

Plan Estratégico

2002-2005

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANTECEDENTES	7
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	9
4. MISIÓN, VISIÓN, CULTURA Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	13
4.1. Misión y visión de la Universidad de Zaragoza	13
4.2. Cultura y valores de la Universidad de Zaragoza	14
5. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS	15
5.1. Docencia	16
5.2. Investigación y transferencia del conocimiento	16
5.3. Relación Universidad-empresa/institución	16
5.4. Financiación	17
5.5. Formación para la Sociedad	17
5.6. Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC)	18
5.7. Nuevo modelo de campus	18
5.8. Impacto social y cultural	19
5.9. Calidad	19
5.10. Descentralización	20
5.11. Internacionalización	20
6. ANÁLISIS DAFO	23
6.1. Fortalezas	23
6.2. Debilidades	25
6.3. Oportunidades	27
6.4. Amenazas	29
7. OBJETIVOS	33
7.1. Esquema de definición de objetivos y desarrollo posterior	33
7.2. Definición de objetivos	34
7.3. Integración de los objetivos en el desarrollo regional	35
8. ESTRATEGIAS	37
8.1. Aclaración conceptual	37
8.2. Definición de estrategias	37
9. LÍNEAS DE ACCIÓN	41
9.1. Despliegue de las líneas de acción	41
9.2. Líneas de acción, responsables, plazos, recursos e indicadores	41
OBJETIVO 1: Implantar un modelo educativo que renueve los procesos de enseñanza- aprendizaje y garantice la formación integral de profesionales	42
OBJETIVO 2: Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia	46
OBJETIVO 3: Implantar un sistema de calidad institucional	52

OBJETIVO 4: Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelo de campus que profundicen en la descentralización.....	54
OBJETIVO 5: Adecuar la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno.....	58
OBJETIVO 6: Impulsar las relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones.....	62
OBJETIVO 7: Potenciar al papel de la Universidad como motor de progreso social y cultural del entorno.	66
OBJETIVO 8: Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles.....	70
OBJETIVO 9: Desarrollar una política de imagen institucional.	74
OBJETIVO 10: Lograr un modelo de financiación suficiente y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos.....	76
<i>ANEXO 1. RESUMEN DE OBJETIVOS.....</i>	<i>80</i>
<i>ANEXO 2. RESUMEN DE ESTRATEGIAS.....</i>	<i>82</i>
<i>ANEXO 3. RESUMEN DE LÍNEAS DE ACCIÓN.....</i>	<i>84</i>
<i>RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO.....</i>	<i>92</i>

1. INTRODUCCIÓN

En mayo del año 2000 presenté el Programa de Gobierno para los próximos cuatro años. En su introducción asumí el compromiso de promover “el desarrollo de una planificación estratégica”. Ese mismo año presenté al Claustro Universitario el documento Bases de diseño de un Plan Estratégico para la Universidad de Zaragoza. Dicho documento, fruto de la reflexión del Equipo de Gobierno, presentaba una serie de ideas para la realización de un Plan Estratégico para nuestra Universidad.

El Plan Estratégico de una institución marca las líneas maestras de su gobierno. Es, además, un documento dinámico que se revisa anualmente cuando se debe concretar la programación de actuaciones del año siguiente, y que se actualiza en profundidad cada dos o tres años, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

El Plan Estratégico ha sido trabajado en detalle a lo largo del curso pasado por casi doscientas personas, organizadas en once grupos de trabajo, de dentro y fuera de la Universidad. Miembros de todos los campus, centros y colectivos de alumnos, profesores y profesionales de la administración y servicios y de casi todos los departamentos, han participado en su elaboración. El resultado ha sido un documento extenso y valiosísimo que siempre servirá de referencia en la tarea de gobierno y cuya síntesis se presenta a este Claustro.

El documento contiene las líneas maestras de lo que pensamos debe constituir el quehacer de gobierno en los próximos años. En él se han incorporado prácticamente todas las conclusiones a las que llegaron los grupos de trabajo, en forma de objetivos, estrategias y líneas de acción. Únicamente se han cambiado algunos aspectos formales para dotarlo de mayor claridad y se han eliminado algunas redundancias producidas al trabajar los grupos aisladamente unos de otros.

El Plan Estratégico quiere ser el catalizador de un cambio profundo de nuestra Universidad y una herramienta para la modernización del trabajo universitario, colectivo e individual. Pero, sobre todo, pretende ser la respuesta de la Universidad de Zaragoza a las demandas que la sociedad plantea, y en especial a las demandas de nuestro entorno, Aragón.

En este siglo XXI, en el que nos esperan cambios científicos, tecnológicos y sociales que nos asombrarán, la Universidad debe adelantarse y liderarlos. El Plan Estratégico tiene que conducirnos a ese liderazgo, pero no debemos olvidar que, aunque sea impulsado por el Rector, éste solicita a cada miembro de la comunidad universitaria que se identifique con él y que sume su esfuerzo con el del resto de la comunidad y con su Rector. El éxito de cualquier esfuerzo colectivo no es fruto del esfuerzo de unos pocos, de un Equipo de Gobierno y de su Rector; el éxito es fruto de la suma de los esfuerzos individuales de todos y cada uno de los individuos de la comunidad universitaria. En un símil musical, el Plan Estratégico puede ser una bonita partitura, el Rector el director de orquesta; pero el sonido melodioso se obtiene por la interpretación fiel de la partitura de cada miembro de la orquesta, bajo la tutela y sincronía del director. Así mismo, se requiere que para el éxito melodioso y satisfactorio del plan, el Rector os pida el esfuerzo individual necesario en cada momento y el esfuerzo colectivo de centros, departamentos y servicios.

