



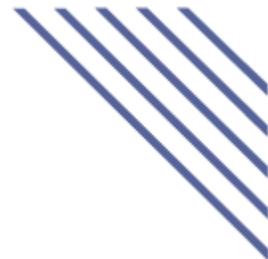
# UN PROYECTO PARA PENSAR, DEBATIR Y CONSTRUIR LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

**Carmen Marcuello**

Programa electoral  
Noviembre 2020







Este documento parece un programa electoral pero en realidad es un proyecto para repensar la universidad. Es el resultado de más de dos años de trabajo colectivo de RedPensar UZ (grupo de reflexión de PDI, PAS y estudiantes de UNIZAR), de la realización de 135 entrevistas a personas de toda la comunidad universitaria (y más allá) y de la reflexión generada en varias jornadas temáticas.

Noviembre 2020







RedPensarUZ respalda la candidatura de Carmen Marcuello. Por aptitudes y actitud, tiene las condiciones para que este programa se lleve a la práctica.

Carmen Marcuello (Sabiñánigo, 1967) es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza y Catedrática en el departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza. En su actividad docente está especializada en la gestión de entidades de Economía Social, evaluación de la eficiencia e impacto social.

En colaboración con diferentes profesores de la Facultad de Economía y Empresa han creado el Laboratorio de Economía Social centrado en el desarrollo y acompañamiento de proyectos de emprendimiento social. El desarrollo de su investigación se ha centrado en el estudio de las organizaciones de Economía Social, el emprendimiento social e impacto social. Desde 2003 es directora del grupo de investigación GESES-Universidad de Zaragoza y fue directora del departamento de Dirección y Organización de Empresas durante el periodo de 2008 a 2014.

Desde 2016 es directora de la Cátedra Cooperativas y Economía Social, Caja Rural de Teruel y desde 2017 es presidenta del OIBESCOOP (Observatorio Iberoamericano para el Empleo, la Economía Social y Cooperativas) y Vicepresidenta de CIRIEC-España. Es miembro de la International Scientific Commission "Social and Cooperative Economy" de CIRIEC-Internacional y de la Comisión Científica para la Economía Social de CIRIEC-España.

Asimismo, forma parte del consejo editorial de las revistas *Annals of Public and Cooperative Economics* y *Revista CIRIEC-España*, *Revista de la Economía Social, Pública y Cooperativa*. Colabora como experta en la Comisión Especializada para el Observatorio del Voluntariado de España y en el Programa de Emprendimiento Social en Aragón del Instituto Aragonés de Fomento. Ha participado en la creación de CEPES-Aragón y es co-fundadora de la asociación Musethica de la cual es directora social desde 2012. Como miembro del patronato de la Fundación Integración y Empleo forma parte del consejo de administración del Centro Especial de Empleo, Arapack, y de la Empresa de Inserción, Mapiser.





# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	//07
1.1. RETOS	// 10
1.2. PROPUESTA	// 15
2. ¿QUIÉNES SOMOS?	// 17
3. LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	//18
4. UN PUNTO DE PARTIDA	//21
5. UN PROYECTO PARA PENSAR, DEBATIR Y CONSTRUIR	//25
EJE 1. ENSEÑANZAS Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA	// 26
EJE 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA	// 29
EJE 3. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	// 34
EJE 4.COMUNIDAD UNIVERSITARIA	//38
EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN	// 50
EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	// 56
6. DESARROLLO DEL PROGRAMA	//66
7. PROCESO DE DEBATE DEL PROGRAMA	// 67





# 1. INTRODUCCIÓN

## RETOS Y COLABORACIÓN

La Universidad de Zaragoza, al igual que el resto de la sociedad aragonesa, tiene que afrontar los retos actuales en colaboración con los diferentes actores sociales, económicos, culturales y políticos. Además de ser una **institución de enseñanza superior es, a su vez, creadora de conocimiento y transmisora del mismo**. La docencia, investigación y transferencia de conocimiento debe ser realizada **desde la apertura, la transparencia, la excelencia, el buen hacer y la búsqueda de la mejora continua, siempre desde la identidad como servicio público**. Ahora bien, las diferentes funciones de la Universidad deben abordarse desde los fines que se fijaron en los Estatutos, mirando al futuro y resolviendo los problemas internos y externos que limitan enormemente su desarrollo.

## AUTOGESTIÓN Y CO-RESPONSABILIDAD

Otra característica relevante de la universidad es su modelo de gestión. La gestión universitaria está basada en un **modelo de autogestión**, de forma que las personas integrantes de la comunidad universitaria somos responsables de elegir democráticamente a nuestros representantes y gestores y gestoras de la misma. Esta característica implica la necesidad de establecer mecanismos de co-responsabilidad participativos, realistas y, a su vez, inspiradores para el conjunto de la comunidad universitaria. Así, además de garantizar los **derechos** de cada participante, también tenemos que asegurar el cumplimiento de los **compromisos y deberes** de cada uno de los colectivos que la forman.

## RESPUESTA URGENTE Y TRANSFORMADORA

Por otro lado, diferentes instituciones internacionales han realizado una llamada global a la necesidad de dar respuesta urgente y transformadora a **las situaciones de emergencia derivadas el cambio climático y emergencias humanitarias, sociales, políticas, culturales y tecnológicas**. Desde Naciones Unidas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se pide un compromiso real de todas las instituciones públicas y privadas, gobiernos y sociedad civil para avanzar hacia dichos objetivos. En el caso de la Universidad de Zaragoza este compromiso es obligado y desde esta propuesta de proyecto de universidad queremos implicar en esta tarea a las diferentes personas que formamos la comunidad universitaria y las instituciones con las que colaboramos.

# 1. INTRODUCCIÓN

## UNIVERSIDAD Y COVID-19

La pandemia originada por el COVID-19 es una situación que ha afectado dramáticamente a muchas familias de nuestro entorno y a nivel mundial. Asimismo ha provocado una crisis sanitaria, social, económica y política para la que nuestra sociedad no estaba preparada. El estado de alarma decretado por el gobierno supuso una situación extraordinaria para toda la sociedad. Las diferentes instituciones, así como nuestra universidad, han tratado de dar respuestas y soluciones, con mayor o menor acierto. También es cierto que es mucho más fácil pensar lo que había que hacer cuando ya ha pasado. Queremos agradecer profundamente a todo el personal sanitario, de servicios sociales y servicios esenciales el enorme trabajo que están realizando para cuidarnos y contener la pandemia.

## QUÉ HEMOS APRENDIDO

Esta situación nos ha puesto a prueba como institución de enseñanza superior. Un viernes 13 de marzo éramos una universidad presencial y al lunes siguiente éramos una universidad online. No ha habido apenas tiempo para reflexionar sobre cómo actuar, hemos tenido que pasar directamente al hacer y a resolver los problemas que iban ocurriendo. Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los compañeros, compañeras y alumnado con diferentes responsabilidades que han trabajado para que todo pudiera seguir funcionando. Tenemos que dedicar tiempo a reflexionar qué hemos aprendido de esta situación y qué podemos hacer mejor.

## MIRANDO AL FUTURO

**Es necesario seguir mirando al futuro, pero con los aprendizajes del pasado y la consciencia del presente ahora tan incierto.** Cuando comenzamos a elaborar este programa ya planteamos que la universidad tiene que asumir los retos que afectan al bienestar de la sociedad y ser una parte esencial de la misma. desde su función como institución de educación superior. Seguimos pensando que como Universidad de Zaragoza no podemos quedarnos al margen y esperar a que nos digan qué se puede y no se puede hacer. Tenemos que poner en valor nuestras capacidades, favorecer actitudes de colaboración, de creación y asumir responsabilidades. En resumen, saber que hemos hecho todo lo que estaba en nuestras manos. La pandemia todavía es una realidad y no hay certezas de cómo va evolucionar. Las crisis social y económica van a tener consecuencias que todavía no sabemos y a las que hay que añadir otras emergencias que proponemos en este programa.

# 1. INTRODUCCIÓN

## FINES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

En este sentido es necesario recordar que en los fines descritos en los estatutos se indica que la universidad de Zaragoza está “*al servicio de la sociedad y en el ejercicio de su autonomía, el fomento de un marco de pensamiento en el que los derechos humanos, la solidaridad entre generaciones, el desarrollo sostenible y la paz sean objeto de investigación, formación y difusión en todos sus ámbitos*”. En concreto en el **artículo 3 sobre los fines de los estatutos de la Universidad de Zaragoza se detalla:**

- a) La **transmisión de conocimientos, formación y preparación** necesarios en el nivel superior de la educación.
- b) La **creación, mantenimiento y crítica** del saber mediante las actividades docente e investigadora en la ciencia, la cultura, la técnica y las artes.
- c) La **formación y perfeccionamiento** de profesionales cualificados.
- d) El **fomento y la difusión de la cultura**, mediante el estímulo de la actividad intelectual en todos los ámbitos de la sociedad.
- e) La promoción de la **transferencia** y de la aplicación de los conocimientos para favorecer la innovación, el progreso y el bienestar de la sociedad y de sus ciudadanos, especialmente de Aragón.
- f) El fomento de su **proyección externa** mediante el establecimiento de relaciones con otras instituciones, en particular en el marco del Espacio Europeo de la Educación Superior y de la Investigación y de Latinoamérica.
- g) El fomento de la **calidad y la excelencia** en todas sus actividades.
- h) La **mejora** del sistema educativo.
- i) El fomento de un marco de pensamiento en el que los **derechos humanos, la solidaridad entre generaciones, el desarrollo sostenible y la paz** sean objeto de investigación, formación y difusión en todos sus ámbitos.
- j) La promoción del **desarrollo integral de la persona**.
- k) La aceptación, defensa y promoción de los **principios y valores democráticos y constitucionales**.

Con todo ello, consideramos que una propuesta de programa electoral debe tener en cuenta los retos que debe afrontar la Universidad de Zaragoza a partir de los fines y funciones de la universidad definidas en los estatutos. En este documento presentamos un proyecto a debatir, **en el que proponemos:**

**5** RETOS

**6** EJES DE TRABAJO

# 1.1. RETOS

## MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La misión de la universidad es contribuir al avance del conocimiento a través de la investigación y los programas de doctorado, transmitir el conocimiento existente a través de la docencia en programas de grado y postgrado y participar directamente en la transferencia de conocimiento específico al tejido empresarial, institucional y social

## VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

El propósito final de la universidad es **contribuir al bienestar social.**

Los **estándares de bienestar social** incluyen metas universales e irrenunciables, como proteger y defender los derechos humanos, y otros que cambian en el tiempo y en el espacio. Por esa razón Unizar debe de **definir su misión para el siglo XXI** atendiendo a los **retos sociales del momento** y al hecho diferencial de estar sostenida financieramente por los impuestos de la ciudadanía aragonesa. Por otra parte, para que el conocimiento que se crea, se transmite y se transfiere tenga resultados tangibles para la sociedad y para las personas que confían su formación académica superior a la Universidad, es necesario que la investigación se guíe **por criterios de excelencia y buen hacer académico, que la docencia tenga presente objetivos de empleabilidad y emancipación** del alumnado y que la transferencia de conocimiento se haga con los **máximos beneficios para la comunidad.** Desde estas premisas, Unizar afronta el reto de que la excelencia investigadora, la empleabilidad y emancipación de su alumnado y el servicio a la comunidad de la que forma parte se pongan al servicio de los objetivos y prioridades sociales del

siglo XXI, concretamente: responder a la emergencia de la COVID-19, responder a la emergencia climática y medioambiental, contribuir al cumplimiento del resto de objetivos de desarrollo sostenible, fomentar dentro de la comunidad universitaria principios y valores de compromiso, solidaridad y servicio a la comunidad, con el compromiso hacia las singularidades de la comunidad territorial que la sostiene financieramente.

Si estamos de acuerdo en que **la sociedad del siglo XXI plantea retos y oportunidades distintos a los que han prevalecido en el siglo XX**, es previsible que el funcionamiento interno, organización, programas docentes y de investigación, fuentes de financiación, rendición de cuentas, infraestructuras materiales e inmateriales actuales de Unizar respondan más a la realidad pasada que a la que se vislumbra para el futuro. Procede, por tanto, realizar un inventario en profundidad sobre la estructura y funcionamiento actuales de Unizar para adaptarlo a las exigencias externas e internas que se vislumbran para el futuro.

# 1.1. RETOS

## MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Crear, transmitir y transferir conocimiento

## VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

El propósito final de la universidad es **contribuir al bienestar social**.

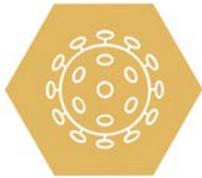
## PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

1. Excelencia y buen hacer académico para crear una sociedad más justa.
2. Emancipación y empleabilidad de las personas que forman la comunidad universitaria.
3. Modelo de gestión basado en la participación y las decisiones democráticas.
4. Autonomía, autogestión e independencia en la gestión
5. Compromiso con el entorno local y vocación internacional.
6. La cooperación como modelo de trabajo y de creación de alianzas.
7. La sostenibilidad como modelo de organización y funcionamiento
8. Transparencia y servicio público

## RETOS PARA LA UNIVERSIDAD

1. Consecuencias provocadas por la pandemia COVID-19
2. Emergencia climática y medioambiental,
3. ODS, derechos humanos y solidaridad
4. Principios y valores democráticos y desarrollo integral de la persona
5. Compromiso con el territorio

# 1.1. RETOS



**RETO 1: CONSECUENCIAS DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19**



**RETO 2: EMERGENCIA CLIMÁTICA Y MEDIOAMBIENTAL**



**RETO 3: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, DERECHOS HUMANOS Y SOLIDARIDAD**



**RETO 4: PRINCIPIOS Y VALORES DEMOCRÁTICOS Y DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA**



**RETO 5: COMPROMISO TERRITORIAL**

# 1.1. RETOS



## RETO 1: CONSECUENCIAS DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

Las consecuencias de la pandemia COVID-19 todavía están por determinar. Está claro que el sistema sanitario se ha visto en una situación extrema así como las familias, las empresas y las instituciones. Tal y como indican los epidemiólogos, la evolución de la pandemia no se puede predecir con exactitud. Será necesario el compromiso a nivel individual y de las diferentes entidades tratar de minorar las consecuencias y poder evitar que vuelva a ocurrir una situación como esta. Y también, nos recuerda la importancia de detectar sectores estratégicos que puedan colaborar en el desarrollo conjunto de líneas de acción ante emergencias, así como la importancia crucial de mantener una sanidad pública de calidad, a la cual no es ajena la Universidad. Este compromiso supone adaptarnos a una momento excepcional para la docencia, promover la investigación y apoyar la transferencia mediante un trabajo en equipo y en colaboración con otras instituciones.



## RETO 2: EMERGENCIA CLIMÁTICA Y MEDIOAMBIENTAL

Las evidencias científicas difundidas y verificadas por el Comité Científico de Expertos para el Cambio Climático de la ONU (IPCC por sus siglas en inglés) nos advierten inequívocamente de que el aumento del calentamiento global de origen antropogénico nos ha situado ante un escenario de emergencia climática y medioambiental<sup>1</sup>. **El manifiesto sobre cambio climático apoyado por la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas<sup>2</sup>** indica que, "Contamos con los recursos y el tiempo suficiente para evitar que el calentamiento global supere 1,5°C, pero se necesita un esfuerzo sin precedentes. Si no recortamos tajantemente las emisiones industriales y de transporte, la temperatura global ascenderá a 1,5°C en algún momento entre 2030 y 2052. Se necesitarían cambios de gran alcance y sin precedentes en cuestión de energía, industria, transporte, agricultura, ciudades y edificios. Llegar a reducir alrededor de un 45% las emisiones globales de CO<sub>2</sub> de origen humano en 2030, respecto a los niveles de 2010, y lograr el cero neto en 2050".

# 1.1. RETOS



## RETO 3: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, DERECHOS HUMANOS Y SOLIDARIDAD

Además de la emergencia climática y medioambiental existen otras emergencias. En la Agenda 2030 aprobada en 2015 se establecen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De nuevo, Naciones Unidas realiza un llamamiento urgente a las diferentes instituciones públicas y privadas para hacer posibles estos objetivos de forma coordinada y mediante la colaboración de cada una de las instituciones. Asimismo, **la interpretación e implementación de los ODS debe realizarse desde nuestros fines aprobados en los estatutos “art. 3-i) fomentar un marco de pensamiento en el que los derechos humanos, la solidaridad entre generaciones, el desarrollo sostenible y la paz sean objeto de investigación, formación y difusión en todos sus ámbitos”**



## RETO 4: PRINCIPIOS, VALORES DEMOCRÁTICOS Y DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA

Los retos anteriores solo es posible lograrlos mediante el fortalecimiento de los principios y valores democráticos, que, a su vez, forman parte de las señas de identidad de la universidad. Asimismo, para fortalecer estos principios y valores tenemos que optar por una educación, investigación y transferencia de conocimiento que apueste por el **desarrollo integral de las personas, no solo del alumnado de la universidad sino también de la comunidad universitaria y con la implicación de la sociedad.**



## RETO 5: COMPROMISO TERRITORIAL

Asimismo, los cuatro retos anteriores se complementan con el reto del compromiso territorial de la universidad. La Universidad de Zaragoza tiene que tener una vocación internacional en sus diferentes funciones, fomentando el intercambio de estudiantes, siendo un referente internacional en investigación y en transferencia de conocimiento. Sin embargo, esta **vocación internacional ha de servir para fortalecer el compromiso territorial de la Universidad de Zaragoza.** La universidad como servicio público tiene que definir, promover y fomentar las iniciativas destinadas a la mejora del bienestar y la dignidad de las personas en Aragón. Para ello es necesario la colaboración con los diferentes agentes sociales, económicos y culturales desde la autonomía universitaria. Tal y como dicen los estatutos de la universidad **“para favorecer la innovación, el progreso y el bienestar de la sociedad y de sus ciudadanos, especialmente de Aragón.”**

# 1.2. PROPUESTA

La propuesta que hacemos es el resultado de un proceso en el que hemos **pensado, debatido y con el que nos gustaría construir el modelo de universidad que queremos**: proponemos hacer una revisión profunda de la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento que estamos realizando para dar respuesta a los retos de las consecuencias de la pandemia COVID-19, emergencia climática y medioambiental, sostenibilidad, derechos humanos, solidaridad, principios y valores democráticos, desarrollo integral de la persona y compromiso territorial. Asimismo, es fundamental revisar también nuestro modelo de gestión y organización, nuestras infraestructuras y financiación y nuestro modelo de participación y gestión de la comunidad universitaria.

