobrevivan a climas secos.
3. **Protección de los animales.** Los animales serán protegidos como seres sintientes y no meras cosas o utensilios. A este respecto, seguirá funcionando el Comité de Bioética, para que no sean posibles experimentos faltos de ética hacia ellos. El Centro de Experimentación animal seguirá también trabajando en el marco del más escrupuloso respeto a la ley y a las buenas prácticas.

H) Ecología urbana y movilidad sostenible

1. **Construcciones armónicas.** Nos comprometemos a construir en armonía con el resto de edificaciones del paisaje urbano en que se ubique la edificación.
2. **Cuidado y conservación de nuestra arquitectura.** Asumiremos el cuidado y la conservación de los valores arquitectónicos propios, así como el respeto a cuantos pudieran verse afectados por la actividad de la Universidad.
3. **Uso de bicis y carriles bici.** Potenciaremos el uso de los carriles bici y el alquiler de bicis.

I) Gestión e investigación ambiental

1. **Responsables de gestión ambiental en las facultades.** Se designará un responsable en gestión ambiental por Facultad, quien dirigirá las acciones encaminadas a la protección y cuidado ambientales de la misma en coordinación con la Oficina Verde.
2. **Programa de calidad ambiental.** La política ambiental de la Universidad se hará pública y quedará explicitada por escrito en el Programa de calidad ambiental. Asimismo, se darán a conocer periódicamente los resultados del mismo.
3. **Investigación en temas medioambientales.** La Universidad apoyará firmemente la investigación continuada en temas medioambientales con objeto de generar prácticas y productos más ecológicos.

XI. LA ENSEÑANZA DEL ESPAÑOL, UNA GRAN OPORTUNIDAD

Por tradición y por convicción, la Universidad de Salamanca ha tenido y tiene como tarea fundamental la enseñanza de lenguas, en especial la enseñanza del español. La enseñanza de la lengua española es uno de nuestros referentes de prestigio. Forma parte importante de nuestra historia: esa *Gramática castellana* de Nebrija como punto de partida, que incluye también un apartado específico para la enseñanza como lengua extranjera. Pero también es mandato estatutario: el artículo 3 de nuestros estatutos señala, entre los fines de la institución, la “promoción y difusión de la lengua española”. En este contexto, Cursos Internacionales (CI), Sociedad de la Universidad de Salamanca creada en 1989, tiene como objetivo “la enseñanza del español como lengua extranjera y la realización de proyectos de evaluación y de I+D”.

1. **Potenciación de la enseñanza del español a través de Cursos Internacionales.**
2. **Fuerte reinversión de los beneficios en la propia entidad.** Se producirá la reinversión de la mayor parte de los beneficios de Cursos Internacionales en la propia entidad, con vistas al aumento del número de estudiantes y a la mejora de las condiciones profesionales del profesorado y del personal de administración y de servicios, todo lo cual redundará en una mejor calidad de la enseñanza.
3. **Aumento sustancial del número de estudiantes.** Basado en una campaña sostenida de difusión de la oferta educativa, en especial en los departamentos de español de las universidades extranjeras (sobre todo, en las norteamericanas).
4. **Estabilización y promoción del profesorado** a través de la realización del doctorado, contratos en la Universidad, etc.
5. **Protagonismo de los Departamentos de Lengua Española y de Literatura Española e Hispanoamericana en la gestión académica.** La calidad de la enseñanza debe prevalecer sobre el rendimiento económico. Y esa calidad se basa en la buena formación académica de la que son responsables el Departamento de Lengua Española, el Departamento Lengua Española y la Facultad de Filología: un Grado en Filología Hispánica que funciona bien y un Máster ELE que forma excelentes profesores y que tiene que seguir siendo referencia nacional e internacional.
6. **Gestión económica transparente.** La gestión económica tiene que ser rigurosa y transparente. Debe estar basada en el bienestar profesional y en la incentivación de los colectivos implicados, y esto pasa necesariamente por una reinversión de los beneficios ya señalada anteriormente.
7. **Participación de los colectivos de Cursos Internacionales en la toma de decisiones.** El bienestar profesional y la incentivación de los colectivos

implicados no son posibles sin la participación de todos en la planificación y en el seguimiento de las decisiones académicas y económicas.