Este documento debe servir de base para que departamentos, centros, campus y servicios de nuestra Universidad establezcan, a su nivel, sus líneas de gobierno en conformidad con las que se recogen aquí. Es obligación y voluntad del Equipo de Gobierno colaborar con estas unidades en lo que necesiten para establecer sus propias estrategias y no eludir esfuerzos y responsabilidades siempre que sean precisos, tanto para nuestro buen funcionamiento interno como para reclamar a la sociedad lo que consideremos justo para la Universidad. Reclamar con coherencia el papel que merece desempeñar la Universidad y el trato que la sociedad debe darle, requiere que todos y cada uno de sus miembros respondamos con nuestro esfuerzo diario, realizando un trabajo bien hecho y poniendo en lo que hacemos lo mejor de nosotros mismos.

Finalmente, deseo expresar mi sincero agradecimiento a las personas de dentro y fuera de la Universidad, por la gran cantidad de horas que dedicaron a una tarea que a muchos les era totalmente desconocida y que, estoy seguro, fue un esfuerzo añadido al que realizan día a día. A mi equipo debo manifestarle mi especial reconocimiento por las horas que les hurto de su legítimo descanso y, sobre todo, de sus obligaciones familiares.

El Plan Estratégico es del Rector, pero este Rector espera que sea de todos y que contribuyamos, con la ilusión que se merece nuestra Universidad, a colocarla en el siglo XXI donde nos gustará verla, en pie de igualdad con las mejores universidades europeas y mundiales.

Felipe Pétriz Calvo
Rector de la Universidad de Zaragoza

2. ANTECEDENTES

La planificación estratégica aparece hacia la mitad de los años sesenta y pretendía ser un método casi definitivo para la dirección general en las empresas (*The Nature of Managerial Work*, Henry Mintzberg, 1973). En los años setenta y en los ochenta recibe una enorme atención, y aparecen revistas especializadas sobre el tema (*Strategic Management Journal*). Lo que parecía una herramienta dedicada a la gestión empresarial empieza a utilizarse en la década de 1980 por las universidades americanas, que obtienen éxitos palpables en su gobierno y en sus resultados sociales.

En España, desde mediados de los noventa, algunas universidades (Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad Politécnica de Valencia) han desarrollado experiencias de planificación estratégica, bien anunciadas como tales, bien realizadas bajo otro tipo de denominaciones. En la actualidad muchas de las universidades españolas (Málaga, Murcia, País Vasco, Pública de Navarra, Santiago de Compostela...) se encuentran inmersas en procesos de realización de sus planes estratégicos.

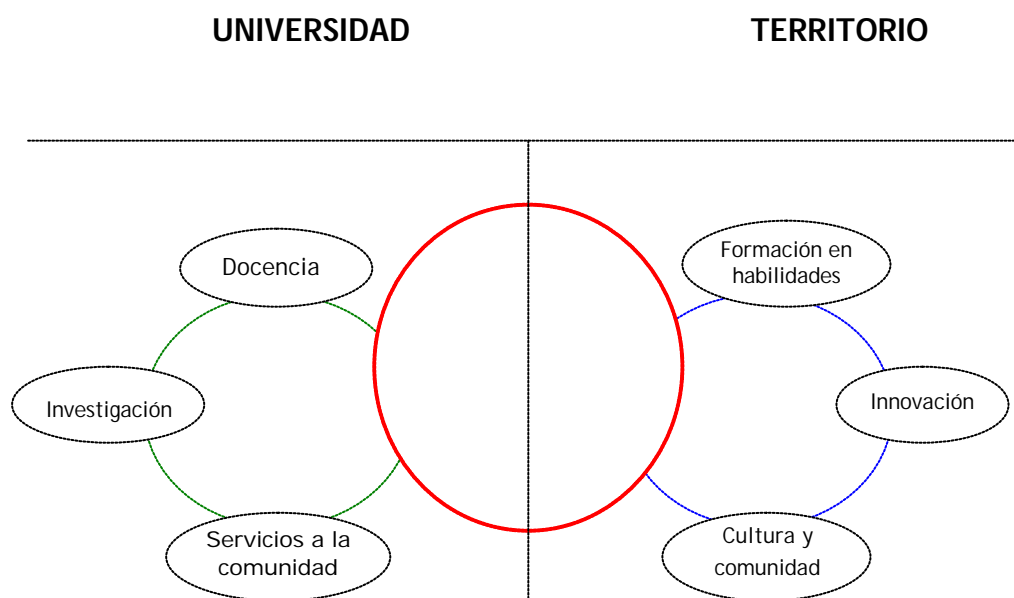
En el año 1992, en la Universidad de Zaragoza se produce un primer intento de realización de un Plan Estratégico. El enfoque de dicho Plan, planteado desde el exterior y sin contar con la comunidad universitaria, condujo a su inoperancia. En este casi decenio transcurrido, han sucedido una serie de acontecimientos que han cambiado profundamente muchas orientaciones sociales. La tecnología ha dado saltos de gigante: ha puesto al alcance de los individuos unos instrumentos/herramientas que amplían tremendamente sus capacidades naturales de comunicación y adquisición de nuevos conocimientos. Cuando la llamada *Sociedad de la Información* a lo largo de los años noventa casi no se ha establecido, con el comienzo del nuevo siglo y milenio ya se habla de la aparición de la *Sociedad del Conocimiento*. Curiosamente el conocimiento es el principal quehacer de la Universidad y, en concreto, su generación, transmisión y aplicación. El conocimiento no es un bien perecedero, su consumo produce nuevo conocimiento y es esencialmente un bien acumulativo, sólo tiene tendencia a crecer, y cuanto mayor es su consumo, la tendencia de crecimiento es mayor. En ese contexto, ya se habla de la *Economía del Conocimiento*, concepto que se ha ligado al "círculo virtuoso" de la economía basada en las nuevas tecnologías.