Para abordar estos cinco retos, se plantea trabajar con **seis Ejes de trabajo**, que concretan el "qué se hará" (enseñanza, investigación y relación con la sociedad), "quién lo debe hacer" (la comunidad universitaria) y "con qué recursos" (infraestructuras, financiación y modelo de gestión).

Estos ejes se materializan en un total de **207 propuestas** y en **27 compromisos** que Carmen Marcuello y RedPensarUZ asumen como propios y que solo podrán llevarse a cabo de manera colectiva y consensuada.

No es un documento cerrado, es un plan de trabajo fruto de la reflexión abierta y con soluciones aún por decidir. Te **invitamos a que nos hagas llegar tus opiniones** a través de la página web: [redpensaruz.unizar.es](http://redpensaruz.unizar.es)



# 1.2. PROPUESTA

## EL QUÉ:

Crear, transmitir y transferir conocimiento



Eje 1: Docencia



Eje 2: Investigación y transferencia



Eje 3: Relación con la sociedad

## PARA QUÉ:

Conocimiento para un mayor bienestar de la sociedad



Reto 1: COVID-19



Reto 2: Emergencia climática



Reto 4: Compromiso democrático



Reto 3: ODS, DDHH y solidaridad



Reto 5: Territorio

## QUIÉNES



Comunidad Universitaria

## CON QUÉ



Infraestructuras y financiación



Modelo de organización y gestión

## 2. QUIENES SOMOS

En mayo de 2018 comenzamos a reunirnos un grupo de personas de la Universidad de Zaragoza preocupadas por diferentes temas que consideramos urgentes derivados de los cambios que observamos en la universidad. En las primeras reuniones fuimos planteando, ordenando y reflexionando temas que nos parecían prioritarios. A partir de los debates vimos la necesidad de conocer con más detalle la opinión de otras personas de la universidad. Iniciamos un viaje por la universidad y sus entornos entrevistando a más de 100 personas. El resultado de estas entrevistas lo publicamos en mayo en el video “110 preguntas... para Redpensar”. Para seguir profundizando realizamos 7 presentaciones-debate del video en los diferentes campus de la universidad. A partir de estos debates hemos elaborado este proyecto para pensar y debatir, con el objetivo de construir soluciones colectivas y elaborar un programa electoral para las próximas elecciones a rectorado.



<https://www.youtube.com/watch?v=26oSnWex6rQ>



### ¿QUIÉRES SABER MÁS?

En la web <http://redpensaruz.unizar.es> se pueden consultar y participar en las distintas secciones y propuestas. También puedes ponerte en contacto directamente con algunas de las **personas portavoces**.



**Patricia Almaguer** – Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

**Alberto Anel** – Facultad de Ciencias

**Cristina Bernad** – Facultad de Economía y Empresa

**Eduardo Blanco** – SICUZ

**José Luis Briz** – EINA e I3A

**Antonio Casas** – Facultad de Ciencias

**Enrique Cebrián** – Facultad de Derecho

**Ricardo Celorio** - EINA

**José Carlos Ciria** - Facultad de Ciencias

**Millán Díaz** – Facultad de Economía y Empresa

**Pedro Domínguez** – Facultad de Educación

**Ana de Echave** – Facultad de Educación

**Patricio Fernández** – Facultad de Ciencias y BIFI

**Juan David Gómez** – Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

**Carmen Marcuello** – Facultad de Economía y Empresa

**Francisco Palacios** – Facultad de Derecho

**Javier Pérez** – Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

**Belén Sánchez** – EINA

**Javier Simón** – Facultad de Filosofía y Letras

**María Zuñiga** – Facultad de Filosofía y Letras

# 3. LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

En este apartado presentamos algunos de los datos básicos más recientes para tener una visión general de la Universidad de Zaragoza. Los datos proceden del Portal de Transparencia de la Universidad de Zaragoza (<https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/datos-basicos>, consulta realizada en 24/08/2020).

## COMUNIDAD UNIVERSITARIA

39.664	Integrantes de la comunidad universitaria
27.451	Estudiantes de grado e intercambio (2019-2020)
2.532	Estudiantes de máster universitario (2019-2020)
2.221	Estudiantes de doctorado (2019-2020)
1.446	Estudiantes de estudios propios (2019-2020)
983	Estudiantes que vienen a la Universidad de Zaragoza (2018-2019)
1.129	Estudiantes de la Universidad de Zaragoza que participan en programas de movilidad internacional (2018-2019)
7.319	Estudiantes con beca (2018-2019)
4.489	Tituladas y titulados de grado y primer y segundo ciclo (2018-2019)
1.504	Tituladas y titulados de máster universitario (2018-2019)
238	Tesis doctorales leídas (2018-2019)
4.228	Prácticas (2019)
1.659	Entidades colaboradoras para prácticas de estudiantes (2019)
4.298	Integrantes del personal docente e investigador (XII-2019)
1.716	Integrantes del personal de administración y servicios (XII-2019)

Fuente: <https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/datos-basicos>

## CENTROS, DEPARTAMENTOS E INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN (2020)

17	Centros propios
5	Centros adscritos
50	Departamentos
4	Unidades departamentales
6	Institutos de investigación propios
1	Instituto de investigación adscrito
4	Institutos de investigación mixtos
3	Centros de investigación

Fuente: <https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/datos-basicos>

# 3. LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA



## ESTUDIOS (2020)

54	Grados adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior
7	Programas conjuntos y consecutivos
61	Másteres universitarios
3	Programas conjuntos de máster
47	Programas de doctorado
61	Estudios propios

## INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA (2020)

14	Institutos y centros de investigación
17	Servicios de apoyo a la investigación
170	Grupos de investigación
3.177	Investigadores en grupos de investigación
73	Cátedras institucionales y de empresa
59	Spin off y start up

Fuente: Unizar, <https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/datos-basicos>

## PRESUPUESTO (2020)

Ingresos
297,7 millones de euros
(de los cuales 204,3 millones son transferencias del Gobierno de Aragón)

Fuente: Unizar, [https://www.unizar.es/sites/default/files/gobierno/presupuesto\\_uz/presupuesto2020.pdf](https://www.unizar.es/sites/default/files/gobierno/presupuesto_uz/presupuesto2020.pdf)

# 3. LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA



PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR (I-2020)		
Funcionariado	1.478	34,2%
Contratos indefinidos	340	7,9%
Contratos temporales tiempo completo	227	5,3%
Personal Investigador en formación	334	7,7%
Profesorado asociado	1.607	37,2%
Contratos de personal investigador o técnico	331	7,7%
<b>Subtotal</b>	<b>4.317</b>	<b>100%</b>
Colaboradores Extraordinarios y profesores hon.	472	
Profesorado emérito	76	
<b>Total</b>	<b>4.859</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datuz, Unizar, consulta septiembre 2020

En la primera tabla se indica que el total de PDI es de 4.298 personas con fecha XII-2019. Sin embargo, al consultar los datos desagregados por tipos de contratos con fecha I-2020 son 4.317. En todo caso, las cifras nos indican que solamente el 43,2% de la plantilla de PDI tiene una relación estable y a tiempo completo, de los cuales solo el 34% de la plantilla es funcionaria y el 7,9% tiene un contrato indefinido a tiempo completo. En el caso del PAS solo el 58,3 % tiene una relación estable a tiempo completo

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (I-2020)		
Funcionariado	1000	58,3%
Funcionariado interino	553	32,3%
Funcionariado eventual	2	0,1%
Laboral indefinido fijo	13	0,5%
Laboral indefinido no fijo	20	1,2%
Laboral temporal	117	6,8%
<b>Total</b>	<b>1.701</b>	

Fuente: Datuz, Unizar, consulta septiembre 2020

# 4. UN PUNTO DE PARTIDA

Hemos revisado diferentes programas electorales y planes estratégicos de varias universidades y la conclusión es que podríamos perfectamente intercambiarlos de una universidad a otra con apenas diferencias. Es evidente que las universidades tenemos problemas comunes pero es significativo la **estandarización** del lenguaje, de los símbolos y de las estrategias.

Otra cuestión evidente es que la **financiación** de la universidad pública ha sufrido un recorte en todos sus ámbitos y ha supuesto un retroceso y una involución durante los años de la crisis. De hecho, nuestros gestores parece que se asumió un papel de "gestionar la miseria". Sin embargo, algunos de los problemas actuales no son sólo una cuestión de financiación **sino** también un problema de **envejecimiento de las plantillas, burocratización, de gestión interna** y a su vez, se han realizado un conjunto de **regulaciones externas** que han disminuido la capacidad de autogestión de la universidad.

El tema de los **rankings** es otro asunto complejo al que se añaden los **modelos de evaluación** de los resultados de la universidad, de la docencia y de la investigación. Son medidas que se están implantando diariamente y que Unizar debe aprender a aprovechar. Sin embargo, algunos de los indicadores utilizados están teniendo efectos no deseados, desmotivando a la comunidad universitaria y creando situaciones incoherentes con lo que debería ser la evaluación de las funciones de la universidad<sup>3</sup>. **Deberemos analizar las razones por las que los indicadores están desmotivando a los investigadores para motivar o transformar**

El **contexto** que afecta a la universidad en general es tremendamente **competitivo y globalizado**, especialmente en la obtención de proyectos de investigación y en el proceso de publicación de los resultados de investigación. Las **tecnologías** de la información han generado nuevas herramientas muy valiosas para la docencia y la investigación pero también han cambiado profundamente las relaciones y ha creado un entorno mucho más complejo y competitivo, en lugar de favorecer la colaboración y la interdisciplinariedad.

El **modelo ultra-individualista** se ha instalado en la sociedad actual de forma predominante y relegando en un segundo plano las experiencias colectivas y de apoyo mutuo tan necesarias para afrontar las dificultades y los entornos complejos. Esto afecta directamente a la universidad y a lo que denominamos comunidad universitaria, quedando solo como nombre la idea de comunidad. Los sistemas de evaluación del alumnado, profesorado y personal de administración y servicios se fundamentan en modelos individualistas mientras que la realidad demuestra que el trabajo en equipos, multidisciplinares y diversos obtiene mejores resultados en la creación de conocimiento, en la enseñanza y en la transferencia.

<sup>3</sup>La Universidad de Zaragoza está posicionada entre las 500 mejores universidades del mundo de un total de 20.000 evaluadas según el último Academic Ranking of World Universities (ARWU), publicado en agosto 2019

# 4. UN PUNTO DE PARTIDA

Asimismo, **la universidad es y debe seguir siendo un servicio público** a la que se le pide que dé respuestas y se comprometa en la resolución de las necesidades presentes y futuras. Sin embargo, en algunos casos, se intenta utilizar por los diferentes gobiernos a través de la regulación y en ocasiones como utilización partidista y por otro lado, se introducen reglas mercantilistas en detrimento de la autonomía y autogobierno necesarios para el desarrollo de la actividad universitaria. (Holmwood 2018). Asimismo, esto se ve potenciado con modelos de carrera profesional del PDI esencialmente individualistas.

Alares (2017 p. 61 y ss.)<sup>4</sup> indica que "la Universidad del siglo XXI se encuentra sometida a variadas formas de mercantilización del conocimiento científico, a una creciente burocratización en todos los niveles -tanto en investigación como en docencia-, y bajo el acoso de diversos procesos de privatización. En este contexto de arremetida neoliberal, se produce la injerencia -nunca inocente- del mundo empresarial en el ámbito de la investigación científica. Y no sólo a través de la financiación de proyectos de investigación, sino también en el progresivo control de importantes revistas científicas por diversos conglomerados editoriales transnacionales (Elsevier, Wiley-Blackwell, Springer, SAGE, etc...) en un proceso perverso en el que los estados financian las investigaciones, pagan a los evaluadores científicos (*peer review*) y, finalmente, vuelven a pagar por la adquisición y derecho a consulta de las revistas científicas <sup>5</sup>.

Este ecosistema tiende a favorecer el predominio de lo *cuantitativo* sobre lo *cualitativo*, bajo un criterio de falsa excelencia, amparando un modelo de *fast science* destinada a ser capitalizada y rápidamente cuantificada, y sometiendo a la comunidad científica a la dictadura del «factor de impacto». La asfixiante presión por publicar como medio de alcanzar relevancia profesional dificulta reflexionar sosegadamente sobre la carrera investigadora, y crea incentivos perversos, favoreciendo que ciertos académicos se vean inclinados a devaluar su investigación y, en el caso extremo, optar por vías más drásticas como el plagio y el fraude, con el ejemplo ya clásico de Andrew Wakefield en 1998.

En líneas generales, la preocupante situación de la actual universidad española constituye uno más de los efectos de una clara devaluación de lo público y su progresiva privatización -en un retorno a dinámicas propias del siglo XIX- que, entre otras consecuencias, está hurtando a importantes sectores de la población las posibilidades de acceso a una educación superior.

<sup>4</sup> Alares, G. (2018): "Pensar la Universidad del siglo XXI. I Jornada La Universidad que queremos", Libre Pensamiento, nº 93, pp. 61-68

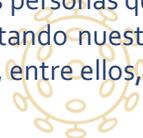
<sup>5</sup> Sirva a modo de ejemplo Stephen Burayj, «Is the staggeringly profitable business of scientific publishing bad for science?», The Guardian, 27 de junio de 2017, acceso via <https://www.theguardian.com/science/2017/jun/27/profitable-business-scientific-publishing-bad-for-science>

# 4. UN PUNTO DE PARTIDA

No olvidemos que, como consecuencia de los recortes realizados por los diferentes gobiernos desde 2008, la financiación de la Universidad pública se ha reducido drásticamente y cada vez es menos “pública”, sobre todos si consideramos el **precio que las familias tienen que pagar por la educación superior: una media de 1.100 euros por curso en los grados de Unizar y de más de 2.000 euros en los Máster**. A este respecto, el descenso de la inversión del estado en las universidades públicas se ha traducido en el incremento de las tasas. A esta situación negativa contribuyen también el descenso de las becas y las cada vez más reducidas expectativas de inserción en el mercado laboral o, en su defecto, de continuar una carrera investigadora (con la drástica reducción de los programas de becas predoctorales y la desarticulación de la carrera investigadora). Estas circunstancias repercuten en una **progresiva elitización del alumnado** y el consiguiente debilitamiento del ya de por sí tibio y nebuloso criterio de la «igualdad de oportunidades». De manera paralela, al contemplar al alumnado como cliente, se produce lo que diversos autores **califican como la secundarización de las universidades**,<sup>6</sup> y la consiguiente conversión del concepto de **universidad en unidades empresariales** y del de **docentes en meros burócratas**.<sup>7</sup>

Por otro lado, y en un contexto de debilitamiento del sistema de investigación, el Personal Docente e Investigador ha sufrido una creciente **precarización laboral**, encontrando graves dificultades a la hora de su consolidación profesional y condenado en muchos casos a una menesterosa precariedad perpetua mediante el uso abusivo de diversas figuras contractuales como los **contratos por obra y servicio (y su encadenamiento) en el ámbito de la investigación o los de profesor asociado**, utilizados tanto para cubrir labores docentes estructurales como para conseguir un primer vínculo con la Universidad a la espera del acceso a una futura carrera académica más estable. O en el ámbito de la investigación, quizá incluso entre los investigadores/as más brillantes, su éxodo probablemente definitivo a otros países. Además, se sufre la implantación de una cultura del miedo ante las decisiones de superiores y del sistema, que provoca paralización ante la incertidumbre y la reducción de la creatividad y las inversiones a largo plazo.” Las cifras de 2018 sobre el PDI de la Universidad de Zaragoza muestran que solo el 49% de la plantilla tiene una relación laboral estable o funcional a tiempo completo.

La **crisis sanitaria, social y económica provocada por la pandemia del COVID-19** va a tener consecuencias inmediatas. Será necesario asegurar la igualdad de oportunidades a las personas que quieren estudiar en la universidad mediante becas. Vamos a tener que seguir adaptando nuestro modelo docente, posiblemente va a disminuir la financiación de los servicios públicos, entre ellos, la financiación de las universidades.



*Declaration on Research Assessment (DORA) <http://www.ascb.org/dora/>*

6 Proceso por el que se asimila la Educación Superior a la Secundaria o Bachillerato, tanto en los contenidos que se imparten como en las relaciones docente-alumnado que se establecen.

7 Ver al respecto Nuccio Ordine, *La utilidad de lo inútil*, Barcelona, Acontillado, 2013, pp. 77-82.

## 4. UN PUNTO DE PARTIDA

La universidad de Zaragoza está afectada también por todo lo anterior y además tiene sus propios problemas y necesidades específicas. Por ello consideramos importante delimitar bien cuáles son los problemas generales y los propios de cada centro, departamento y unidad.

Finalmente, queremos recordar que el sociólogo Richard Sennet propone, en su trabajo de 2012 titulado "Juntos", que *las personas crecemos y maduramos como seres individuales gracias a nuestras experiencias de cooperación*. En esta línea Amartya Sen, Marta Nusbaum y Elinor Ostrom realizan también propuestas muy sugerentes en el ámbito de la cooperación entre las personas y organizaciones. La Universidad como institución nos ofrece una estructura organizativa que permite desarrollar diferentes estrategias de cooperación pero esto siempre depende de la voluntad, capacidad y motivación de las personas, especialmente de sus representantes y gestores/as.

Toda organización, y especialmente la universidad, debe mantener la necesidad de plantearse dónde va, qué objetivos tiene y cómo alcanzarlos. Más allá de las decisiones del Consejo de Dirección de la Universidad, **como comunidad universitaria deberíamos tener espacios para debatir las diferentes propuestas y visiones que tenemos e imaginar la organización en la que queremos estudiar, trabajar y desarrollarnos vitalmente, y que estas sean tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones**. La universidad tiene en teoría la capacidad y las estructuras para que todos sus integrantes puedan realizar propuestas, debatirlas y tomar decisiones de forma conjunta. Sin embargo, siendo una institución que se rige teóricamente de forma democrática, la tendencia neoliberal hacia el concepto de gobernanza, consistente en ir reduciendo paulatinamente el número de personas con capacidad de tomar decisiones, así como el desencanto y la falta de participación, han reducido notablemente el carácter democrático de la institución. Sería deseable que en una institución tan diversa como la nuestra aumentara el nivel de participación en la toma de decisiones y en la generación de propuestas y que esto fuera impulsado por nuestros órganos de gobierno.