8. ***Potenciación y mejora del Programa Curricular Integrado (PCI) y aumento de la repercusión económica en todos los Departamentos implicados.*** La participación de los estudiantes de Cursos Internacionales en la docencia de las diferentes facultades de la Universidad debe fomentarse y mejorarse con una relación permanente y fluida con los Departamentos implicados. El profesor que los recibe debe percibir que no son una “carga”, sino una oportunidad de mejorar su trabajo y de contribuir a la mejora económica de su Departamento.
9. ***Participación más activa y visualización adecuada en la certificación y evaluación de competencias lingüísticas del español como lengua extranjera.*** Además de consolidar y potenciar otros proyectos de certificaciones profesionales (esPRO BULATS...), está el reto de afianzar la participación de la Universidad de Salamanca en el SIELE (*Sistema Internacional de Evaluación de la Lengua Española*) y la necesidad de conseguir una visualización adecuada (ahora casi inexistente) de su participación en la elaboración y en la corrección de los DELE, diplomas nacidos en esta Universidad y gestionados por el Instituto Cervantes.
10. ***Potenciación de la enseñanza on line y de la producción de materiales digitales.*** La ampliación y el nivel de calidad de los cursos para la formación de profesores y los cursos dirigidos a estudiantes de todos los niveles, deben ser un objetivo prioritario de Cursos Internacionales, para reforzar la presencia de la Universidad de Salamanca en el ámbito internacional de la enseñanza del español: hay que apostar no solo por el aumento de los cursos *on line*, sino también de los *Mooc* (cursos en línea abiertos) que aportan prestigio en el mundo digital. Los materiales generados por el grupo ELElab, que debe estar integrado en Cursos Internacionales, pueden ser ampliados, completados y difundidos en el formato papel, pero también en versiones digitales *on line*.
11. ***Ampliación del campus.*** Ávila, Zamora y Béjar serán también sedes de cursos de español, que dinamizarán económica y culturalmente estos campus de nuestra Universidad.

XII. EL VIII CENTENARIO Y EL ESPACIO EUROIBEROAMERICANO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1. 800 AÑOS. DECÍAMOS AYER Y DIREMOS MAÑANA

1. ***Favoreceremos la participación de toda la Comunidad universitaria en la conmemoración del VIII Centenario.*** Toda las personas de la Universidad deberíamos sentirnos verdaderos protagonistas de la conmemoración.
2. ***Conseguiremos la ampliación de los beneficios fiscales para todo el Curso 2018-2019.*** Ampliaremos las posibilidades de obtener patrocinios para financiar proyectos y congresos organizados por las facultades, departamentos y grupos de investigación de la Universidad.
3. ***Solicitaremos al Ministerio de Educación el reconocimiento oficial, a todos los efectos, de la Universidad de Salamanca como primera Universidad de España.*** Es muy conveniente y necesario para acabar con la “publicidad falsa” de otras universidades.
4. ***Oficina en Madrid.*** Apertura de un centro en Madrid para visibilizar la oferta académica de la Universidad y atraer a más estudiantes.
5. ***Reivindicaremos nuestra historia y sus personajes.*** Reivindicar la figura de las grandes personalidades de la historia de la Universidad de Salamanca potenciar la casa museo Miguel de Unamuno y otros centros.
6. ***Los campus también celebran el 2018:*** Promoveremos grandes eventos en Ávila, Béjar y Zamora. Todos los campus de la USAL deben participar en la conmemoración del VIII Centenario.
7. ***Becas 2018:*** Convocaremos las Becas 2018 para estudiantes de grado, máster y Doctorado.
8. ***“Proceso de Salamanca”.*** Crearemos las condiciones para la denominación de la convergencia entre los Espacios Europeo, Latinoamericano y del Caribe de Educación Superior (EELCES) como “proceso de Salamanca”.

2. ESPACIO EUROPEO, LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EELCES)

El Espacio Europeo, Latinoamericano y del Caribe de Educación Superior representa una gran oportunidad para la Universidad de Salamanca. Su gestión por el actual equipo de gobierno ha estado marcada por la falta de transparencia, nula comunicación a la Comunidad universitaria y falta de información a los responsables principales de centros, departamentos e institutos de investigación.

No ha trascendido el proyecto ni se ha trabajado desde abajo, aunque las facultades pudieran haberlo utilizado para impulsar proyectos piloto de cooperación, aproximación de planes de estudios o acuerdos con universidades y autoridades educativas de los países del CELAC (Cumbre académica UE-CELAC). La Universidad debería haber instado al Ministerio para albergar la sede *pro tempore* del EEES y reunir las principales asociaciones de universidades en Salamanca.

Desde el nuevo rectorado, participaremos mucho más activamente en la preparación de las próximas cumbres sobre la gobernanza del Espacio Europeo de Educación Superior (conferencia de ministros en mayo de 2018 en París) y solicitaremos la celebración de reuniones en 2018 y 2019 previas a la cumbre CEAC-UE, tanto del Grupo asesor de Cooperación internacional del EEES (*Advisory Group on EHEA International Cooperation*) como del Grupo de Seguimiento del Proceso de Bolonia (BFUG, *Bologna Follow-Up Group*).

Todo ello debe orientarse hacia un *objetivo principal*: la Universidad de Salamanca debe ser el puente académico principal entre América y Europa, eje central del “proceso de Salamanca” para la aproximación universitaria de dos continentes. Nuestra “académica palanca” siempre a la altura de las circunstancias.

Muchas gracias por vuestra ayuda en la
elaboración de este programa.

Ayudadnos ahora a renovar y mejorar
nuestra Universidad.