El sociólogo Manuel Castells, en la clausura del Congreso Internacional sobre "Universidades y Desarrollo Territorial en la Sociedad del Conocimiento" (14 de noviembre de 2001), en su charla "Innovación tecnológica, sistema territorial y sistema universitario", sintetizando un extenso estudio que realiza sobre las quince principales regiones de mayor desarrollo tecnológico y generación de riqueza del mundo, asegura que estas zonas, que él llama "medios de innovación", están territorialmente concentradas e incorporan como papel decisivo en su aparición y sostenimiento al menos una universidad de primer orden. El territorio, en tamaño menor que una nación e incluso región, y la Universidad, son piezas clave en la innovación y, en consecuencia, en la generación de riqueza.

En el Congreso antes mencionado se presentaron muchas comunicaciones que proponían un nuevo modelo para la Universidad. Hasta el siglo XIX la Universidad era básicamente una institución docente transmisora de conocimiento al más alto nivel; entonces aparece la Universidad investigadora como generadora y transmisora de conocimientos. Hasta la última década del XX este modelo pervive en nuestro país, pero los propios avances tecnológicos promueven la aparición de una nueva demanda de la sociedad a la Universidad, la de nuevos servicios como formación continua, servicios de I+D+I a las empresas, servicios culturales y muchos otros. Esta demanda incipiente no sólo se consolida, sino que el territorio pide a su Universidad que asuma un papel activo en el desarrollo económico, en la aplicación del conocimiento y en la generación de innovación. Ahora la Universidad debe ofrecer servicios docentes, investigadores y de desarrollo. Esta última demanda hace que se proponga un nuevo modelo, el de la Universidad Emprendedora (Barton R. Clark, *The Entrepreneurial University*, 2000).

GRÁFICO 1

MODELO ACTUAL DE RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y SU ENTORNO



En el gráfico 1 (Goddard y Chatterton, 1999) se recoge esquemáticamente la estrecha relación entre Universidad y territorio, con la nueva función que éste demanda a la primera.

Conscientes de las nuevas demandas e interrelaciones entre las universidades y sus entornos, y de la necesidad de plantear un horizonte de desarrollo para la Universidad de Zaragoza, el Rector y su Equipo de Gobierno han impulsado una profunda reflexión sobre el futuro de ésta a corto, medio y largo plazo, fruto de la cual es el Plan Estratégico que se presenta.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

En el claustro de diciembre del año 2000, unos pocos meses después de su toma de posesión, y una vez estructurado el curso 2000-2001, el Equipo de Gobierno presenta un primer documento: *Reflexiones para una Planificación Estratégica de la Universidad de Zaragoza*. De marzo a junio del año 2001 once grupos de trabajo reflexionan sobre los once retos estratégicos que se proponían en el documento inicial. Estos grupos de trabajo incorporan en su composición miembros de la comunidad universitaria a todos los niveles, profesores, alumnos y profesionales de administración y servicios; todos los campus y centros están representados, así como una muestra significativa de los departamentos y servicios. Además, también son invitados a participar colaboradores externos a la Universidad: miembros de las administraciones autonómica y local, personas del entorno de los medios de comunicación, así como miembros relevantes de distintas empresas con las que la Universidad de Zaragoza mantiene relaciones. La tabla 1, recoge la procedencia de todos los miembros de los grupos.