**Con todo ello, a continuación proponemos un programa a partir de los cinco retos y seis ejes para pensar, debatir y, llegado el caso, construir juntos, a través de un nuevo equipo rectoral.**

# 5. UN PROYECTO PARA PENSAR, DEBATIR Y CONSTRUIR

La función principal de la universidad es generar, transmitir y transferir el conocimiento con el objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad. En este programa proponemos que esta función en la Universidad de Zaragoza debería dar respuestas plurales, diversas, interdisciplinares a los **5 retos** descritos anteriormente:

Para qué:

- 1) **Consecuencias de la pandemia originada por el COVID-19**
- 2) **Emergencia climática y medioambiental**
- 3) **Objetivos de desarrollo sostenible, derechos humanos y solidaridad**
- 4) **Principios y valores democráticos y desarrollo integral de la persona**
- 5) **Compromiso territorial**

Así proponemos **6 ejes de trabajo** para revisar, cambiar o reforzar en función de los retos anteriores:

El qué:

- 1) **Enseñanzas y modelo de educación universitaria**
- 2) **Investigación y transferencia**
- 3) **Relación con la sociedad**

Quiénes y con qué recursos:

- 4) **Comunidad universitaria**
- 5) **Infraestructuras y la financiación**
- 6) **Modelo de organización y gestión**



A continuación para cada uno de los ejes **describimos brevemente las cuestiones** que se pensamos se tienen que incluir y que están abiertos a cambiar o ampliar.

La forma de trabajar que proponemos es revisar, cambiar o reforzar cada una de las tareas que se incluyen cada eje en función de los cinco retos en cada uno de los centros, departamentos y unidades de la universidad con la participación de las personas implicadas en cada uno de ellos.



# EJE 1. ENSEÑANZAS Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

## Con respecto a la función de enseñanza y educación universitaria ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?

La Universidad de Zaragoza tiene que desarrollar un doble papel en su dimensión educativa. Por un lado, dentro del sistema público educativo aragonés tiene la responsabilidad de ser la etapa final de formación y, por otro, es una institución generadora de conocimiento, tanto teórico como práctico, transferible y con capacidad de impactar en su entorno. Asimismo, esta tarea educativa tiene como objetivos: **la emancipación del alumnado como ciudadanos/as, la promoción de la empleabilidad de los egresados y la consolidación de la universidad como una institución de referencia para la formación a lo largo de la vida.** Esto es, entendemos que el desafío, además de la transmisión del conocimiento (proporcionar capacidades y habilidades profesionales) es formar personas comprometidas con la sociedad en la que viven, trabajan y sueñan y que tienen la responsabilidad de hacer posible el presente y contribuir al futuro de nuestra sociedad.

Otro elemento específico de la Universidad de Zaragoza es su gran **diversidad**. Consideramos que esta heterogeneidad es una fortaleza, pero esto requiere un ejercicio constante de **reflexión conjunta para promover soluciones prácticas** adaptadas a las realidades propias de las titulaciones para llegar a la transferencia efectiva de conocimiento en el marco de planes de estudio competenciales.

El carácter **generalista** de la universidad de Zaragoza la hace más compleja, pero a la vez más rica en posibilidades de generar y compartir conocimiento, tanto en el territorio como promoviendo la **internacionalización**.

Uno de nuestros grandes potenciales es la existencia de conocimientos de distinta naturaleza soportados en estructuras diversas como departamentos, áreas, facultades e institutos, y que han construido culturas y tradiciones diferentes, reconocibles también en la propia enseñanza y formación. Por ello, **consideramos que es necesario explorar la creación de espacios (virtuales y físicos) compartidos para el desarrollo de asignaturas, grados y equipos docentes.**

Entendemos que la enseñanza no solo es la transmisión y transferencia de conocimientos, sino una actividad que nos permite compartir lo aprendido: **la innovación y la calidad no deben verse reducidas a la mera utilización *no reflexiva* de “metodologías activas”.** La innovación debe pasar a ser un elemento clave y motor del avance, integrado en la calidad. Asimismo, entendemos que la actividad docente compete a toda la Universidad. El PDI es la punta de lanza y la vanguardia que asume esta función, y por ello se debe procurar que lo haga en las mejores condiciones, pero también el PAS y el alumnado (presente y pasado) tienen una importante intervención en la formación que no siempre se ha puesto en valor.

Finalmente, esta formación se extiende actualmente más allá de las etapas estrictamente académicas clásicas de la Universidad, cubriendo la necesidad de formación continua de la sociedad aragonesa, de sus empresas y organizaciones, y de la ciudadanía en general. De igual manera, la Universidad no es la única competente en este desarrollo profesional y humano, sino que forma parte de una cadena de creación de talento a la que no puede ser ajena y debe complementar de la mejor manera posible, **generando relaciones sólidas con la enseñanza secundaria y formación profesional.**



# EJE 1. ENSEÑANZAS Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS

1. Revisar y actualizar la oferta de **grados, másteres y estudios propios**, así como la internacionalización y la movilidad, **formación permanente**, oferta semi-presencial y **formación dual**, desde la reflexión profunda sobre las **enseñanzas competenciales y sus implicaciones para estudiantes y profesorado**, categorías de estudios de grado (básicos o con competencias profesionalizantes) y másteres (profesionalizantes y no profesionalizantes).
2. El Objetivo número 4 de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** hace referencia la educación de calidad. En concreto la **meta 4.7**. propone que para 2030, *garantizar que el alumnado adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios*. Para hacer posible esta meta es necesario favorecer la **formación del profesorado** y establecer un **proceso de revisión continuo** de las enseñanzas de la universidad.
3. Facilitar la incorporación del **Aprendizaje-Servicio** en las titulaciones. Ya que permite fortalecer la enseñanza práctica, de transferencia a la sociedad desde la docencia y la formación en valores del alumnado.
4. Iniciar la oferta de **grados mixtos** más que la línea de dobles grados basados en la mera compactación y poco centrados en las necesidades formativas del alumnado.
5. Desarrollar y revisar la **formación a lo largo de la vida** (Estudios propios,...), cursos de perfeccionamiento, formación permanente, cursos de actualización profesional, extensión universitaria... para adecuarla a las necesidades personas, de las empresas y organizaciones con un enfoque estratégico y basado en los retos propuestos en el programa.
6. Normalizar la gestión del **máster de Secundaria** y llevarlo al ámbito de las Facultades de Educación. Incorporar una asignatura específica de educación en igualdad basada en la coeducación en los grados de Magisterio y máster de Secundaria.
7. Promover nuevos modelos bidireccionales de coordinación en el marco de la **coordinación con enseñanzas previas**: Educación Infantil y Primaria, Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional
8. Promover, actualizar, repensar en función y objetivos y evaluar el impacto de la **Universidad de la Experiencia**, la Universidad de verano, cursos extraordinarios, cursos de español para extranjeros
9. Cambiar la **normativa de evaluación y permanencia** contraria a la filosofía de la evaluación continua y la gestión del tiempo de las pruebas presenciales.
  - Revisar la obligatoriedad de arrastrar las matrículas de las asignaturas pendientes.
  - **Flexibilizar** los tiempos parciales.
  - Revisar el calendario de las pruebas de evaluación



# EJE 1. ENSEÑANZAS Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS

10. Revisar el sistema de **evaluación de la calidad de la docencia** (Ver eje 6) y **apoyar el trabajo en equipos docentes y la coordinación entre centros** para crear un contexto que facilite la **innovación docente** como una herramienta de desarrollo y no un fin en si mismo.
11. Reforzar y actualizar el **campus virtual** así como promover las **competencias digitales entre el alumnado, PAS y PDI**. Asimismo revisar, ampliar y actualizar el modelo actual del ADD para que responda a un modelo de enseñanza-aprendizaje a partir de la experiencia que nos ha provocado la COVID-19. Unizar necesita un centro de datos en condiciones, sea en propiedad, o en modelo "collocation", *managed hosting* o *cloud*. Lo razonable sería utilizar un modelo para cada necesidad, con el compromiso \*eficiencia energética - servicio\* como objetivo. Eso requiere acuerdos con otras universidades públicas y con el Gobierno de Aragón.
12. La adaptación del modelo de docencia debido a las consecuencias de la pandemia COVID-19 ha exigido un gran esfuerzo. Sin embargo, todavía no sabemos cuánto tiempo va a ser necesario adoptar medidas en el modelo de enseñanza presencial y es posible que tengan que alargarse más allá del curso actual. Asimismo, los cambios que se han producido pueden ser una oportunidad para estudiar e implementar lo aprendido. En esta línea habrá que tener en cuenta el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia con su apuesta por la digitalización de las Universidades**
13. La **Biblioteca** de la Universidad de Zaragoza tiene un papel transversal en docencia, investigación y transferencia de apoyo a toda la comunidad universitaria y de la sociedad aragonesa. Hay que seguir apostando por el acceso abierto, por el desarrollo de los nuevos roles profesionales, el desarrollo tecnológico y la mejora continua.
14. Trabajar decididamente por la **internacionalización** de nuestros estudios. Promover la impartición de estudios y prácticas en inglés o en francés. Promover convenios con universidades europeas, del Norte de África y de Latinoamérica, e intercambios entre el profesorado y PAS. En todas estas actuaciones, promover la posibilidad de **dobles titulaciones** entre las Universidades implicadas, las estancias Erasmus o similares y la realización de prácticas en las Universidades extranjeras o del alumnado extranjero en la nuestra.
15. Puesta en marcha y desarrollo del **programa Alumni en colaboración con los centros e instituciones profesionales y entidades sociales para: favorecer la conexión de la Universidad con el antiguo alumnado**; facilitar la colaboración y compartir actividades de investigación; fomentar actividades como eventos de actualización, actividades de divulgación en secundaria, apoyo en la tutorización profesional; informar a los ex alumnos/as sobre las actividades que se realizan en la universidad, servir de canal de comunicación entre el antiguo alumnado y la Universidad y de enlace con instituciones públicas y empresas privadas para mejorar la empleabilidad



## EJE 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

### Con respecto a la función de investigación transferencia de conocimiento ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?

Las Universidades son actores fundamentales en el ámbito de la investigación y la innovación en nuestro entorno. En el caso de la Universidad de Zaragoza, el papel que desarrolla es paradigmático por su tamaño y presencia en la sociedad aragonesa.

Consideramos que es necesario debatir y reflexionar sobre el contenido de la investigación que se realiza en la Universidad de Zaragoza en relación a los retos que planteamos, pero también es fundamental asegurar la **dignidad en el trabajo** realizado por las personas que soportan esta labor y los incentivos ligados a la misma. Por ejemplo, actualmente coexiste personal contratado con cargo a proyectos, con dedicación investigadora exclusiva, junto a personal funcionario y contratado en condiciones laborales, instalaciones y expectativas muy diferentes. Otro problema que se ha generado en los últimos tiempos de recortes y de **precariedad** creciente es la desilusión del personal investigador, que no ha podido desarrollar sus proyectos y ha quedado excluido del sistema de I+D+i. **Debemos tener en cuenta todo este capital humano y promover su vuelta a la actividad investigadora.**

Por otra parte, pensamos que en una Universidad generalista como la nuestra, no sería justo para el conjunto de la misma que se definieran unas pocas líneas estratégicas y que todo el esfuerzo de inversión en investigación se desviara hacia esas líneas. Esa estrategia, es indudable, haría escalar esas líneas, y a la propia Universidad, en los *rankings* internacionales. Sin embargo, el esquema generalista de nuestra Universidad, incardinada en un territorio con problemas de vertebración, demanda un enfoque que lo complemente, garantizando el servicio que una entidad pública como la Universidad de Zaragoza está llamada a desarrollar.

Es decir, apostamos por dotar de un margen suficiente para la libertad de creación y de generación de nuevo conocimiento, sin dejar de apoyar a aquellas líneas que han demostrado ya su calidad.

Asimismo, desde Naciones Unidas ha elaborado una guía para la implantación de los ODS en las universidades y en concreto con respecto a la investigación indica que: *Para lograr los ODS la comunidad mundial deberá superar muchas dificultades y complejos desafíos sociales, económicos y ambientales, algunos de los cuales requerirán transformaciones en cómo funcionan las sociedades y las economías, y en la manera de interactuar con nuestro planeta. Las universidades, a través de sus amplias competencias y actividades de investigación, tienen un papel crítico para consolidar y respaldar esta tarea proporcionando el conocimiento, la base empírica, las soluciones y las innovaciones necesarias.*

En la Universidad de Zaragoza existen 170 grupos de investigación, 12 institutos y centros de investigación, y actualmente se están generando nuevas estructuras. Hay que diseñar planes que garanticen la supervivencia y el desarrollo de la I+D+i en Aragón, **promoviendo unas figuras contractuales dignas y una carrera profesional investigadora** clara, estimulando la transferencia y el retorno de estos esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad.

De los 170 grupos, 130 de los IPs son hombres y 40 mujeres, lo cual supone sólo un 23% del total. Este porcentaje es mejorable y refleja la existencia de ese techo de cristal para la carrera profesional de las mujeres que también existe en la actividad investigadora. Este es otro aspecto que habría que afrontar con decisión para establecer un espacio igualitario en la investigación.



# EJE 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

## PROPUESTAS

1. **Proponemos permanecer vigilantes ante cambios legislativos que afecten irracionalmente a nuestro ámbito, sobre todo evitando la dejación de funciones por parte de la CRUE.** Un ejemplo es la ley de Contratación Pública, que está pensada para atajar la corrupción en otros ámbitos y su aplicación en la universidad fue desastrosa. Solo la movilización de los investigadores consiguió que la investigación saliera fuera de esta ley. Esta vigilancia debe hacerse en cualquier caso **garantizando al mismo tiempo los mecanismos de control de gasto y rendición de cuentas** que Unizar ha instaurado a lo largo del tiempo y que nos parecen adecuados aunque siempre se pueden actualizar, simplificar y adaptar.
2. Debatar y definir el modelo de **carrera docente-investigadora**, de **carrera investigadora** y permitir la comunicación entre ambos modelos. Algunas medidas:
  - a) 1º. Promover decididamente la puesta en marcha de la **carrera investigadora definida en la Ley de la Ciencia de Aragón**, que incluye una figura inicial predoctoral, seguida de una figura de Contrato de Acceso, Investigador Doctor y finalmente Investigador de Excelencia. Desarrollar los mecanismos para que al igual que los actuales contratados Ramón y Cajal, Juan de la Cierva otros tipos de contratos similares puedan acceder a esta carrera investigadora. Definir, de acuerdo con el Gobierno de Aragón y los Institutos de Investigación, la regulación y financiación de estas figuras, que en ningún caso debería depender exclusivamente de financiación empresarial y que debería atender a objetivos estratégicos, viabilidad a largo plazo de las líneas de investigación y méritos científicos y curriculares de las personas candidatas. Estas figuras deberían tener un compromiso docente, nunca superior a las 80 horas por curso.
  - b) Ampliar los fondos propios de la Universidad o bien acogerse a programas del Gobierno de Aragón para que **Ayudantes Doctores** u otro tipo de **doctores/as** con contratos de duración de al menos tres años puedan solicitar **proyectos de investigación**. Es necesaria la solidaridad de los investigadores más veteranos que les apoyen para solicitar proyectos de investigación
  - c) Ajustar las reducciones en el encargo docente en función de la **implicación y responsabilidad investigadora**, reconociendo en especial la dirección de proyectos de ámbito competitivo. Establecer que los coordinadores/as de grandes proyectos den una docencia equivalente a las figuras de la carrera investigadora y garantizar apoyo administrativo por parte de la Universidad para que puedan llevar a cabo la gestión de los proyectos, fomentando estructuras como la Oficina de Proyectos Europeos o similares.
  - d) Definir **una estructura de Investigación** dentro de la Universidad, sobre todo en los Institutos de investigación con personal: i) Estructural; ii) Laboral Indefinido; iii) Temporal. Conseguir estabilizar la financiación de este personal y el compromiso del Gobierno de Aragón, de la Universidad y del CSIC con sus Institutos, creando figuras contractuales estables y definir una carrera profesional también para el PAS, incluyendo aquí también al PAS que soportan la gestión de la investigación.



# EJE 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

## PROPUESTAS

3. **Trabajar para eliminar la brecha de género en la investigación** Como una medida inicial para superar el techo de cristal en la carrera profesional de las investigadoras, se requerirá a los grupos de investigación de Unizar reconocidos por el Gobierno de Aragón que todos ellos tengan un/una IP y un/una co-IP.
4. **Asegurar y mejorar la representación del personal investigador** en formación y de otros colectivos relacionados con la investigación en los órganos de representación universitaria
5. **Revisar las figuras contractuales de los investigadores/as tipo N**, actualizándolas y permitiendo una mayor horquilla de salarios que garantice mejoras progresivas tanto en la etapa predoctoral como en la postdoctoral.
6. Promover, en coordinación con el Gobierno de Aragón, la puesta en marcha de un programa de contratos predoctorales y postdoctorales dentro de Unizar, así como la **creación de un programa ARAID Junior** para la recuperación de investigadores aragoneses con un periodo de estancia externa inferior al exigido en los actuales ARAID, que buscan la incorporación de investigadores senior
7. **Establecer programas internos** apoyados por el Gobierno de Aragón que ayuden a **recuperar para la investigación** al personal de la Universidad, ya sea funcionario o contratado, que se ha quedado fuera del sistema de I+D+i debido a los profundos recortes sufridos en los últimos años
8. Establecer, junto con el Gobierno de Aragón, **líneas de investigación específicas** que deberían estar protegidas de las dinámicas cortoplacistas de los proyectos de investigación habituales, basado en proyectos de 3-5 años y evaluaciones de resultados de la investigación constantes, teniendo que mostrar evidencias de la utilidad en periodo de tiempo excesivamente cortos. También es importante fomentar, para racionalizar esfuerzos, la **colaboración entre equipos** de investigación que trabajen temas similares así como promover la **visibilización** de equipos de investigación a través de la página web de Unizar.
9. La Universidad de Zaragoza en su acuerdo de 14 de mayo de 2019, del Consejo de Gobierno, se adhiere a la Agenda 2030 y se compromete a trabajar para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No creemos que el desarrollo, tal y como se entiende en la sociedad occidental, sea sostenible, pero nos comprometemos a desarrollar los puntos de esos acuerdos que van en la dirección de afrontar los cuatro retos que enmarcan este programa. En concreto, los que indican que:
  - a. “Apoyar todo el espectro de enfoques de investigación necesarios para abordar los ODS, incluida la investigación interdisciplinar y transdisciplinar
  - b. Apoyar y fomentar la innovación para soluciones de desarrollo sostenible
  - c. Apoyar activamente la implementación nacional y local de los ODS
  - d. Abogar por el apoyo en Aragón y la coordinación de la investigación sobre los ODS”
9. La Universidad de Zaragoza como parte de **la CRUE ha firmado la Iniciativa mundial de los centros de Educación Superior sobre el estado de emergencia climática**. Entre los compromisos adquiridos y que tenemos que concretar es: “la movilización de recursos para la investigación y técnicas aplicadas y dedicadas al cambio climático”.