TABLA 1
DISTRIBUCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

	Coordinadores	Profesores	Estudiantes	PAS	Externos	Total
F. Ciencias		12	1	1		14
F. Filosofía y Letras	2	13	0	0		15
F. Derecho		6	1	0		7
F. Medicina	1	4	0	0		5
F. Ciencias Económicas y Empresariales	1	18	3	0		22
F. Veterinaria	3	9	0	1		13
Centro Politécnico Superior	3	19	4	1		27
Facultad de Huesca (*)	1	2	0	0		3
F. Humanidades y Ciencias Sociales		2	0	0		3
E. U. Ciencias de la Salud		2	0	0		2
E. U. Ciencias Sociales		2	0	0		2
E. U. EGB Zaragoza (*)		4	0	1		5
E. U. EGB Huesca (*)		2	0	0		2
E. U. EGB Teruel	1	1	0	0		1
E. U. Empresariales Zaragoza		2	0	0		2
E. U. Empresariales Huesca		2	1	0		3
E. U. Ingeniería Técnica Industrial		5	2	0		7
E. U. Politécnica de Huesca (*)		2	0	1		3
E. U. Politécnica de Teruel	1	3	0	0		4
Instituto de Ciencias de la Educación.		2	0	0		2
Servicios Centrales	1	0	0	23		24
TOTAL	14	112	12	28	26	192
Campus de Zaragoza	11	98	11	27		147
Campus de Huesca	1	8	1	1		11
Campus de Teruel	2	6	0	0		8

(*) Denominación que tenían estos centros en el momento de realización del trabajo de los grupos.

Estos grupos se reúnen, toman como base el documento propuesto por el Equipo de Gobierno y reciben documentación actualizada que se relaciona con el reto de trabajo. Celebran varias sesiones de reflexión y debate, coordinadas por un miembro del Equipo de Gobierno. En un primer momento definen la misión, visión, cultura y valores para la cuatro veces centenaria Universidad de Zaragoza. Seguidamente redefinen los retos estratégicos iniciales y efectúan un análisis por reto de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que en el momento presente debe afrontar la Universidad de Zaragoza. Finalmente, definidos unos objetivos y estrategias para alcanzarlos, los miembros del grupo, trabajando primero individualmente y más tarde en una última sesión plenaria, definen unas líneas de acción para cada estrategia, proponiendo responsable de su ejecución, fecha aconsejada de implantación, duración de la acción, recursos necesarios e indicadores para realizar su seguimiento y alcanzar el objetivo deseado.

Tras este esfuerzo colectivo, el Equipo de Gobierno analiza los documentos generados, observa que se han producido bastantes solapamientos, fruto del deseo colaborador y participativo de los miembros de los grupos, y, en un esfuerzo de síntesis, tratando de interpretar lo más fielmente posible lo expresado por los grupos de trabajo, convierte los once retos iniciales del documento de partida en diez grandes objetivos, que incorporan la mayoría de las estrategias y líneas de acción de los retos estratégicos iniciales sobre los que los grupos han trabajado. Casi todas las duplicaciones han sido evitadas, pero se han mantenido las acciones en las estrategias y objetivos que se han considerado de mayor relevancia; sólo algunas acciones permanecen duplicadas por peculiaridades propias de los objetivos.

Hay que destacar la enorme sintonía que los grupos han tenido con los planteamientos actuales sobre la nueva función que la sociedad demanda a la Universidad, reflejada en múltiples objetivos, estrategias y líneas de acción. El futuro de mejora de nuestra Universidad pretende estar esbozado en los diez grandes objetivos que siguen, y sus estrategias y líneas de acción marcan una tarea colectiva para los próximos años. Pero la Universidad de Zaragoza es compleja; después de realizada la definición del futuro que deseamos, es necesario que todas las unidades e individuos de la comunidad asumamos como tarea propia las acciones señaladas con las peculiaridades y responsabilidades que nos correspondan. Los próximos meses deben ser de expansión a centros, departamentos y servicios de lo marcado en estas grandes líneas, de modo que todas las unidades de la Universidad deben alinear sus actuaciones con las de la institución, definiendo sus objetivos, estrategias y líneas de acción en su nivel y con la responsabilidad que les corresponda.

Estos esfuerzos de reflexión serán utópicos si no son asumidos por todos los miembros de la comunidad universitaria. Debemos observarnos colectivamente, seguir los indicadores que marquen nuestro camino para la consecución de los objetivos trazados y, en el caso de separarnos de dicho camino, realizar las correcciones necesarias. Habrá que revisar periódicamente que los objetivos trazados siguen estando vigentes, que las estrategias son correctas, según evolucione la sociedad y la Universidad, y que las acciones son posibles y ajustadas en tiempo y esfuerzo económico a las posibilidades de la Universidad y de Aragón.

Nada de lo que se plantea a continuación será realidad si no se mantiene una ilusión, una iniciativa y un empuje que conduzca a una Universidad mejor, que lidere el camino de Aragón a su plena incorporación a la Sociedad del Conocimiento, respetando un desarrollo sostenible en una sociedad cada día más justa y libre.

Finalmente, tenemos que señalar las coincidencias que aparecen entre este documento y el recientemente presentado *Libro Blanco sobre la Descentralización y Estructura Organizativa del Sistema Universitario de Aragón* y también con el documento elaborado por las Cortes de Aragón sobre *Modelo Universitario para Aragón*. Si la comunidad universitaria está dispuesta a realizar el esfuerzo que sea necesario, también espera que Aragón, su Gobierno, reconozca este esfuerzo, y dote a la Universidad de Zaragoza de los recursos que le permitan trabajar en condiciones de igualdad con las universidades de su entorno; de ser así, estudiantes, profesores y profesionales de la administración y servicios podrán colaborar eficazmente para que Aragón pueda ser en el siglo XXI un territorio próspero con un lugar destacado en la Europa de las regiones.

El trabajo se desarrolla en tres fases. Las fases I y II son de alcance de definición de los grandes objetivos, estrategias y líneas de acción de carácter institucional. La fase III es la incorporación paulatina pero constante de las unidades (departamentos, centros, campus y servicios) a las propuestas alcanzadas en las fases previas. Las unidades, en reflexión interna, deberán concretar sus propias estrategias de actuación alineadas con las de la institución.

FASE I

Esta fase se llevó a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2000. En primer lugar, se identificaron la misión, la visión, la cultura y los valores de la Universidad de Zaragoza; en definitiva, se hizo un análisis de la realidad de nuestra Universidad, proyectada en el futuro, para determinar cuál es su actividad, con qué fin y para quién se realiza y cómo se puede imaginar en los próximos años. Se identificaron así mismo los principales retos estratégicos que la institución debe afrontar. La definición y caracterización de cada uno de los retos fue el resultado de la reflexión del Equipo de Gobierno sobre el entorno esperable de la Universidad de Zaragoza durante el periodo de referencia, y sobre aquellos aspectos de la actividad interna de la institución en que debe intensificarse el esfuerzo de mejora.

En torno a los once retos ("Docencia", "Investigación y Transferencia de Conocimiento", "Relación Universidad-Empresa/Institución", "Financiación", "Formación para la Sociedad", "Tecnologías de la Información y la Comunicación", "Nuevo Modelo de Campus", "Impacto Social y Cultural", "Calidad", "Descentralización" e "Internacionalización") se constituyeron otros tantos grupos de trabajo, con representantes de todos los estamentos de la comunidad universitaria, y de empresas e instituciones externas representativas de Aragón, para acometer una segunda fase en el proceso de planificación estratégica.

FASE II

Durante los meses de abril y mayo de 2001 se desarrollaron tres sesiones con cada uno de los once grupos de trabajo, de acuerdo con el proceso secuencial que se presenta en la tabla 2:

TABLA 2

PROCESO SECUENCIAL DE LA SEGUNDA FASE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

	PRIMERA SESIÓN	SEGUNDA SESIÓN	TERCERA SESIÓN
ACTIVIDADES	1. Lectura y discusión de la caracterización del reto. 2. Análisis de la situación de la Universidad de Zaragoza con relación al reto.	1. Delimitación de los conceptos de <i>objetivo</i> y <i>estrategia</i> . 2. Identificación de objetivos y estrategias.	1. Delimitación del concepto de <i>línea de acción</i> y aspectos relacionados. 2. Identificación de líneas de acción por cada reto.
METODOLOGÍA	<i>Brainstorming</i> , Técnicas de Grupo Nominal.	<i>Brainstorming</i> , discusión abierta y síntesis.	Trabajo en equipo, presentación de resultados, discusión abierta y síntesis.
RESULTADO	1. Nueva definición de cada reto estratégico. 2. Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con relación a cada uno de los retos.	1. Definición de objetivos asociados a cada reto. 2. Definición de estrategias asociadas a cada objetivo.	Definición de líneas de acción asociadas a cada una de las estrategias definidas para cada reto.

Para cada uno de los retos estratégicos, por lo tanto, existe un documento que recoge los aspectos relevantes de este proceso y expone, con un amplio grado de detalle, el despliegue de objetivos, estrategias y acciones correspondientes. El presente documento es una síntesis de todos ellos y pretende resumir, simplificar y priorizar, en el contexto general de la Universidad de Zaragoza, las conclusiones particulares de los informes correspondientes a cada reto.

FASE III

Esta fase consistirá en el despliegue de las actuaciones estratégicas en las unidades de la Universidad. Departamentos, centros, campus y servicios tendrán que definir sus propios objetivos, estrategias y líneas de acción, alineándolos con los que se han definido a nivel institucional. Esta fase debe garantizar que todas las unidades enmarcan sus actuaciones dentro de las que la institución ha definido. Cada una a su nivel, con sus competencias y responsabilidades, debe colaborar al esfuerzo general de estrategia de cambio.

4. MISIÓN, VISIÓN, CULTURA Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

4.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

La Universidad de Zaragoza es la Universidad pública de Aragón. Enraizada en su sociedad y comprometida con su desarrollo, se erige en creadora de cultura, potenciadora del pensamiento y motor de progreso económico, y se configura como un espacio de cambio e intercambio permanente en el que se impulsa la ciencia, la cultura y la tecnología.

La Universidad de Zaragoza quiere ser una institución de calidad al servicio del progreso de Aragón, dedicada a la formación de individuos cultos, críticos y comprometidos, altamente cualificados como profesionales, que respondan a las necesidades sociales y laborales del momento, y bien preparados para adaptarse, anticiparse y liderar los procesos de cambio.

La Universidad de Zaragoza propugna la Sociedad del Conocimiento asumiendo un papel director y anticipativo y ofrece, a la sociedad en general y a las empresas e instituciones en particular, el desarrollo y aplicación de las ideas o las técnicas más avanzadas en materia científica, tecnológica y humanística.