## EJE 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

### PROPUESTAS

11. **Racionalizar**, de acuerdo con el gobierno de Aragón, **el sistema y las comisiones** que juzgan proyectos, becas, grupos, etc., estableciendo un sistema lo más sencillo, objetivo y transparente posible
12. Revisar, de acuerdo con el gobierno de Aragón, los **criterios para establecer los grupos de investigación reconocidos** por el mismo, estableciendo varias categorías según criterios netamente científicos y objetivos, con diferente apoyo económico dependiendo de la categoría obtenida. Para ello, proponemos establecer comisiones que juzguen cada campo del conocimiento con los estándares específicos de ese campo concreto. Solicitar al gobierno de Aragón que el dinero de los grupos permita contratar personal de apoyo, y que la mayor parte de la financiación por objetivos científicos se destine a la convocatoria de proyectos con temática abierta. A estos proyectos deberían tener acceso como investigadores/as principales personal investigador más joven. Esta estrategia favorecería la iniciación de nuevas líneas de investigación no dependientes de los grupos ya establecidos y lideradas por investigadores más jóvenes. Establecer la duración de los proyectos en función del área y de la importancia estratégica de los mismos.
13. Favorecer estructuras y grupos que faciliten la captación de financiación competitiva y precompetitiva de proyectos de **impacto sobre los cuatro retos** planteados en este programa.
14. **Mejorar en lo posible los Servicios de Gestión de la Investigación (SGI) y de Transferencia de los Resultados de Investigación (OTRI), que actualmente desarrollan ya una labor francamente positiva.** Dotarlos de los medios y de los recursos humanos necesarios. Para ello, se podría redistribuir los recursos de gestión de la Universidad de Zaragoza en función de las necesidades efectivas de cada servicio, en coordinación con las mesas de negociación del PAS.
15. Los **Servicios de Apoyo a la Investigación (SAI)** han tenido un plan estratégico 2016-2019 que acaba de finalizar, con algunos resultados tangibles y con otros objetivos que no han llegado a realizarse. Ha de establecerse un nuevo plan estratégico a partir de 2021, teniendo en cuenta las sugerencias del personal implicado en los propios servicios. Por otra parte, ha de terminar de establecerse una gestión fluida con los servicios del área biomédica que se comparten con el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud (IACS)
16. Impulsar decididamente y dotar de los recursos humanos necesarios a la actual Oficina de Proyectos Europeos, cambiando su denominación a **Oficina de Proyectos Internacionales**. Entroncar esta iniciativa en las iniciativas de internacionalización que se reflejan en otros puntos de este programa.



## EJE 2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

### PROPUESTAS

17. **Mejorar la gestión de las patentes**, para aumentar el retorno económico de las mismas a la Universidad, un instrumento que puede aumentar en gran medida la independencia económica de la Institución y que está infrautilizado. 1) Unizar debe velar por conseguir los acuerdos más ventajosos posibles en vez de dejarlo al albur de empresas e investigadores/as implicados. 2) Cambiar el reparto de los royalties entre Universidad e investigadores del 40/60 actual al menos al 50/50. 3) Definir la finalidad del dinero recaudado por los royalties por la propia Universidad y repartirlo de forma racional entre el propio servicio y programas de Unizar que favorezcan la carrera profesional dentro de la investigación. 4) Dar la opción a los inventores/as que elijan si quieren ingresar sus royalties de forma personal o contribuir a los fondos de su propio grupo de investigación.
18. Redistribuir el **retorno de la Universidad** en los fondos que gestiona la OTRI de modo que se rebaje del 15 al 5% en el dinero destinado para contratos laborales, para incrementar así el salario de los investigadores, manteniendo el 15% o incrementarlo al 20% para el resto de los fondos aportados por las empresas
19. **Mejorar la transparencia de las cátedras con empresas**, al mismo tiempo que se siga promoviendo su creación, aplicando criterios éticos y basados en los cuatro retos de este programa en su selección. La transparencia significa establecer unos procedimientos de evaluación del dinero aportado, evitando cualquier afectación a la confidencialidad de los datos científicos que emanen del trabajo de estas Cátedras.
20. **Crear un sistema de investigación** a través de una **plataforma** que faciliten el servicio de gestión y a los investigadores/as el desarrollo, control y seguimiento de una forma más sencilla y automática.
21. Apoyar, promover y visibilizar **la investigación en el alumnado** de grado y master para introducirse en la actividad investigadora y facilitar la **captación** de nuevos investigadores
22. Desarrollo de **una actitud institucional proactiva** en el contacto con las empresas, organizaciones e instituciones del territorio que permita un mayor aprovechamiento de las capacidades investigadoras de la Universidad de Zaragoza y una mayor transferencia a la sociedad aragonesa.



## EJE 3. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

**Con respecto a la función de relación con la sociedad  
¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los  
cinco retos planteados?**

La complejidad del mundo en que vivimos puede desbordarnos. No se trata de una preocupación meramente intelectual: cada vez somos más conscientes de nuestra vulnerabilidad. El tránsito a la sostenibilidad de nuestro modelo social y productivo ya no es solo un tema tangencial en las agendas públicas tiene un impacto en nuestras vidas. La crisis de 2008 afectó al futuro de toda una generación y la crisis actual no sabemos todavía su alcance: ¿cómo afectará a las expectativas de estabilidad laboral de la juventud, qué rastro de precariedad dejará en los que ya estaban en la cuerda floja, a quienes que se creían estabilizados? ¿Existe todavía un contrato social, es posible recomponerlo, cuántas personas han renunciado a él como una extravagancia?

Como ciudadanos y ciudadanas tratamos de aportar conocimiento para mitigar toda esta incertidumbre: *"no puedo abdicar de aprender economía, porque afecta a mi futuro inmediato y al de los míos; sin ciencias experimentales no puedo entender el coste de producir y consumir energía; sin matemáticas no puedo entender qué significa la tendencia de una curva; sin visión histórica confundo los manifiestos de principio del s. XX con ideas de abrumadora novedad; sin reflexión ética equivoco disciplina y recorte de libertades..."*.

La Universidad debe apoyar el ejercicio de una ciudadanía responsable no sólo formando a sus estudiantes, sino además investigando para entender y ayuda a entender: divulgando, explicando, fomentando y participado en el debate social con argumentos sólidos

Y después de comprender, y como consecuencia, tenemos que actuar. Es deseable que la Universidad de Zaragoza sea uno de los cauces de las inquietudes sociales para situar la vida en el centro de atención, sirviendo de palanca de cambio en pro de la sostenibilidad, la resiliencia y el beneficio social. En soledad nos cuesta entender y dar respuestas; queremos sentirnos parte de una comunidad universitaria en alianza con el mayor número de agentes sociales posible, y contribuir en aquello donde nos sintamos capaces de aportar algo en la medida de nuestras capacidades.

Somos conscientes de que recientemente la Universidad de Zaragoza ha avanzado hacia compromisos de sostenibilidad. **La Universidad de Zaragoza, en el marco de los acuerdos sobre los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) promovidos por la ONU, ha firmado la carta por la emergencia climática** (<https://www.sdgaccord.org/climateletter>) comprometiéndose a alcanzar en 2030 la neutralidad de carbono, o huella de carbono cero, en las actividades que le competen. Consideramos que éste es un compromiso necesario para hacer frente a la creciente amenaza del cambio climático, y que marca una línea en la que se debe incidir con mayores compromisos; para afrontar, no sólo la crisis climática, sino también las crisis ecológica, social y sanitaria que estamos viviendo.



## EJE 3. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

**Con respecto a la función de relación con la sociedad  
¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los  
cinco retos planteados?**

Los compromisos ya firmados por Unizar son:

- *Alinear todos nuestros principales esfuerzos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sus metas e indicadores, a través de su inclusión en nuestras actividades de educación, investigación, liderazgo, operación y participación.*
- *Involucrar a los personas de todos los grupos interesados clave en este esfuerzo, incluidos estudiantes, académicos/as, personal profesional, comunidades locales y otros agentes externos.*
- *Colaborar con otras instituciones firmantes de diferentes ciudades, regiones, países y continentes como parte de una respuesta colectiva internacional.*
- *Usar nuestros propios medios para informar, compartir aprendizajes y dar cuenta a las comunidades locales y globales sobre nuestro progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*
- *Informar anualmente sobre "cómo contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y qué más podemos hacer".)*

Para cumplir estos compromisos no basta con atesorar una contrastada solvencia científica y técnica en materias como la salud, el transporte o el medio ambiente, sino que la propia organización universitaria tiene que promover y mostrar los hábitos saludables, racionalizar la movilidad, comprometerse con el territorio y mostrar responsabilidad medioambiental en todos los aspectos posibles. La universidad debe comportarse con ejemplaridad y catalizar la transformación hacia una sociedad sostenible, apoyar los procesos de economía circular, y atenta a la diversidad.

Nuestra universidad tiene que ser capaz de contribuir con soluciones creativas a problemas de su entorno, de los que forma parte. Ocurre por ejemplo en el caso del flujo de personas que mueve entre los distintos campus en la ciudad de Zaragoza. A su vez, sus propias infraestructuras pueden y deben tender a ser ejemplos de sostenibilidad basada en la racionalidad y la economía de medios. Y la vida que se produce en ellos, ser ejemplo de cuidado de las personas y las comunidades donde se ubican.



# EJE 3. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

## PROPUESTAS

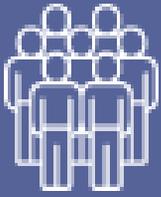
1. Alcanzar un acuerdo con el Gobierno de Aragón para:
  - a. Modificar la composición del **Consejo Social**, regulado por la LOSUA, para ampliar su composición a instituciones de otros ámbitos sociales (como la ONU a través del IPCC o del IPBES, especialistas en psicología social y geografía social, así como organizaciones ecologistas y de la economía social).
  - b. Atribuir al Consejo Social funciones de propuesta y supervisión de acciones hacia la sostenibilidad ecosocial, en coordinación con la ACPUA.
2. Iniciar procesos de acreditación de **Responsabilidad Social** de la universidad en los cinco retos de este programa para ser ejemplo, referente y modelo social en la Comunidad de Aragón. Unizar ya dispone del sello RSA de «Empresa Socialmente Responsable en Aragón», otorgado por el Instituto Aragonés de Fomento, pero el objetivo planteado es más ambicioso y pronemos analizar qué procesos de acreditación son los más adecuados.
3. Concretar **compromisos evaluables**, con el Gobierno de Aragón, la sociedad civil e instituciones y empresas, relativos a los **cinco retos planteados** en este programa, para articular un amplio consenso social que aúne sinergias transformadoras hacia una sociedad justa, sostenible y respetuosa con los seres vivos y el medio ambiente.
4. Implicar a las **Cátedras Institucionales y de Empresa** con un código ético de transición a la sostenibilidad y compromiso con la economía circular, que prevenga del denominado *greenwashing* de corporaciones que mantengan, en su ámbito de influencia, un comportamiento ecológicamente insostenible o socialmente insolidario.
5. Coordinar, en acuerdo con el **gobierno de Aragón, acciones firmes de vertebración del territorio**, que la refuercen como la Universidad de Aragón y fomente la sostenibilidad, la diversidad y la equidad en toda la comunidad
6. Impulsar la **política social** teniendo como meta de la universidad favorecer el desarrollo integral de las personas que formamos la comunidad universitaria. Apoyar la **inclusión real** partiendo de los principios de accesibilidad universal y autonomía personal, garantizando la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la participación plena y efectiva de toda la comunidad universitaria, facilitando el acceso a estudios superiores a toda persona capacitada para ello, con especial sensibilidad a colectivos de jóvenes en exclusión o en riesgo de exclusión social. Trabajar conjuntamente con el Gobierno de Aragón para complementar las becas con un plan de mejora de las condiciones de vida del estudiantado universitario. Fomentar la colaboración de la universidad con entidades sociales a la hora de fomentar formación y divulgación sobre temas que les puedan interesar. Se hace pero por iniciativa particular de cada investigador.



## EJE 3. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

### PROPUESTAS

8. Apostar por el trabajo conjunto con colectivos y la sociedad civil en **el diseño de programas de formación permanente y títulos propios** que fomenten los conocimientos aplicados en sus áreas de actuación, al mismo nivel al menos que con empresas y otras organizaciones del territorio. Desarrollar el **plan de voluntariado** de Unizar en colaboración con las entidades especializadas en Aragón
9. **Definir la figura de escuchante/oyente**, con o sin derecho a examen, ampliando el marco de la universidad de la experiencia para abrir las aulas a la sociedad en asignaturas donde la matrícula no haya alcanzado la oferta de plazas máxima requerida. Esta figura abonaría los gastos que genere.
10. Crear entornos y espacios, físicos y virtuales, para amplificar sinergias y alianzas por un futuro sostenible y solidario entre miembros **Alumni, plantilla, estudiantes y colaboraciones extraordinarias**. Disponibilidad de canales informativos para prevenir, conocer y proponer formas de vida saludable, tanto física como mental.
11. Impulsar relaciones y colaboración con **instituciones de enseñanza preuniversitaria** para implicar y colaborar con la juventud hacia los objetivos ecosociales descritos en este programa
12. Revisar y modernizar la **política de comunicación** en coordinación con el resto de unidades de divulgación para aumentar su impacto social, en colaboración con los medios de comunicación públicos y con la implicación de la comunidad universitaria. La política de comunicación tiene que estar incardinada dentro de la estrategia de la universidad como herramienta que facilita las relaciones hacia fuera y hacia dentro de la universidad. La imagen que transmita la universidad no es una construcción arbitraria si no el resultado de explicar los resultados de investigación, la divulgación científica, la promoción de los estudios, la información institucional y con todo ello promover una comunicación eficaz, ordenada, con diferentes públicos objetivos y con una visión integral.
13. Ampliar y reforzar la actual **Unidad de Cultura Científica** como una **Unidad de Cultura Científica, Humanística y Social** con misión divulgadora y transformadora.
14. Canalizar desde **Prensas Universitarias** la difusión de resultados de la investigación y la actualización de materiales docentes abiertos a la sociedad, apoyando la creación de materiales multiplataforma con licencias *creative commons*
15. **Ampliar la política cultural en colaboración con otros agentes**, como movimientos sociales e institucionales del entorno, aprovechando espacios de nuestros centros actualmente infrautilizados. **Ver desarrollo en eje 6**



## EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

### Con respecto a la comunidad universitaria ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?

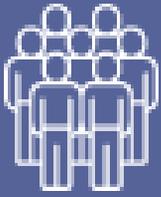
Según los estatutos de la Universidad de Zaragoza, la **comunidad universitaria** está formada por el alumnado, el Personal de Administración y Servicios y el Personal Docente e Investigador. En nuestro caso, consideramos que hay que tener una mirada más amplia y que **la comunidad universitaria no solo es la que mira hacia dentro de los límites de la universidad, sino que va más allá de las fronteras físicas o virtuales que hemos establecido.**

La comunidad universitaria de la Universidad de Zaragoza está formada **en el curso 2019-2020 por cerca 40.000 personas en los diferentes campus.** En este eje presentamos propuestas enfocadas específicamente a cada colectivo.

**El colectivo de estudiantes es muy heterogéneo** tanto en grado, máster y doctorado. La crisis de 2008 favoreció una progresiva elitización del alumnado, debilitando la «**igualdad de oportunidades**». Consideramos que es necesario revisar las **tasas universitarias, el sistema y las cuantías de las becas** así como la **normativa de evaluación y permanencia.** El último estudio de **inserción laboral de los egresados/as** de la universidad de Zaragoza es de 2013-2014. No tenemos datos sistemáticos ni una visión global de lo que ocurre a nuestros titulados/as, por lo que es fundamental avanzar en este tipo de información. Asimismo, hay que establecer mecanismos que promuevan y motiven la **participación** del alumnado en las diferentes estructuras de la universidad.

La actual plantilla de **PAS y PDI** sufre tres problemas graves y recurrentes: **la temporalidad, la precariedad y el envejecimiento.** Por otro lado, tenemos un **sistema deficitario de evaluación del trabajo del PAS y del PDI** y es fundamental revisar las funciones, tareas, desempeño y cargas de trabajo de todo el personal. Asimismo, consideramos que el PAS es un engranaje fundamental en la gestión universitaria y en el apoyo a la docencia y la investigación, y debe ser parte activa en la toma de decisiones de la universidad, así como la coordinación entre los dos colectivos PAS y PDI es fundamental. En el caso del PDI, proponemos la retirada del programa **DEDICA** y la creación de otro sistema más transparente y adecuado y con respecto al desarrollo del programa **DOCENTIA** realizado por Unizar proponemos crear otro modelo más simplificado.