La Universidad de Zaragoza pretende conseguir una formación integral de calidad mediante la docencia y la investigación, fundamentadas en la participación activa de los estudiantes en su proceso formativo, no sólo en términos de adquisición de conocimientos sino atendiendo al desarrollo de la persona y de sus actitudes, competencias, capacidades y habilidades.

La Universidad de Zaragoza aboga por un profesorado innovador y comprometido con la calidad. Para ello favorecerá su participación en una investigación de vanguardia, su formación permanente como docente, incidiendo en la vertiente pedagógica, y su integración en los objetivos y en la gestión de la propia Universidad.

La Universidad de Zaragoza apuesta por una organización caracterizada por su descentralización, tanto geográfica como de gestión.

Su amplia trayectoria histórica constata su compromiso con la apertura y vocación internacional, con una amplia dedicación hacia el ámbito europeo y latinoamericano.

La Universidad de Zaragoza quiere ser reconocida como:

- Referente nacional e internacional por su calidad y prestigio en la enseñanza e investigación.
- Elemento de evolución progresista y motor de la transformación social y el desarrollo económico, conjugando eficazmente tradición y modernidad.
- Institución dinámica, abierta, orientada en todo momento hacia la demanda social.
- Institución de calidad reconocida por la excelencia de los servicios ofertados.
- Expresión de vocación y dimensión humana.

-
- Expresión de compromiso permanente con el desarrollo futuro de Aragón y con la defensa del legado cultural, histórico y artístico que posee.

4.2. CULTURA Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

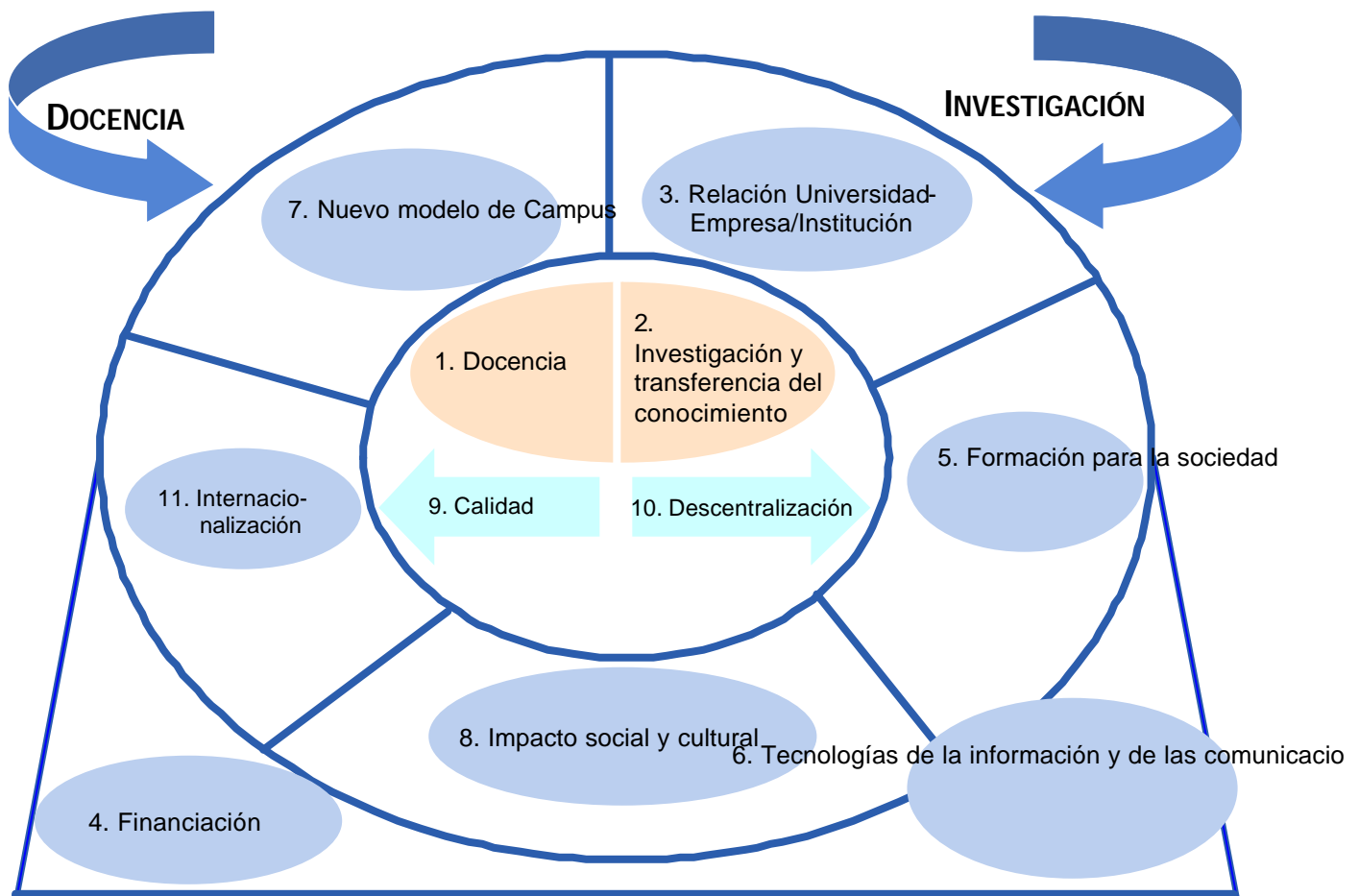
La cultura y los valores fundamentales de la Universidad de Zaragoza son:

- La defensa de la primacía de la persona como valor principal.
- El compromiso y la defensa de los principios que inspiran la naturaleza y fines de la Universidad pública.
- La búsqueda de la excelencia en la docencia, en el proceso de formación, en la investigación, en la prestación de servicios y en la gestión institucional.
- El liderazgo en el conocimiento, contribuyendo a su creación, transmisión, actualización y aplicación.
- La sensibilidad y el compromiso con el medio ambiente, abogando por un desarrollo sostenible.
- La defensa y la promoción de los valores sociales e individuales que le son propios, tales como la libertad, fraternidad, justicia social, el pluralismo, el respeto de las ideas y el espíritu crítico, así como la búsqueda de la verdad, la convivencia pacífica y la defensa de los derechos humanos. Igualmente, la atención a la eliminación de la desigualdad social y la discriminación por razón de género.
- El decidido apoyo a la causa de la paz.
- La responsabilidad compartida por los distintos sectores de la comunidad universitaria en el gobierno, gestión y control del funcionamiento de la Universidad.
- La participación de los estudiantes en la vida universitaria, respetando su autonomía.
- La participación activa del estudiante en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- El trabajo en equipo, como facilitador del proceso formativo, investigador y de gestión.
- La innovación y asunción de riesgos como medio de adaptación al cambio permanente.
- El carácter abierto y universal y el compromiso con la comunidad aragonesa y con su desarrollo humano, cultural, tecnológico y económico.

5. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS

Como consecuencia de la definición de la Misión, que marca el horizonte de la Universidad de Zaragoza para el futuro, así como de un análisis de la situación actual, el Equipo de Gobierno identificó los retos estratégicos de la institución, que fueron presentados en el Claustro de diciembre de 2000 (Gráfico 2).

GRÁFICO 2
LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, UNA INSTITUCIÓN DE CALIDAD
COMO ELEMENTO DE PROGRESO ARAGONÉS



En torno a un nuevo proyecto educativo en que la CALIDAD y la DESCENTRALIZACIÓN se constituyen en principios clave y en que las dos actividades principales -DOCENCIA e INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO- actúan como fuerzas motrices, la Universidad se enfrenta a las cuestiones críticas de la RELACIÓN CON LAS EMPRESAS Y LAS INSTITUCIONES, la FORMACIÓN PARA LA SOCIEDAD, su IMPACTO SOCIAL Y CULTURAL, el NUEVO MODELO DE CAMPUS y la INTERNACIONALIZACIÓN de sus actividades. Como aspectos transversales a todas estas cuestiones críticas surgen la FINANCIACIÓN y las TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES.

En los siguientes apartados se presenta la caracterización de cada uno de los retos estratégicos resultante de la reflexión del Equipo de Gobierno y del Grupo de Trabajo correspondiente.

5.1. DOCENCIA

Un modelo docente debe permitir y potenciar el desarrollo integral de personas cultas, competentes en su especialidad profesional y que incorporen las competencias y valores humanos demandados por la sociedad, en general, y las empresas e instituciones, en particular.

La actividad docente, convencida de su importancia, debe incentivar la motivación, tanto en los profesores como en los alumnos, a través de diferentes mecanismos, que van desde el reconocimiento de la labor docente hasta el nuevo papel del profesor como tutor y orientador/dinamizador, pasando por la corresponsabilidad del alumno en el proceso docente.

Para mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje, así como los medios que van a utilizarse, es necesario que el modelo docente tenga en cuenta todos los elementos que lo integran: de la formación e investigación del profesorado, junto con la acción tutorial al estudiante, a la imprescindible coordinación de materias, la actuación didáctica que las desarrolle y las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación. El resultado de la renovación de los procesos de enseñanza/aprendizaje redundará en una significativa mejora de la calidad docente.

5.2. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

La investigación, uno de los pilares básicos sobre los que se asienta la Universidad, ha adquirido hoy día un nuevo protagonismo como principal motor de innovación que contribuye decisivamente al progreso de la sociedad, parámetro identificador de calidad de las universidades y elemento dinamizador de la propia estructura universitaria.

En este contexto, la Universidad de Zaragoza, como principal centro de I+D+I de la Comunidad Autónoma de Aragón, debe aceptar y afrontar los actuales retos para contribuir de forma decisiva a la adquisición de nuevos conocimientos, mejora de la calidad de vida y progreso económico y social.

No hay duda de que todo ello supone no sólo un cambio en la mentalidad de la propia comunidad universitaria, sino una apuesta firme económicamente avalada. A través de la investigación, la Universidad de Zaragoza debe dar respuesta a los problemas que afectan a la sociedad e incluso permitir a ésta adelantarse a futuros desafíos.