Todavía hay una mayor precariedad y más preocupante en el **Personal Investigador y el PAS Laboral de los técnicos asociados a los proyectos de los institutos de investigación.** Dándose el agravante de que se precisa un personal muy especializado y experimentado en el que los contratos van ligados a la financiación de los proyectos y a la legislación laboral vigente, lo cual no sólo es una contradicción sino una gran injusticia que debemos afrontar.



## EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

### Con respecto a la comunidad universitaria ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?

La actual **RPT** requiere de una revisión profunda en la que hay que desarrollar la **carrera profesional docente investigadora, la carrera investigadora y la carrera profesional del PAS**. La Universidad de Zaragoza precisa de una **plantilla orgánica (RPT) de PAS y de PDI** acorde a las necesidades actuales, pero debe estar dotada de la flexibilidad suficiente para poder transformarse y adaptarse a las exigencias de una sociedad en plena evolución. La RPT ha de ser también el entorno en los que la plantilla disponga de motivación y oportunidad de mejora de puesto de trabajo y de cambio de funciones, por lo que la flexibilidad también debe cumplir ese objetivo. Entendemos que los recursos económicos son necesarios y trabajaremos por una financiación adecuada por parte de la DGA y otras fuentes, pero no disponer de recursos en un primer momento no debe ser un pretexto para no abordar los problemas y las necesidades.

La crisis de 2008 tuvo consecuencias directas en la situación laboral del PDI y el PAS de precariedad, temporalidad y envejecimiento y la actual crisis seguramente va a afectar de nuevo. Los recortes anteriores obstaculizaron la aplicación del **Estatuto Básico del Empleado Público** como instrumento de modernización, reconocimiento y compensación de los trabajadores/as. El PAS se sitúa a la cola en cuanto a **estructura y retribuciones** de otras Administraciones de la Comunidad Autónoma de Aragón. Este retraso, consideramos que es el resultado de la inacción y falta de agilidad. La plantilla de PDI y PAS presenta un envejecimiento importante por lo que es necesario tomar soluciones que faciliten la salud de los trabajadores/as y la renovación sin la pérdida del conocimiento ni la experiencia en los procesos.

Asimismo, otro asunto relevante es la **desigualdad de la participación de las mujeres** en diferentes asuntos de la universidad. Desde la presencia de alumnas en las titulaciones STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), en las categorías profesionales de mayor nivel administrativo y en el ámbito de la investigación como investigadora responsable de proyectos de investigación o puestos de responsabilidad<sup>1</sup>.

Somos conscientes de que la situación actual de la universidad ante la crisis provocada por el COVID-19 es tremendamente compleja y hay que valorar económicamente las propuestas, pero algunas de ellas no requieren un presupuesto elevado.

A continuación, presentamos las ideas principales y propuestas con respecto a la comunidad universitaria ordenadas a partir de las etapas y tareas que se deben tener en cuenta: **1) organización y planificación de las necesidades y oferta; 2) proceso de acceso a la universidad; 3) acogida y formación; 4) tareas administrativas; 5) sistema de evaluación; 6) promoción y carrera profesional; 7) participación y comunidad universitaria.**

<sup>1</sup>La Universidad en Cifras 2017-2018

Estudio de Género en la I+D+I en la Universidad de Zaragoza 2019



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (ESTUDIANTES)

### Organización y planificación

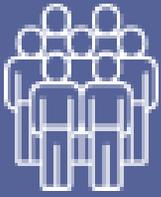
1. **Análisis de las plazas ofertadas y de la demanda** actual de los diferentes grados y másteres. Revisión de los grados con mayor demanda para aumentar la oferta y revisión de los que tienen menor demanda.
2. Revisar el **tamaño de los grupos de docencia** coherente con los criterios de Bolonia y más adaptada a una enseñanza de calidad y más práctica.
3. Reforzar las **campañas de divulgación** para los grados STEM en colaboración con los centros de secundaria.
4. Planificación y coordinación de campañas de **conocimiento y divulgación** para las titulaciones con menor número de estudiantes.

### Selección-entrada

5. La **EVAU** se está realizando con una buena valoración, pero se podría realizar una revisión para posibles mejoras en coordinación con el Departamento de Educación, Cultura y Deporte
6. Asegurar la **información adecuada y atención personalizada para futuros estudiantes** y sus familias para el proceso de selección de estudios de grado. Ampliar los servicios del Centro de Información Universitaria como servicio especializado en la atención de nuevos/as estudiantes
7. Establecer **procesos para la búsqueda y atracción de estudiantes** destacados/as tanto de grado, master como de doctorado.
8. **Facilitar el acceso a los estudios en la Universidad de Zaragoza**, avanzando hacia la reducción de tasas de matrícula y la ampliación de las becas de estudio. En estos momentos esta cuestión es muy importante debido el gran impacto que está teniendo la crisis económica para el acceso de estudiantes a la formación superior, por lo que es una **tarea prioritaria en estos momentos** Se propone como horizonte la matrícula gratuita en los grados y su reducción en los másteres, especialmente los profesionalizantes. Asimismo incluir ayudas para incentivar la formación complementaria, investigadora y transversal y especialmente para estudiantes con talento y menores recursos.

### Acogida y formación

9. Apoyar las **jornadas de bienvenida** que se realizan actualmente y potenciarlas, para todos los grados y másteres, y para todos los cursos.
10. Mejorar la coordinación entre centros y realizar una evaluación del funcionamiento del Plan de Orientación Universitaria de la Universidad de Zaragoza (**POUZ**)
11. Potenciar el **Centro de Información Universitaria** y la coordinación con todos los campus para "un servicio integral y personalizado cuyo objetivo principal es atender las demandas informativas de los distintos sectores de la comunidad universitaria así como al resto de la ciudadanía interesada en conocer cualquier cuestión relacionada con la Universidad



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (ESTUDIANTES)

### Administración y trámites

12. Adecuar los plazos y **procesos de preinscripciones y matriculación** de grado y máster para evitar solapamientos y coordinación con las fechas de comienzo de curso. La preinscripción y los procesos en determinadas titulaciones hacen que se imposible competir con otros másteres y el proceso es posible mejorarlo
13. **Calendario académico**, revisar y pensar si es posible o necesario armonizar el calendario académico con las universidades europeas para facilitar la movilidad de estudiantes así como los periodos de exámenes

### Evaluación y desempeño

1. Revisión **del Reglamento de Permanencia** en títulos oficiales adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior y de Reglamento de Normas de Evaluación del Aprendizaje
1. Revisar el **calendario** de las pruebas de evaluación.

### Promoción y carrera profesional

14. Inclusión en los **horarios académicos** de intervalos semanales o periódicos que faciliten la asistencia a actividades extra académicas comunes por centros.
15. **Favorecer las estancias** en otras universidades nacionales e internacionales del alumnado, favoreciendo y apoyando el programa Erasmus, SICUE y otros programas de movilidad
16. Apoyo para la realización de **formación extracurricular**
17. Fomentar la **corresponsabilidad del alumnado** en la gestión de los **servicios** universitarios potenciar las **asociaciones estudiantiles, delegaciones de alumnos/as y la Casa del Estudiante.**
18. Asegurar de forma sistemática el **estudio de la inserción laboral** de los egresados/as de la Universidad de Zaragoza en todos los niveles de grado, master y doctorado
19. Explorar y comenzar un programa de colaboración con los **Alumni** para el **apoyo al desarrollo profesional** del alumnado
20. **Fortalecer el papel de UNIVERSA** en las tareas que desempeña en la formación, acciones de inserción laboral, orientación, fomento actividad emprendedora y ampliar programas especiales como el erasmus rural, aprendizaje y servicio , fomento actividad emprendedora y otros. Potenciar el papel del Observatorio de empleo universitario y la realización de los estudios de empleabilidad de los egresados/as.



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR)

### Organización y planificación

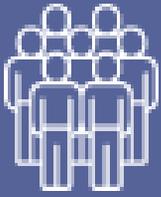
21. **Análisis de RPT** de cada área teniendo en cuenta el grado de envejecimiento, precariedad y temporalidad para planificar las necesidades de formación de nuevo profesorado, reducir la precariedad y la temporalidad. Contratar personal en áreas envejecidas, aunque exista holgura.
22. Análisis pormenorizado de las áreas de conocimiento para establecer un proceso de adecuación de la plantilla de **Profesorado Asociado**. Estas plazas han de corresponder verdaderamente a puestos y asignaturas que requieran profesionales externos de reconocido prestigio. En caso contrario, se debe priorizar en todos los ámbitos la contratación con figuras a tiempo completo, incluyendo también solicitudes de categorías superiores a la de Ayudante Doctor/a.
23. En las áreas en las que hay carencia de personas acreditadas, promover la contratación de **Profesorado Interino** con docencia inferior a 240 horas o recuperar la figura de Ayudante.
24. Revisar la figura del **Profesorado Asociado Médico** y establecer claramente sus funciones. Estudiar en comisiones constituidas por personas de las titulaciones de Enfermería y Medicina la posible creación de una figura propia de profesorado que solvete la situación actual de carencia de profesorado con acreditación e impulsar decididamente la figura de **Profesorado Contratado Vinculado**.
25. Planificación de la **plantilla investigadora** acorde a las necesidades a corto y medio plazo. Desarrollar las figuras de la ley de la Ciencia apostando por la carrera profesional investigadora y planificando las necesidades: ( ver también Eje 2 de investigación).

### Selección-entrada

26. **Duplicar las plazas de nueva entrada a tiempo completo**, para que sean 150/año y se posibilite la disminución del número de profesorado asociado que imparten docencia estructural.
27. Publicación obligatoria de todas las convocatorias en el **sistema europeo Euraxess Jobs** (iniciativa de la Comisión Europea para la publicación de ofertas de empleo en I+D+i).
28. Continuar con el apoyo a la **incorporación de las mujeres** a los claustros de profesorado y, principalmente, en la categoría de Catedrática de Universidad, siguiendo las recomendaciones del informe La Universidad en Cifras 2017 y 2018.
29. Ofrecer formación y soporte que facilite el trabajo de las **Comisiones de Selección** de los Departamentos, que son causa de una parte importante de las reclamaciones que recibe el servicio jurídico de la universidad por problemas de forma y derivadas de cuestiones técnicas, principalmente.

### Acogida y formación

30. **Cada nuevo PDI** que se incorpora a la plantilla recibirá también desde el Servicio de PDI la información básica sobre la universidad por escrito, así como en cada departamento recibirán una formación básica para su integración en el mismo, se le asignará un profesor o profesora acompañante. Facilitar el mantenimiento de la misma docencia durante un periodo.
31. Garantizar un **entorno de trabajo digno** para todo el personal tanto para la docencia como para la investigación (silla, mesa, ordenador)
32. Elaborar **planes de formación específicos** para distintas etapas de la carrera profesional. Así como metodologías docentes, aulas virtuales, idiomas, estancias para mejora de idioma.



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR)

### Administración y trámites

33. Pago de **trienios** a todo el personal laboral temporal e indemnización por cese de contrato al colectivo de Profesorado en Formación.
34. Apoyar para que se extienda el pago de los **sexenios investigadores** CNEAI al personal laboral.
35. Análisis para el **reconocimiento gradual** de las horas de contabilidad especial de los cursos 16-17 y 17- 18.
36. Presionar en todos los foros posibles para que se lleve a cabo de forma urgente la **derogación del Decreto ley 14/2012, conocido como DecretoWERT**.
37. Estudiar la posibilidad de evitar el concurso cada cuatro años en plazas de **Profesores Asociados** que no impartan docencia considerada básica. Análisis de percepción de paga extra para los Asociados que trabajan en otras Administraciones públicas.

### Evaluación y desempeño

38. **Retirada del modelo DEDICA**. Valorar todas las cargas de trabajo del PDI, tanto laboral como funcionario. **Hacer transparente el cálculo del encargo contable y del encargo computable en el POD**. Ningún doctor/a permanente debe impartir más de 240 horas. Ningún no doctor/a permanente debe impartir más de 270 horas. Ningún permanente debe impartir menos de 120 horas. La dedicación entre 120 y 240/270 horas se graduará en función de la gestión y de la investigación. El profesorado no permanente no tendrán tareas de gestión. Este profesorado profesores tendrá una dedicación de 240 horas pudiendo ser menor en áreas en las que se precisan profesorado acreditado y también por tareas de investigación. El profesorado a tiempo parcial no tendrán tareas de gestión.
39. **Visibilizar y reconocer la actividad del profesorado** (docencia presencial, tutoría presencial, tutorías no presenciales, preparación de clases, corrección y revisión de exámenes, coordinación con PDI de la misma asignatura, actualización profesional, comisiones de contratación, investigación, publicaciones, transferencia, gestión universitaria)
40. Incluir el reconocimiento de **quinquenios docentes** para el personal laboral. Revisión del concepto mérito docente que actualmente se utiliza en el sistema de quinquenios.
41. **Retirada y revisión del sistema actual de evaluación DOCENTIA** (que nunca se ha puesto en marcha y va a impedir que el PID de unizar pueda solicitar el sexenio de docencia).
42. **Fase 2 del POD**: promover que la elección de la docencia se realice por acuerdo en lugar de la elección por jerarquía de manera que se incluyan otros criterios como la posibilidad de hacer estancias, o periodos mínimos de impartición de asignaturas durante tres cursos.
43. **Revisión del cálculo del índice docente** para el cobro del complemento de dedicación. Revisión del complemento de investigación para el PDI sin sexenio.
44. Revisión de los criterios para la creación y asignación de **figuras de emérito/a** y de profesorado colaborador extraordinario



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR)

### Promoción y carrera profesional

45. **Ampliar el Programa de Formación para el Profesorado** de nueva Incorporación al Personal Investigador en Formación así como la posibilidad de estancias y una normativa unificada de colaboración con la docencia
46. Analizar la eliminación del concurso en el paso de Ayudante Doctor a Profesor Contratado Doctor Interino, manteniendo el concurso a Profesor Contratado Doctor. Siendo la figura de Profesor Contratado Doctor Interino solo para situaciones excepcionales.
47. **Creación de una Oficina de asesoramiento y ayuda** para las **acreditaciones** a Ayudante Doctor y Profesor Contratado Doctor.
48. La revisión de la RPT tiene que orientarse para el desarrollo tanto de **la carrera profesional docente investigadora como la carrera investigadora dignas** (desarrollo de las figuras de la Ley de la Ciencia) : Ver EJE 2 Investigación y Transferencia

## PROPUESTAS (PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS)

### Organización y planificación

49. La Universidad de Zaragoza precisa de una **plantilla orgánica (RPT) acorde a las necesidades actuales, pero debe estar dotada de la flexibilidad suficiente para poder transformarse y adaptarse a las exigencias de una sociedad en plena evolución.** La RPT ha de ser también el entorno en los que los trabajadores y trabajadoras dispongan de motivación y oportunidad de mejora de puesto de trabajo y de cambio de funciones, por lo que la flexibilidad también debe cumplir ese objetivo.
50. Entendemos que los recursos económicos son necesarios y trabajaremos por una financiación adecuada por parte de la DGA y otras fuentes, pero no disponer de recursos en un primer momento no debe ser un pretexto para tirar una cortina de humo sobre los problemas y las necesidades.
51. El primer problema es la **elevada temporalidad** por lo que además de consolidar los puestos de trabajo que realizan trabajo estructural debemos agilizar la provisión de puestos de trabajo aumentando la periodicidad de promociones, oposiciones y concursos, reforzando si es necesario los Servicios de PAS y PDI.
52. Los colectivos de trabajadores/as nos han indicado **desajustes ocasionados** por la historia y evolución de algunos puestos de trabajo y servicios, la crisis económica, pero también la política de sólo atender necesidades urgentes y a veces a medida. También nos transmiten que la media de grupos, niveles y **retribuciones está de media por debajo** a otras administraciones y universidades.
53. Nuestra sensibilidad y compromiso es la de establecer un estudio y análisis profundo para lograr la plantilla que necesitamos para cumplir los objetivos de nuestro modelo. Tanto de la estructura su desarrollo en puestos, como del catálogo de funciones de los puestos. **Todos los puestos de trabajo deben tener un catálogo de funciones realista y sin embargo flexible, las tareas deben ser acordes al grupo, nivel y específico del puesto de trabajo.**
54. Entendemos que el grupo C2 debe ser solamente de acceso a algunas categorías y por tanto todos los funcionarios en puestos equivalentes a auxiliar y oficial C2/C1 deben optar a promocionar al grupo C1 tras máximo 3 años en el grupo C2. Para ello se ofertarán el número de puestos de promoción suficientes.



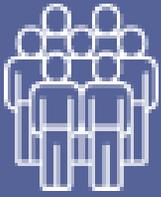
# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS)

49. Los servicios de la plantilla deben encargar los **efectivos A1 y A2 necesarios para asumir las tareas de complejidad necesaria**, y estudiaremos la implantación del grupo B para aquellos puestos de C1 que por sus funciones y características no encajen en el A2 pero respondan a los requerimientos de especialización que el EBEP recoge.
50. **Profesionalización PAS.** Importante en la **atribución de tareas es evitar el solapamiento de funciones puestos trabajo político PDI y técnicos PAS.** Además del catálogo de funciones se deben elaborar documentos que especifiquen las tareas separando el qué (decisión política de las áreas de gobierno del PDI) y el cómo (decisión técnica) de los responsables PAS.
51. También importante es **evitar solapamiento en tareas y funciones de los becarios/as** en los servicios del PAS. Establecer funciones y un plan de formación para los becarios que no pueden convertirse en mano de obra precaria.

### PAS Laboral de los Institutos de Investigación

58. La financiación de proyectos de investigación con destino temporal y finalista de fondos impide en estos momentos crear estructuras estables como las que disponen las administraciones. Sin embargo, **la investigación requiere personal técnico muy especializado y con gran experiencia que garantice sus habilidades.**
59. La opción aplicada en estos momentos en las universidades españolas ha sido lograr la mayor estabilidad posible con las herramientas de contratación actuales en el Estatuto de los Trabajadores y la **Ley de Ciencia 14/2011.**
60. Mediante negociación sindical con la Universidad de Zaragoza una parte de personal que se encontraba en fraude de ley pudo obtener la condición de indefinido no fijo. Ahora mismo con las modificaciones del Real Decreto-ley 3/2019 es posible efectuar **contratos indefinidos (no fijos)** para proyectos indefinidos cuya duración real viene determinada por la finalización del proyecto. El resto de los contratos nunca puede superar 24 meses, aunque por el Decreto-ley 24/2017, contratos distintos para proyectos distintos no se consideran concatenación.
61. Desde el gobierno de la universidad y en acuerdo con los Institutos de investigación haremos todo lo posible para **facilitar proyectos indefinidos para acoger la contratación indefinida no fija de una buena parte estructural de este colectivo de trabajadores/as.**
62. Desde RedpensarUZ recogemos la reflexión y el objetivo de este colectivo de que **sea posible una RPT para el personal técnico de los proyectos.** Por tanto, en contacto y colaboración con otras universidades y centros de investigación entendemos que hay que establecer, y si es necesario liderar por la Universidad de Zaragoza, una negociación con las Administraciones que impulse una ley de Ciencia justa que permita la consolidación de estos puestos en una RPT estable.
63. **El problema es trasladable a la situación del PAS Laboral de los SAI, también de PAS administrativo de los proyectos, o también al de Universa** porque su financiación también es finalista y no sujeta a capítulo I, por lo que debemos analizar y materializar soluciones de estabilidad para todas las situaciones.
64. El personal laboral debe estar sujeto además de la estabilidad a las **posibilidades de promoción y carrera profesional** que deben disponer todos los empleados públicos.



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS)

### Selección y entrada

65. Promover la **resolución ágil de los procesos selectivos** tanto para puestos definitivos como para los temporales para minimizar la interinidad y a favor de la carrera profesional vertical.
66. Mejorar la información y la transparencia de los **procesos selectivos** tanto para los puestos fijos como para los puestos temporales, por ejemplo, con la informatización de las bolsas de empleo o estructurando mejor la información de empleo en el tablón.
67. Elaboración de los **temarios de acceso a plazas** con tiempo suficiente, adaptando estos, así como los ejercicios de oposición para una selección de personal que demuestre la formación y capacidad de las necesidades reales de los puestos de trabajo.
68. Ampliar las **bolsas de empleo temporal** que lo necesiten por agotarse las constituidas tras los procesos selectivos pueden derivarse de una simplificación del material elaborado para los procesos selectivos

### Acogida y formación

69. Facilitar un **curso de normativa interna y herramientas corporativos de trabajo y gestión** (People, Ayudica, Información interna, herramientas teletrabajo, lista completa), así como proporcionar guías con información de lo que se hace. Esta guía puede contener un apartado específico para su centro / departamento / área o servicio. Este apartado sería elaborado por la propia unidad y la plantilla generan la elaboración gerencia y el servicio de PAS o PDI
70. Cada persona del PAS **debe saber qué se espera de él y de ella**, cuáles son los principios de calidad de su trabajo, no tener ningún trato discriminatorio o no sometido a normas y poder orientar su carrera profesional en el sentido que desee.
71. Mejora de la **formación y de los conocimientos y funciones** de las áreas por parte de todo el personal a través de diferentes recursos: plan de integral de formación continua para los puestos que así lo requiera. Estudios de formación específicos. Nuevas fórmulas de formación: formación electrónica, moods externos e internos, mejora de convenios de formación Gg y DGA, idiomas, estancias e intercambios y aquellos conocimientos y habilidades para potenciar los servicios y su propio desarrollo profesional

### Administración y trámites

72. Externalizar un servicio supone muchas veces una pérdida de conocimiento y de control de los procesos, así como una disminución de la calidad. El supuesto ahorro o premura puede salir caro. RedPensarUZ propone que la **contratación externa** debe valorar muchos aspectos y se debe diseñar una guía orientada a sólo comprar lo que de verdad aporte nuevas herramientas que mejoren la calidad, la modernidad y el valor servicio, pero de modo que la Universidad conserve el control.
73. **Teletrabajo**, la crisis del COVID ha obligado a extender el teletrabajo en horarios y en colectivos donde había reticencia concederlo dentro del PAS. Se debe revisar y ampliar el reglamento de teletrabajo, pero sobre todo la formación de toda la comunidad universitaria.



# EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

## PROPUESTAS (PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS)

### Evaluación y desempeño

En el año 2005 el EBEP instó a la **carrera profesional** y a la **evaluación del desempeño** como ejes de cambio y renovación del régimen de la función pública en el Estado. Gerencia estableció grupos de trabajo y negociación para elaborar un documento de la evaluación de desempeño del PAS para su aplicación. Las vicisitudes de la crisis impidieron la puesta en marcha hasta la aprobación de reglamento en el Consejo de Gobierno en 2014 con una compensación económica simbólica para los trabajadores y trabajadoras por lo que consideramos importante retomar aquel acuerdo para actualizarlo e implementar su aplicación

74. La **evaluación del desempeño** es un elemento fundamental en la progresión de la carrera profesional horizontal. Es una herramienta fundamental de la evaluación y valoración de la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados del personal, y tiene un enorme potencial de influencia sobre aspectos muy relevantes de la vida funcional (Carrera Profesional, retribuciones, formación, etc.).
75. El sistema de evaluación del desempeño para la plantilla del PAS debe ser un sistema sencillo, fiable, justo y posible para todo el colectivo que sirva en términos generales para motivar la vocación en la función pública.

### Promoción y carrera profesional

76. Se deben mejorar los **baremos para los concursos** y la **promoción interna** para una mejor selección de personal, podrían establecerse objetivos cumplidos y medir la capacidad de desempeño de forma alternativa o complementaria al examen. Esta evaluación por objetivos podría ser paralela a la evaluación del desempeño.
77. Trabajar para equiparar la **Carrera Profesional del PAS** de la Universidad de Zaragoza a otras administraciones de Aragón y otras universidades,
78. **Carrera profesional vertical y horizontal**. Además de la revisión de los puestos de trabajo de RPT, debemos mejorar también la provisión de los mismos, mejorando el sistema de promociones internas y de concursos



## EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

### COMUNIDAD UNIVERSITARIA (PARA TODOS Y TODAS)

#### Participación y comunidad universitaria

79. Promover la **participación** en los servicios universitarios, centros, departamentos, institutos de investigación, para que toda la comunidad participe en la toma de decisiones que afectan a la estructura, al funcionamiento y a las tareas, y que por tanto todos se sientan parte importante del engranaje, lo que aumentará el valor del personal universitario pero también de los servicios. Los centros, departamentos, servicios y unidades además de cumplir la funcionalidad que la sociedad nos ha delegado deben convertirse en un gran lugar para trabajar en el ambiente óptimo, lo que redundará sin duda en el bienestar de quienes los usan y en la calidad de la universidad..
80. Asegurar la representación de colectivos como el Personal Investigador en Formación los espacios como Consejo de Gobierno, Comisión de Investigación, ICE
81. Establecer canales más eficientes de **comunicación** para toda la comunidad universitaria. Democratizar el uso del Boletín y de las listas institucionales, abriéndolas a colectivos y grupos de estudiantes, PDI y PAS. Establecer un sistema específico y **flexible** para que el alumnado se suscriba a la información que consideran relevante.
82. Establecer **espacios de diálogo**, encuentro e intercambio entre la comunidad universitaria para transformar modelos jerarquizados hacia gobierno en abierto PDI, PAS y alumnado, Utilizar espacios en cada campus que sirvan para socializar, para actividades culturales, conciertos, encuentros culturales (estanque en San Francisco, plaza de las ingenierías en Río Ebro...).
83. Cuidado de los procesos vitales de la comunidad universitaria a través de la elaboración de protocolos y catálogos adecuados y de la promoción de una cultura del cuidado mutuo. **Creación de una oficina de apoyo para servicios a la comunidad universitaria** y **mejorar los Convenios de beneficios comunidad universitaria con** entidades colaboradoras de Unizar dedicadas al cuidado de personas mayores, personas con discapacidad y niños y niñas, que generen oportunidades de asistencia para la comunidad universitaria en aras de favorecer la conciliación de la vida personal y familiar.
84. **Adaptación de las bibliotecas de centro a un modelo CRAI**: dotación de espacios flexibles para el estudio, de trabajo en grupo, laboratorios de trabajo (maker spaces), servicios compartidos, áreas de descanso... con horarios amplios y adaptables.
85. Revisión de los **planes de igualdad, protocolos de acoso laboral y sexual y plan concilia** (BOE 7 de marzo de 2019). Creación de una oficina de prevención y respuesta ante el acoso. Planes de formación y prevención obligatorios para cargos de PDI y PAS que tienen responsabilidad sobre personas. Compromiso con el **lenguaje inclusivo** y revisión de la documentación existente.



## EJE 4. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

### COMUNIDAD UNIVERSITARIA (PARA TODOS Y TODAS)

#### Participación y comunidad universitaria

85. Impulsar un programa de **Comedores Saludables**. Incluir en los pliegos de los concursos la obligatoriedad de ofrecer como opción más económica menú vegetariano (con opción vegana), menú semanal sin gluten, y libre de contaminación cruzada. Favorecer a las empresas que en los pliegos oferten alimentos de cercanía y advertencias en los menús sobre alérgenos alimentarios. Revisar la oferta de bebidas y alimentos de las **máquinas expendedoras** fomentando la oferta de opciones saludables. **Optimizar la ocupación de comedores universitarios** mediante convenios con organizaciones sociales de modo que puedan abrirse a personas desfavorecidas en horario universitario valle, mejorando tanto su rentabilidad económica como social.
86. **Reducir el uso de plásticos de un solo uso**, principalmente de botellas de plástico, desarrollando alternativas como la creación de espacios de cocina y colocación de fuentes en los edificios universitario.
87. Promocionar el uso de la bicicleta, facilitando aparcamientos cubiertos y seguros, dados sus beneficios para la salud y su bajo impacto ambiental en relación a otros vehículos de transporte personal. Avanzar hacia campus peatonales.
88. La Universidad de Zaragoza forma parte de la red de universidades saludables. Tenemos que avanzar en el compromiso adquirido de: “ **Universidad Saludable** ha de ser un entorno que proteja y favorezca la salud, promoviendo conocimientos y habilidades orientados a que los estudiantes y trabajadores adquieran estilos de vida saludables, proporcionando las infraestructuras y espacios necesarios, y favoreciendo la socialización y las actividades de ocio saludables.”



# EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN

**Con respecto a las infraestructuras y financiación de la universidad ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?**

El presupuesto de la Universidad en 2020 alcanza los 297 millones de euros, de los que casi el 84,3% está previamente asignada al dedicarse a inversiones finalistas (18,7%) y el abono de nóminas (65,7%). Así, el margen de actuación presupuestario es limitado, aunque consideramos que aun así es suficiente para plantear otro modelo de aplicación del gasto que tenga presentes los retos sociales del siglo XXI, especialmente atendiendo a: **las políticas de compra pública responsable; la apuesta por el mantenimiento preventivo de infraestructuras; al desarrollo del concepto de “urbanismo universitario”; y “de la Universidad como Laboratorio para la investigación aplicada”.**

Sin embargo, la pandemia COVID-19 va a suponer un impacto sobre el presupuesto inicial y habrá que adaptarse de nuevo a una situación de crisis. Por lo que esta gestión económica y presupuestaria debe realizarse, además, en un contexto de falta de financiación de los sistemas universitarios y de la economía del conocimiento en general. Según el Informe *Public Funding Observatory* de la *European University Association*, España se encuentra entre los tres únicos países en los que la financiación básica a las universidades públicas ha caído más que su número de estudiantes, y que, en términos relativos a la riqueza del país, está desvirtuando en Universidad a pesar del crecimiento de su PIB.

En Aragón, la DGA invierte 178 millones de euros para la financiación básica (FB) de su sistema universitario público (que representa nuestra Universidad en su totalidad, al igual que en otros 8 territorios que forman el Grupo G-9 de Universidades), lo que supone el 60,1% del presupuesto de la Universidad.

Esta Financiación Básica permite atender el 91% del gasto en personal, siendo la única Universidad en el Grupo G-9, junto con la UEX, en la que la Financiación Básica no cubre el total del coste de las nóminas

Asimismo, es llamativo que la Universidad de Zaragoza sea la Universidad del G-9 que tiene, por habitante en su CC.AA., un mayor presupuesto y un mayor coste de personal, mientras que es la cuarta universidad en Financiación Básica per cápita. Esto debiera ser revisado, haciendo consciente a la DGA de las necesidades estructurales que tiene y asumir un compromiso real que pretendemos que se establezca, en colaboración con el propio Gobierno de Aragón y con el apoyo de la comunidad universitaria. Todo ello sin olvidar el agradecimiento constante al esfuerzo de esta ciudadanía aragonesa realiza para mantener su Universidad, que alcanza los 135 euros por aragonés al año. Esto nos obliga a **co-responsabilizarnos en una rendición de cuentas constante y transparente en este gasto público y a seguir potenciando la actitud de servicio público hacia el territorio en la estrategia económica y presupuestaria que se establezca.**



# EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN

**Con respecto a las infraestructuras y financiación de la universidad ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?**

No obstante, con los recursos actualmente disponibles, hay multitud de cuestiones a atender para enfocarlas a los retos planteados como marco de este programa electoral, tanto en lo referido a **la gestión de infraestructuras, como en la ordenación de los Campus, y en los procedimientos de compra pública como mecanismo de ejecución presupuestaria**. Todo ello basado en la búsqueda del uso más eficiente posible y la apuesta por la colaboración entre Centros, grupos de investigación y servicios involucrados en los distintos ámbitos, y partiendo del trabajo que ya se viene realizando, reenfocándolo cuando sea necesario y potenciándolo cuando permita avanzar hacia los restos establecidos. A ello se añade la existencia de **recursos intangibles** como la cultura del esfuerzo, la actitud de servicio y la confianza interpersonal... que deben ser cuidados y promovidos para que se desarrollen en todo su potencial.

Debemos ser conscientes de que **somos custodios** de un **bien común preciado** y debemos co-responsabilizarnos y buscar todas las sinergias posibles entre las actuales estructuras internas para aprovechar al máximo los recursos disponibles.



# EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN

## PROPUESTAS

### Respecto a la FINANCIACIÓN:

1. Establecer, junto al Gobierno de Aragón, un **Contrato Programa** en el que la financiación básica cubra el 100% del coste de personal, asumiendo la rendición de cuentas necesaria a lo largo del proceso y dentro de una racionalización del gasto.
2. Mejorar la operativa de financiación de la DGA con la Universidad para aplicar más directamente las **mejoras retributivas aprobadas a nivel nacional** en vez de que se aplique en último lugar entre las instituciones dependientes presupuestariamente del Gobierno de Aragón.
3. Realizar un estudio económico de los efectos que supondría la consolidación de los puestos de personal de investigación, siguiendo la propuesta de carrera investigadora propuesta en el eje de investigación, con el fin de trasladar las partidas relativas a este personal del Capítulo VI al capítulo I.
4. **Estudiar la evolución económica y presupuestaria de las partidas principales** de gasto que establezca el marco para una planificación colectiva a medio/largo plazo, dentro del plan estratégico de la Universidad.
5. **Comunicar** de forma accesible y fácilmente entendible para todos los colectivos de la comunidad universitaria la **información presupuestaria y la contabilidad analítica** de la Universidad, con el fin de **fomentar la corresponsabilidad** en el desarrollo de la Universidad.
6. Hemos realizado previamente la propuesta de **asegurar el acceso del alumnado en condiciones de equidad** y dignificar las becas de matrícula, revisando el sistema general y su proceso de concesión para resaltar el derecho subjetivo que representan, siempre en la coordinación con la DGA, para incrementar su número y cuantía, en la medida de lo posible. En el último presupuesto disponible las matrículas gratuitas supondrían 23 millones de euros menos de ingresos (el 8% del presupuesto) por lo que su aplicación requiere de establecer planificación temporal
7. Apostar por una **colaboración público-privada basada en criterios éticos, sociales medioambientales y de servicio público** junto con una rendición de cuentas continua y transparente, que permita desarrollar más y mejores proyectos en la Universidad.
8. Comenzar a trabajar con entidades de **finanzas éticas** como proveedores financieros e introducir su lógica de funcionamiento en la gestión económico-financiera de la Universidad.
9. Estudiar la posibilidad de incluir **presupuestos participativos**, donde el destino de un porcentaje del presupuesto sea decidido por la comunidad universitaria tal y como están haciendo en otras universidades como la Universidad de Cantabria, Oviedo, Almería y la Complutense de Madrid



# EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN

## PROPUESTAS

### Respecto a la CONTRATACIÓN PÚBLICA:

1. Convertir a la Universidad en una referencia en la **contratación pública responsable**, entendida como una herramienta estratégica para la implantación de los ODS, una mayor innovación tecnológica, social y organizativa, el desarrollo de las PYMES y de la cohesión territorial, incorporando de forma recurrente cláusulas sociales y medioambientales. Asimismo, realizar y publicar las **auditorias** de los servicios externalizados.
2. Ampliar el personal destinado al servicio de contratación y compras en la Universidad, en negociación con la mesa sindical del PAS, y establecer un plan de trabajo ambicioso, que incorpore innovaciones como la experiencia del registro distribuido –'blockchain'–, entre otros, en colaboración con el **Foro para la Innovación y Mejora de la Contratación de la Universidad**.
3. Potenciar los **procesos de compra conjunta** ya iniciados con otras Universidades (a nivel de Campus Iberus, Grupo G-9, CRUE o, incluso, a nivel internacional) de aquellos productos, servicios y suministros que son comunes: electricidad, gas, telecomunicaciones, seguros, software..., incorporando cláusulas sociales y medioambientales en la misma, así como estudiar otros ámbitos a los que ampliarla, estableciendo un plan de trabajo para su implementación.

### En el ámbito de las INFRAESTRUCTURAS:

1. Cambio en la cultura de gestión actual que permita generar sinergias entre los diferentes servicios involucrados en la **gestión de las infraestructuras** de Unizar. Asimismo, sería necesario potenciar la conexión con nuestros Centros Universitarios, para que puedan aportar su conocimiento e investigaciones, plantear iniciativas de mejora y, sobre todo, aportar un enfoque más adaptado e innovador en los diferentes ámbitos que pertenecen al sostenimiento, control y mejora de las infraestructuras. Diseñar un **Plan Estratégico de inversiones para mantenimiento, modernización y ampliación**.
2. Poner en marcha el **Vicerrectorado de Mantenimiento, Sostenibilidad y Campus Inteligente**, que ponga en valor estas cuestiones como prioritarias en el ámbito de las infraestructuras. Unificar bajo el mismo paraguas los servicios centrales que debido a sus atribuciones están estrechamente implicados en la gestión de las infraestructuras (Servicio de Mantenimiento, UPRL, Unidad de seguridad, UTCE). El objetivo es conseguir una efectiva coordinación entre todos los servicios, generando sinergias y armonizando las diferentes competencias en las que interviene cada servicio para mantener, controlar y transformar las infraestructuras.



# EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN

## PROPUESTAS

1. El SICUZ (Servicio de Informática y Comunicaciones de la Universidad de Zaragoza) es un servicio esencial que se debe potenciar y recuperar como activo estratégico de la universidad. Su papel es esencial para el funcionamiento de toda la estructura universitaria. El SICUZ requiere de una inversión constante para su actualización, formación específica de su plantilla y un modelo innovador que permita incorporar los avances que se producen regularmente, así como con una visión de sostenibilidad tecnológica.
2. Definir un **sistema integral de trabajo**, pilotado sobre el desarrollo e implantación del proyecto de Campus Inteligentes apoyándose en las herramientas ya implantadas como GIM, sistemas de información geográfica, blockchain, etc., y aplicaciones de software libre, de forma que se coordine e impulse un modelo de gestión conjunto de mantenimiento, modernización, actualización, planificación y seguimiento de las infraestructuras de la Universidad, involucrando a los servicios implicados.
3. Apostar por el **mantenimiento** como herramienta de prevención de la necesidad de mayores inversiones en infraestructuras, coordinando los servicios vinculados a este ámbito, haciendo un trabajo de mediación y búsqueda de sinergias constante entre ellos.
4. Potenciar los **estudios energéticos y la auditoría de consumos** (vinculándolos al usuario/a, no a los edificios) a partir del proyecto Campus Inteligente ya iniciados en la Universidad, y desarrollarlo de forma colaborativa, apoyándose en la participación de los equipos de investigación universitarios y las comisiones de trabajo relacionadas con estos ámbitos.
5. Desarrollar un **sistema de indicadores** que permitan monitorear y controlar el proceso de mejora continua en la gestión de las infraestructuras y que sea compatible con los planes estratégicos desarrollados por los Centros y servicios de la Universidad (EINA, EPS, Bibliotecas...), así como con el plan estratégico general de la Universidad, siempre atendiendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
6. Desarrollar el concepto de "**la Universidad y el Campus como Laboratorio**" para la actividad investigadora universitaria, fomentando la colaboración entre Grupos de Investigación de la Universidad para desarrollar estudios conjuntos, utilizando el espacio de la universidad y el trabajo con la comunidad universitaria como pilotos que permita trasladar después los resultados al resto de la sociedad.
7. Potenciar los **encuentros entre Vicedecanos/as y Subdirectores/as del ámbito**, junto a los servicios implicados en la gestión de infraestructuras, para establecer, coordinar y evaluar las líneas de actuación acordadas, poner en valor las buenas prácticas y modos de trabajo.
8. Atender a la normativa existente sobre **accesibilidad** a los edificios y resto de infraestructuras, así como sobre las directrices generales sobre **igualdad y equidad**.
9. Desarrollar proyectos cooperativos con otras instituciones (públicas y privadas) para una **disposición mayor y más eficiente tanto de las infraestructuras universitarias** como de las externas (por ejemplo, salas de estudio, bibliotecas de depósito, auditorios, talleres de auto-reparación, espacios deportivos...).
10. Atender la gestión de infraestructuras como herramientas que estructura el modelo de comportamiento e interacción de lo colectivo, y enfocarla hacia la calidad, la innovación y la modernización continuas. Creación de aulas y espacios adecuados para trabajo en grupos, experimentación docente, etc.
11. Potenciar los **campus como núcleos de la experiencia universitaria** (peatonales, abiertos a la sociedad...), tanto en términos de espacio físico como de entorno cultural y social.



# EJE 5. INFRAESTRUCTURAS Y FINANCIACIÓN

## PROPUESTAS

### En relación al URBANISMO UNIVERSITARIO:

1. Desarrollar este concepto, entendido como el **estudio de la ordenación del territorio en el que se asienta la comunidad universitaria**, para su diagnóstico, comprensión e intervención, buscando siempre la mejora de bienestar propio y de la sociedad en general.
2. **Repensar los usos que se realizan de los espacios disponibles** en la Universidad para que respondan a la presencia real que tienen, e incrementen su eficiencia, dinamismo y capacidad para fomentar una cultura del encuentro y la confianza mutua, dotándolos de vida (universitaria) y reconociendo e incentivando la experimentación y el contacto entre las lógicas de las diferentes áreas de conocimiento de la Universidad.
3. **Utilizar de forma estratégica el ámbito deportivo** para desarrollar el bienestar entre la comunidad universitaria y la creación de redes informales en su seno, abriendo la Universidad a los barrios donde se ubican sus centros.
4. Desarrollar un **programa de atención residencial de la comunidad universitaria**, a través de la mediación en los procesos de alquiler de vivienda entre los universitarios/as, de la revisión del modelo de colegios mayores (tanto en Zaragoza, como en Huesca y Teruel) para adecuar su servicio a las necesidades actuales, aprovechando su potencial dinamizador de los centros urbanos... y por medio del desarrollo de modelos de alojamiento alternativos (cooperativas de viviendas en cesión de uso para estudiantes, aprovechamiento de pisos vacíos de las entidades financieras...).
5. **Repensar los espacios de los Campus para fomentar la participación e implicación del estudiantado en la gestión de los mismos**, potenciando las áreas de estudio, actividades culturales, seminarios de formación, salas polivalentes, etc. y **revisar el modelo de hostelería (cafeterías) para convertirlas** en áreas de encuentro que potencien las sinergias entre actividades culturales y de ocio que los proyecten hacia la ciudadanía.
6. Continuar con el **estudio de la movilidad** dentro y entre Campus, apostando por modalidades de transporte libres de CO<sub>2</sub> y avanzar hacia espacios 100% saludables en aquellas áreas más saturadas (Campus Veterinaria, Huesca...).
7. **Revisar y mejorar los flujos de gestión de residuos** que se producen en los Campus (orgánicos -desperdicios alimentarios...- e inorgánicos -basura electrónica, tóners, elementos de gran tamaño, etc.-), para diagnosticar con precisión sus actuales carencias en cuanto a personal y espacios y promover alternativas que reduzcan su creación (disposición de fuentes de agua accesibles, eliminación de plásticos de un solo uso, cobro de vasos en las máquinas vending...), fomentando proyectos de educación en su gestión (p.e., localización de contenedores naranjas para el reciclaje de residuos textil) y poder arbitrar las medidas adecuadas. Gestión institucional del reciclado y destrucción de documentos con información personal.
8. Realizar un **proyecto de geolocalización de los espacios naturales** y zonas verdes de la Universidad como parte de su patrimonio para su puesta en valor y al servicio de la comunidad universitaria y la sociedad aragonesa.
9. Poner en marcha **proyectos de servicios de atención a la sociedad y a la comunidad universitaria** (centros infantiles, centros de día de mayores, residencias..., siguiendo los ejemplos del Hospital Universitario o la Clínica Veterinaria) que permitan al alumnado tener un **espacio para la práctica directa de su profesión y ofrezcan un servicio a la sociedad, generando un retorno económico a la Universidad.**



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## Con respecto al modelo de organización y gestión universitaria ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?

La Universidad de Zaragoza, como el conjunto de las Universidades públicas españolas, tiene un modelo de gestión basado en la autonomía universitaria y un modelo democrático de decisión. Este modelo debería representar una fortaleza para el trabajo presente y tiene que ser una oportunidad de desarrollo de cara al futuro. Existen voces y presiones para transformar el modelo hacia el isomorfismo con la realidad empresarial o la cooptación por parte de los gobiernos autonómicos. En nuestro caso creemos que es fundamental ahondar en el sentido de las estructuras democráticas, juntas de centro, consejos de departamento y comisiones para dotarlas de contenido real y aprovechar el valor que aportan al conjunto de la institución como servicio público.

### El desarrollo del plan estratégico de la Universidad de Zaragoza será la principal propuesta de este eje.

El último plan de la universidad se remonta a 2001, casi 20 años. Esto es un lujo que ninguna organización se puede permitir. Sin embargo, hay que destacar que tenemos varias experiencias relevantes: la Facultad de Veterinaria está acreditada por la *European Association of Establishments for Veterinary Education* (EAEVE), la Biblioteca de la Universidad tiene el sello de Excelencia Aragón Empresa y el Sello de Excelencia Europea 400+ y EINA está certificada por el sello de calidad AUDIT.

Cada uno de los campus de Unizar tienen características y necesidades diferentes. En el caso de los **campus de Huesca y Teruel** hay que trabajar conjuntamente con el Gobierno de Aragón y las instituciones locales para su desarrollo.

Asimismo, Unizar ha firmado compromisos como: "Acuerdo de 14 de mayo de 2019, del Consejo de Gobierno, por el que la Universidad de Zaragoza se adhiere a la Agenda 2030 y se compromete a trabajar para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible", al que añadimos que Unizar se sume al acuerdo *The SDG Accord*. Actualmente Unizar ha publicado hasta el curso 2016/2017 la Memoria de **Responsabilidad Social Corporativa** de la Universidad de Zaragoza, pero no se está utilizando como herramienta de mejora.

Por otro lado, debido a las exigencias de verificación y acreditación de los títulos, tanto ANECA, ACPUA y nuestro propio **sistema de calidad** han incorporado indicadores y algunas exigencias de planificación a los centros pero que tampoco se ha traducido al nivel general de la universidad. Asimismo, el sistema de calidad que tenemos actualmente no nos consta que haya sido revisado desde su inicio. Si esto es así, es un **error enorme que un sistema de calidad no tenga su propio sistema de revisión y actualización** en conjunto (<https://www.sdgaccord.org/>),

Consideramos fundamental desarrollar una **política de la cultura e identidad** de la universidad en colaboración con diferentes agentes.



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

**Con respecto al modelo de organización y gestión universitaria ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?**

La alianza y coordinación con el Gobierno de Aragón es fundamental no solo para la cuestión de la financiación sino como aliado fundamental en el desarrollo de la universidad. Asimismo, es muy importante **el fortalecimiento de las alianzas estratégicas de la universidad de Zaragoza** ya existentes y promover con otros grupos de interés de nuestra comunidad, a nivel nacional e internacional.

Desde hace tiempo se está planteando la modificación de la actual Ley de Universidades y el nuevo Ministro de Universidades ha propuesto llegar a un “pacto estatal de universidades”.

Como Administración Pública, debemos asumir un nivel de burocracia, que controla y fiscaliza nuestra actividad, pero que debe ser dotada de sentido y revisada para reducirla y agilizarla, aprovechando las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación y la administración electrónica.

Finalmente, este eje es transversal dentro del programa. **El modelo de organización que diseñemos y el estilo de gestión de la institución es la base para el funcionamiento del conjunto. En este sentido, en este programa proponemos volver a poner a las personas y la vida en el centro de las decisiones. Esto es, la razón de ser de la universidad, a través de las actividades de docencia e investigación, son el alumnado y el bienestar de la sociedad.** Proponemos recuperar y promover una organización que cuida a las personas que forman parte de ella y a su vez, una institución que forma parte de un sistema más amplio, en primer lugar, la sociedad aragonesa y también la sociedad global.



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### PLAN ESTRATÉGICO

1. Elaborar y aprobar el **Código Ético** de la Universidad de Zaragoza como parte del plan estratégico para facilitar el trabajo de todas las estructuras de la universidad.
2. Realizar un **plan estratégico 2021-2025** con la participación de la comunidad universitaria, instituciones y sociedad civil aragonesa. Nos proponemos que la comunidad universitaria esté implicada en cada espacio universitario (centro, departamento, instituto de investigación, delegación de estudiantes y servicio administrativo y de apoyo a la labor universitaria). El proceso a realizar es un modelo en doble v. Esto es, a partir de un marco general, los retos generales enmarcados en los ODS y la emergencia climática y medioambiental, compromiso con el territorio y desarrollo integral de las personas (comunidad universitaria), cada una de las unidades propone su propio plan estratégico a partir del cual se elaborará el plan estratégico común y se trasladará de nuevo a cada unidad. Los procesos de planificación estratégica son complejos y la búsqueda de consensos es fundamental, especialmente en una organización en la que no hay tradición ni cultura estratégica. **El papel del equipo de gobierno es acompañar el proceso para conformar un horizonte amplio y consensuado.**
3. **Cada uno de los campus de Unizar** tiene características y necesidades diferentes. El plan estratégico deberá contemplar las especificidades. Especialmente en el caso de los campus de **Huesca y Teruel** su planificación tiene que realizarse en colaboración con el Gobierno de Aragón y las instituciones locales.
4. La situación de una buena parte de las infraestructuras de la universidad requiere de medidas urgentes que deberían incluirse dentro del **Plan Estratégico de inversiones para mantenimiento, modernización y ampliación** que se planteaba en el eje anterior. Asimismo, hay que incluir en este plan un modelo de **gestión, colaboración y optimización del uso** de los **espacios** de la universidad.
5. Revisar, actualizar y mejorar el sistema de información para elaborar los **indicadores propios** que permitan evaluar el desempeño en la formación, investigación y transferencia acordes con los retos planteados para cada una de las unidades que forman la universidad. En este sentido el desarrollo de indicadores de seguimiento debe ser compatible con los objetivos de los planes estratégicos de los Centros y su inserción en las lógicas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, emergencia climática, compromiso con el territorio, desarrollo integral de las personas (comunidad universitaria). El programa ALCEUS diseñado por la ACPUA es una herramienta interesante para valorar el grado de implementación de la Agenda 2030 así como los indicadores del GRI para las memorias de responsabilidad social corporativa



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

6. **Promover la creación de un Observatorio de la Universidad** que periódicamente lleva a cabo estudios sobre la institución, con una importante carga estadística (sobre el alumnado, profesorado, PAS, rangos de edad, figuras contractuales, etc.), sobre resultados, transferencia, financiación y gobernanza. Sería un ente interesante para **diagnosticar los problemas de la Universidad y facilitar la transparencia y la rendición de cuentas**.
7. La universidad ha realizado diferentes **planes parciales**, algunos con ya muchos años, que requieren ser actualizados y otros aplicados de forma parcial: **Plan de Igualdad** de la Universidad de Zaragoza de 2016. Sabemos que la igualdad de género no es un objetivo logrado, sigue siendo necesario incidir en ella dentro y fuera de la Universidad (por ejemplo, ver estudio de género en la I+D+i de Unizar 2020); El **Plan Concilia**, fue aprobado en 2006; Los protocolos de **acoso laboral y acoso sexual desde un enfoque preventivo** están en proceso de revisión.
8. Iniciar los procesos de acreditación de Unizar con los estándares internacional ISO 14001 sobre **universidades respetuosas con el medio ambiente** y UNE-EN ISO 14090 sobre **adaptación al cambio climático. Principios requerimientos y directrices**.
9. Potenciar la participación activa en el **grupo de la CRUE de evaluación de los ODS** en las universidades.

## SISTEMA DE CALIDAD: COOPERACIÓN, COORDINACIÓN E INNOVACIÓN

1. El actual sistema de calidad está condicionado por los requisitos, criterios e indicadores que establece la ANECA y la ACPUA. Asimismo, el anterior rectorado ha creado La **Inspección General de Servicios** y se indica que “es el órgano estratégico especializado de la Universidad de Zaragoza responsable de la inspección, la calidad y mejora del servicio público de educación superior y la innovación y prospectiva de las actividades, programas y servicios que en ella se desarrollan”. Es un paso importante, entender que la evaluación, el control y el seguimiento son cruciales para la mejora de una organización y que la calidad, la innovación y la prospectiva son elementos vertebradores.
2. Sin embargo, de nada sirve la evaluación, el control y el seguimiento si no hay **equipos de personas que hacen y equipos que luego utilizan las recomendaciones para mejorar**. Si no hay **coordinación y cooperación** entre las diferentes partes el sistema tampoco no va a funcionar. En este sentido hay que revisar un conjunto de cuestiones que se detallan en los siguientes apartados



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

3. El sistema de calidad actual está centrado principalmente en la acreditación y verificación de las titulaciones, recientemente en la acreditación de centros y la evaluación de la docencia. Disponemos de un Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios para 2020-2024 y de un Manual del Sistema de Garantía Interna de Calidad de 2019. **Proponemos simplificar el sistema de comisiones relacionadas con el sistema de garantía de la calidad de las titulaciones.**
4. Asegurar la coordinación y adaptación en el modelo de **evaluación del desempeño de los trabajadores/as de la universidad** (PAS y PDI) a la misión y visión de la universidad. El EBEP indica la obligación de establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados (art. 20). **Ver eje 4**
5. **Reducción y simplificación de la burocracia** mediante el análisis de los procesos y protocolos actuales en los diferentes ámbitos.
6. **Administración electrónica:** Posibilitar que todos los estudiantes, PDI y PAS, nacionales o extranjeros, residentes o no residentes, puedan realizar todos sus trámites administrativos por vía electrónica, pueden obtener documentos por esta misma vía, puedan realizar sus pagos y puedan evitar la presentación de documentos, sustituyéndolos por una declaración responsable mientras no hayan obtenido vinculación con la universidad. **Simplificar los trámites** para que se puedan realizar con mayor celeridad sustituyendo la presencia física del personal público por **presencia electrónica**. Reducir las necesidades de archivo en papel sustituyendo por el archivo electrónico y el almacenamiento seguro.
7. El **modelo de control interno** debería revisarse para ir implantando un sistema de control interno integral y transversal en la entidad, basado en el enfoque de análisis de riesgos, utilizando herramientas como los mapas de riesgos por áreas para identificar dichos riesgos, medir su probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja), su impacto sobre la organización (fuerte, medio, bajo) y qué tipo de impacto (reputacional, de legalidad, económico,...) para posteriormente desarrollar planes de auditoría trianuales enfocados a las áreas de riesgo detectadas, con el objeto de plantear recomendaciones para que el equipo de gobierno implante mejoras que permitan eliminar, reducir o controlar el impacto de los riesgos detectados, todo ello en consonancia con el plan estratégico 2020-2024 para ayudar en la consecución de sus objetivos. Estudiar las recomendaciones del informe de la Camara de Cuentas.
8. El **control y seguimiento**, más allá de una misión fiscalizadora y penalizadora, tiene como fin último la motivación, soporte y fomento de las personas que realizan las tareas. Extender la cultura de control a todos los niveles de la organización es la mejor herramienta para la mejora continua.
9. Impulsar el **Gobierno abierto** de la universidad de Zaragoza para mejorar la relación de la universidad con los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad aragonesa.
10. **Coordinación de trabajos** que tienen que pasar por diferentes servicios y unidades. Establecer como forma de funcionamiento habitual la creación de equipos en los que estén presentes un miembro de cada una de las unidades que intervienen en el procedimiento, para que en reuniones de trabajo interdepartamentales se puedan tomar acciones de revisión, coordinación, evaluación y mejora de la actividad, permitiendo que todo el personal involucrado mejore su formación e información al ser conocedor de todo el procedimiento desde el principio hasta el final, y no únicamente de la parte correspondiente a su unidad. **Revisión, dotación de medios y coordinación de las tareas realizadas por unidades transversales** fundamentales y evitar solapamientos: **Inspección General de Servicios como unidad que puede cumplir funciones de coordinación fundamentales Campus Inteligentes: Oficina Verde Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad Centro de Información Universitaria**.
11. En general es necesario realizar una revisión de **solapamiento** de cargos y funciones. Se puede dar el caso en el que se producen dificultades en la actividad al estar duplicadas tareas políticas y funciones técnicas.



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

- 12. Coordinación y cooperación entre centros y rectorado.** El consejo de gobierno es un órgano de decisión fundamental en la vida universitaria. Sin embargo, para la gestión operativa es necesario establecer reuniones periódicas del equipo rectoral con los equipos de los centros. Asimismo, los vicerrectorados de las diferentes áreas deben mantener una relación directa con los responsables homólogos en los centros.
- 13. Acciones de mejora.** Una de las cuestiones que genera mayor frustración de los procesos de evaluación es que las mejoras y recomendaciones no se apliquen. Esto es un problema general de las organizaciones y desde luego ocurre en la universidad de Zaragoza. Al ser una organización autogestionada tenemos que ser nosotros mismos quienes tenemos que aplicar las medidas. El profesorado, PAS y alumnado, en según qué situaciones, tenemos que aplicar medidas a nuestros propios compañeros y eso no es nada fácil. En este sentido la corresponsabilidad es fundamental.
- 14. Rankings nacionales e internacionales.** Los rankings pueden servir como referencia, pero no como objetivo único de una universidad. Es importante conocerlos, pero no hacer de ellos la razón de ser de la universidad. Buscar los rankings y criterios que realmente sirvan para tener una referencia.

## DEMOCRATIZACIÓN, TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y COMUNICACIÓN

- Unizar ya dispone de una estructura organizativa basada en un sistema democrático, pero eso no es suficiente para que una organización funcione democráticamente. Queremos recuperar el papel de los diferentes órganos de gobierno y en especial el del **Claustro como órgano de control del equipo de gobierno y de deliberación de la Comunidad Universitaria**, tiene que aprobar la gestión del equipo y ser protagonista de las decisiones estratégicas de la universidad. El equipo rectoral debería presentar a los dos años de mandato una moción de confianza al claustro para renovar. Algunas **juntas de centro y consejos de departamento** cada vez tienen menos relevancia en la vida de los centros ya que apenas tienen contenidos.
- Para que un modelo de gestión democrático funcione requiere de información y de la **rendición de cuentas de sus órganos de decisión, así como su debate**. Proponemos que al igual que el equipo de gobierno, los centros, los consejos de departamento y los direcciones de servicios presenten tanto su plan de actuación como su informe de gestión públicamente.
- Esta **rendición de cuentas** tiene que ser también externa y con una actitud proactiva para que la ciudadanía (**no solo integrante de la Comunidad Universitaria**) **tenga acceso a la información relevante de la Universidad de forma clara, sencilla, ordenada, entendible y que, con esa transparencia**, de objetivos de la institución, de cuentas, de contratos, de gestión de personal, etc. se consiga además una rendición de cuentas real.
- La participación de toda la comunidad universitaria es fundamental en este proceso y en especial del alumnado. Queremos apoyar el **papel de las delegaciones de alumnos/as, así como las asociaciones estudiantiles**.
- La **comunicación es una función estratégica** de todas las organizaciones. La comunicación interna y externa es una tarea que ayuda a la participación de la comunidad universitaria y la relación con la sociedad. No hemos encontrado que la universidad tenga un plan, más bien hemos encontrado que hay muchas áreas de mejora: como por ejemplo, entre otros, las web institucionales



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### CULTURA E IDENTIDAD

1. Promover que Unizar sea una **referencia cultural en el territorio aragonés**, que se identifique con calidad de conocimiento y activación social: **difundir, vincular y dinamizar**. La Universidad de Zaragoza precisa una **conexión con el territorio aragonés**. Durante mucho tiempo universidad y territorio han vivido desconectadas, tal vez porque la Universidad también ha desarrollado su actividad al margen de las inquietudes y búsquedas de los aragoneses.
2. Las actividades culturales de UNIZAR, pueden y deben ser el elemento de conexión y soldadura entre la universidad y la sociedad en la que se inserta y debería cumplir de entrada una triple función:
  - a) **Difundir** los resultados de la docencia e investigación universitaria en el territorio que la alberga y entre las personas que lo habitan;
  - b) **Generar vínculos** que hagan que la sociedad aragonesa sienta la Universidad pública como una de sus principales instituciones. Es preciso que las ciudades de Zaragoza, Huesca y Teruel sientan que la Universidad forma parte de sus vidas, aun para los no universitarios/as, que es una institución que trabaja por todos y que mejora su calidad de vida material e intelectual;
  - a) **Dinamizar la vida cultural del territorio**, haciendo de la divulgación cultural y científica uno objetivo esencial de Unizar, que proyecte a pie de calle los resultados de su actividad docente e investigadora y que se motor de la mejora de la vida de los aragoneses.
3. A partir de lo anterior es conveniente tener en cuenta el modo de proceder y otros objetivos más concretos que sirvan para materializar lo anterior. La sección de actividades debería ser:
  - a) Generadora de sus propias actividades;
  - b) Apoyo para las actividades promovidas por distintos Departamentos, Facultades o Institutos vinculados a la Universidad, mediante las ayudas, cesión de espacios o en tareas de difusión;
  - c) Coordinadora y referente que vincule las actividades que se organizan desde cada Facultad, promocionándolas y actuando como vínculo entre distintos centros: Instigadora de la realización de actividades culturales en todos los centros.
  - d) Evaluar las actividades de proyección social y cultural desarrolladas por UNIZAR hasta la fecha y mantener aquellas que han demostrado su eficacia y buena recepción entre los ciudadanos. Algunos ejemplos: Los Martes del Paraninfo, La Buena Estrella, Exposiciones, Conciertos en el Paraninfo
  - e) Visitas ciudadanas a distintos centros de la UNIZAR, para conocer su patrimonio y funcionamiento.
  - f) Visitas a distintos lugares del territorio aragonés ofrecidos al conjunto de la sociedad aragonesa con la garantía científica de UNIZAR: Actividades que pueden programarse teniendo en cuenta los distintos grupos de población de diferentes edades: infancia, adolescentes, jóvenes, adultos, mayores. Que podrían hacerse prácticamente en relación con todos los estudios que se imparten en UNIZAR. Historia, Arte, Literatura, Geología, Veterinaria, Geografía, Historia de la ciencia. Estas visitas o actividades podían ser guiadas o coordinadas por alumnos de Grado o Master y computadas como prácticas de Grado o Master respectivamente
  - g) Exposiciones de carácter divulgativo que puedan girar por los distintos centros de UNIZAR



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### ALIANZAS Y GRUPOS DE INTERÉS

1. Dentro del plan estratégico uno de los aspectos relevantes es la configuración de las redes de alianzas y el mapa de los grupos de interés externos. A continuación solo hacemos un breve resumen pero faltaría incorporarlo como cuestión estratégica dentro del plan
2. La internacionalización es una vocación natural de la investigación y la docencia. La colaboración con investigadores especializados, la movilidad de los estudiantes entre otras cuestiones requiere tener un **Plan de Internacionalización y Cooperación** y fortalecer o **crear alianzas estratégicas** para fortalecer la formación, la innovación y la gestión común con otras universidades e instituciones. Tenemos que cuidar y ampliar las alianzas con el Sur de Europa, Iberoamérica y Norte de África a través:

Dobles titulaciones en grado y master

Doctorados

Proyectos internacionales de investigación

Trabajar en proyectos de codesarrollo en proyectos plurianuales fomentando: transferencia, solidaridad, innovación, experimentación

2. Revisar el papel y las estrategias desarrolladas por Unizar en el **Campus Iberus**, apoyando las tareas y visibilizando en los ámbitos de la sostenibilidad y la transición energética y ODS
3. Revisar el papel y las estrategias desarrolladas por Unizar en el proyecto UNITA, en colaboración con las universidades francesas de Pau y Saboya-Montblanc, con las italianas de Turín y el Gran Sasso Science Institute, y con la rumana de Timisoara.
4. **El Instituto Confucio** no cumple con ninguna de los requisitos de relaciones estratégicas de la universidad. Uno de los servicios que está ofreciendo es la enseñanza de chino para niños y niñas. Se ha convertido en una academia privada de chino dentro de las instalaciones de la universidad. Es una situación cuando menos inaudita y que proponemos se finalice.
5. Revisar el papel y las estrategias desarrolladas por Unizar en el ámbito del G9, la CRUE y el conjunto de alianzas institucionales en el ámbito de las instituciones políticas, empresariales y sociedad civil en coherencia con los apartados anteriores



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### PROPUESTA DE ESTRUCTURA CONSEJO DE DIRECCIÓN

Esta propuesta de estructura, composición y organización del Consejo de Dirección busca optimizar el número de vicerrectorados atendiendo a restricciones de tipo y carga de trabajo, y buscando mejorar los flujos de información, comunicación y coordinación tanto internos entre vicerrectorados, como externos —con los centros y departamentos—. Los criterios para el diseño de esta propuesta han tenido en cuenta los retos actuales y la evolución de las funciones a realizar, e incluyen por ejemplo lo siguiente:

- Unificación de la gestión de investigación y de transferencia e innovación tecnológica. Su separación actual ha supuesto una falta de coordinación en unos temas cada vez más interrelacionados y problemas de solapamiento de competencias.
  - En política académica, reconocimiento de la reducción del peso del diseño y gestión de nuevos planes de estudio de grados y máster, y del aumento de la carga debida a la gestión de calidad.
  - Potenciación del área de estrategia y planificación: la Universidad de Zaragoza continúa careciendo de Plan Estratégico.
  - Equilibrio de la complejidad de los servicios universitarios
- **Gerencia**
    - Vicegerencia Académica
    - Vicegerencia de Personal
    - Vicegerencia Económica y Financiera
    - Vicegerencia de Investigación
    - Unidad de Prevención de Riesgos Laborales
  - **Secretaría General**
    - Registro general
    - Archivo universitario
  - **Vicerrectorado de Estrategia e Internacionalización**
    - Plan Estratégico
    - Internacionalización y cooperación
    - Igualdad
    - Establecimiento y digitalización de los flujos administrativos
    - Gestión de Calidad
    - Participación y comunidad universitaria
  - **Vicerrectorado de Docencia y Política Académica**
    - Enseñanzas de grado, máster, Escuela de doctorado, estudios propios, formación permanente.
    - Innovación Docente
    - Gestión de la calidad de las enseñanzas
    - Bibliotecas universitarias, centros y recursos de documentación
  - **Vicerrectorado de Investigación y Transferencia**
    - Apoyo a la investigación y transferencia
    - Impulso de la investigación, innovación y transferencia de resultados a la sociedad.
    - Institutos de investigación.
    - Programas, proyectos, convocatorias y redes de investigación.
    - Cátedras institucionales y de empresa, convenios y mecenazgo
    - Fomento y protección de los resultados de la investigación



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

- **Vicerrectorado de Estudiantes**
  - Estudiantes: acogida, información, captación, becas
  - Acceso a la universidad
  - Universa - orientación al empleo
  - Colegios Mayores
  - Exalumnos- Alumni
  - Participación
- **Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador**
  - POD
  - Evaluación del desempeño y programas de acreditación personal
  - Contratación de profesorado, concursos para la provisión de plazas, complementos retributivos.
  - Normativa de profesorado.
  - Relación de puestos de trabajo del PDI.
- **Vicerrectorado de Cultura y Sociedad**
  - Política cultural
  - Prensas Universitarias
  - Universidad de la Experiencia
  - Cursos Extraordinarios
  - Política social
  - Salud y Actividades deportivas
- **Vicerrectorado de Economía y Contratación Pública**
  - Planificación económica y de inversiones
  - Elaboración y seguimiento del presupuesto
  - Contabilidad analítica
  - Transparencia
- **Vicerrectorado de Mantenimiento, Sostenibilidad y Campus Inteligente**
  - SICUZ
  - Infraestructuras - UTCE
  - Sostenibilidad
  - Campus virtual
- **Vicerrectorado de Huesca**
  - Responsable de la dirección y coordinación de: representación, relaciones, gestión de servicios centrales del campus, coordinación y desarrollo de la descentralización
- **Vicerrectorado de Teruel**
  - Responsable de la dirección y coordinación de: representación, relaciones, gestión de servicios centrales del campus, coordinación y desarrollo de la descentralización

# 6. DESARROLLO DEL PROGRAMA

Una parte fundamental que debe incluir un programa de trabajo es el diseño del modelo de **desarrollo e implementación**. A continuación solamente mencionamos algunas cuestiones previas que esperamos desarrollar en los debates previstos de este programa.

Para ello, es necesario la **participación e implicación** de toda la comunidad universitaria a través de las tareas, funciones y responsabilidades que tenga cada persona. En estos momentos, algunos órganos de decisión han quedado vacíos o casi vacíos de funciones y capacidad de decisión, como por ejemplo el claustro, los propios consejos de departamentos y las juntas de centro. También a partir de los diferentes debates hemos observado un aumento del desencanto, soledad y de falta de identidad con la institución, pensamos que es una de las consecuencias de experimentar poco a poco como el alumnado, el personal de administración y servicios y el profesorado hemos pasado a ser miembros de segunda categoría debido a una visión centralista de Unizar durante los últimos años.

Así, consideramos que tenemos que repensar también cómo vamos a **adaptar la universidad para afrontar los retos propuestos**. Para ello, creemos que un concepto valioso para hacer esta adaptación es el principio de **subsidiariedad**. En nuestro caso interpretamos este principio como la forma en que cada unidad, departamento, centro, instituto debe repensar sus funciones en función de los retos planteados y dar cuenta públicamente de cómo los va a concretar dentro del marco general de las líneas de trabajo consensuadas para la universidad .

Esto también requiere previamente que la comunidad universitaria tenga una **reflexión propia** sobre los retos, los fines, las funciones y la estructura de la universidad para poder ser protagonista activo de esta propuesta. Por lo que habría que establecer espacios de **reflexión colectiva** previa para posteriormente pasar a las propuestas de decisión y acción. Estos espacios naturales de reflexión, decisión y acción son los departamentos, centros, claustro y consejo de gobierno pero que necesitamos repensar sus funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

Asimismo es necesario establecer un **marco de normas y responsables**, modelos de **evaluación** que asignan **incentivos** en función del esfuerzo aportado y requerido y que ayude a evitar los comportamientos oportunistas o no deseados.

Con todo ello también requiere establecer una **planificación temporal**.

# 7. PROCESO DE DEBATE DEL PROGRAMA



En este documento hemos resumido una parte de la reflexión que hemos realizado desde el grupo de **RedPensarUZ**. Como dice el título del documento es un proyecto para pensar, debatir y construir. Por ello, un proceso de debate para mejorar y enriquecer este programa que tiene los siguientes pasos:

1. Jornada "La Universidad de Zaragoza ante la emergencia climática y ecológica" **octubre 2019**
2. "Jornada RedPensar UZ. Un proyecto para pensar, debatir y construir" **noviembre 2019**
3. Periodo de envío de *sugerencias* y comentarios online **hasta 15 de diciembre 2019**
4. Reelaboración a partir de la sugerencias: **diciembre 2019-enero 2020**
5. Presentación y debate del documento en los diferentes **campus** de la Universidad de Zaragoza **enero 2020**
6. Jornada Seminario Web RedPensarUZ: Reflexiones desde las experiencias COVID-19 **octubre 2020**
7. Encuentro web con estudiantes (Reflexiones desde la experiencia personal) **noviembre 2020**
8. Reelaboración del programa y última parte de debate **marzo 2020 –noviembre 2020**
9. Presentación del documento final **noviembre 2020**





Queremos una universidad pública, gratuita, abierta a todo el mundo y excelente en la creación, transferencia y transmisión de conocimiento.

Queremos una universidad que fomente la cultura y el conocimiento, los saberes críticos y la investigación de base.

Queremos una universidad democrática y participativa, con unos órganos de gestión y representación transparentes y eficaces.

Queremos una universidad con un personal valorado y motivado, con estabilidad laboral y perspectivas de formación y progresión profesional.

Queremos un personal solidario, responsable e implicado en la tarea del servicio público.

Queremos una universidad implicada y comprometida globalmente y con la sociedad aragonesa.

Queremos una universidad referente ante los retos del cambio climático, medioambiental, sostenibilidad, derechos humanos, solidaridad, comprometida con el territorio y desde un modelo basado en los principios y valores democráticos, trabajando por y para el desarrollo integral de las personas

Para ello es fundamental trabajar en red, pensar, debatir y construir. Si quieres participar en RedpensarUZ puedes ponerte en contacto a través de [RedPensarUZ@unizar.es](mailto:RedPensarUZ@unizar.es)





<http://redpensaruz.unizar.es/>



@RedPensarUz



RedPensar-UZ



RedPensarUZ