5.3. RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIÓN

Las empresas, en su proceso de integración y adaptación a las nuevas necesidades del entorno, introducen la innovación como principal componente competitivo y se dotan así mismo de unas tecnologías avanzadas. En este contexto de cambio y transformación, la Universidad de Zaragoza, donde la investigación, desarrollo y consiguiente innovación están presentes como aspectos inherentes a su espíritu, debe ofrecer una estrecha colaboración a las empresas e instituciones, a través de su participación en proyectos conjuntos y su oferta de servicios de investigación. En tal sentido, la Universidad de Zaragoza deberá flexibilizar los procesos de desarrollo de nuevas titulaciones, de tal forma que se pueda atender a las demandas socio-laborales.

Resulta conveniente seguir impulsando el acercamiento recíproco entre la Universidad de Zaragoza y la empresa y la creación de vínculos de colaboración entre ambas.

Durante los próximos años será preciso seguir trabajando en el desarrollo de actividades que se adapten a las necesidades de la sociedad y, en particular, del mercado, además de promover acciones que faciliten el conocimiento de las posibilidades que la Universidad de Zaragoza ofrece en este ámbito.

5.4. FINANCIACIÓN

Los retos de excelencia en la docencia, investigación y gestión, exigen recursos económicos que permitan alcanzarlos. En la actualidad, los índices utilizados con más frecuencia para comparar las disponibilidades de recursos económicos con que cuentan las universidades (% PIB, gasto/estudiante...) muestran que la financiación de la Universidad de Zaragoza está lejos de la que tienen otras universidades españolas de las mismas características y, por supuesto, muy lejos de los recursos con que cuentan las universidades de la Unión Europea.

Es necesario realizar un esfuerzo significativo para cambiar esta situación que la Universidad de Zaragoza soporta, mediante un incremento significativo de la financiación, la diversificación de las fuentes y su vinculación al logro de determinados objetivos de calidad.

Para despejar las incógnitas futuras, evitar la negociación e incertidumbre anual y permitir una planificación plurianual por objetivos, es necesario aprobar una **Ley de Financiación Universitaria** que asegure los principales recursos económicos que recibe la Universidad, de acuerdo con criterios objetivos y basada en los principios de suficiencia financiera, estática y dinámica, seguridad, estabilidad y automatismo.

Internamente, la Universidad debe diseñar un modelo de asignación de recursos basado en los principios de eficiencia, responsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas a la sociedad.

5.5. FORMACIÓN PARA LA SOCIEDAD

Las exigencias cambiantes de la Sociedad del Conocimiento, en la que constantemente se incorporan nuevos saberes y nuevas tecnologías en las distintas disciplinas científicas, nos obligan a un replanteamiento de la formación universitaria en el que la formación continua, permanente objeto de mejora, es un producto nuevo y dinámico que debe contemplar tanto la formación técnica como la formación complementaria en habilidades generales, valores y actitudes. El mapa de titulaciones, postgrados y la formación continua deben constituir una referencia básica de nuestra Universidad.

Así mismo, la formación continua es un medio importante para desarrollar y completar los conocimientos del profesorado de la Universidad, para profundizar en sus relaciones con las empresas y con la sociedad en general y para mantener la vinculación de los egresados con la Universidad. Además, constituye una actividad interesante desde el punto de vista de los ingresos alternativos que supone.

Por otra parte, es necesario impulsar procesos de formación continua de calidad destinados a los profesionales (profesores y PAS) que trabajamos en la Universidad, como medio de actualización de las nuevas necesidades a lo largo de toda la vida profesional.

5.6. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES (TIC)

El nuevo proyecto educativo y la disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones exigen medios técnicos adecuados, y además implican una profunda remodelación de los criterios didácticos y pedagógicos.

La Universidad tiene que adaptarse plenamente a las tecnologías de la comunicación, tendiendo a que la oferta de cursos, seminarios y postgrados se pueda realizar a través de la red, ayudando así a quienes tengan problemas para mantener una actividad presencial continuada.

Es necesario mantener un minucioso seguimiento de la tecnología y planificar, en consecuencia, la renovación de los equipos y la actualización de las personas, así como un sistema adecuado de gestión e información, dentro de un marco de cumplimiento de la legislación en los aspectos referentes a la protección de datos y ética en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones.

La tradición de la Universidad de Zaragoza, así como la cualificación profesional de su profesorado, le permite ir hacia modelos de enseñanza semipresencial en los que el estudiante pueda conjugar a su medida las ventajas de la relación personal con el profesor y la flexibilidad en el tiempo y en el espacio, que permite el uso de las nuevas tecnologías.

5.7. NUEVO MODELO DE CAMPUS

La Universidad de Zaragoza está presente en distintas localidades, lo que constituye un valor positivo que cualquier desarrollo futuro ha de saber capitalizar y potenciar. La evolución actual y futura debe tener en cuenta que los desarrollos se pueden basar en concepciones tanto geográficas como temáticas. Todo ello conlleva una decidida apuesta por diferentes modelos de campus, además de las consiguientes modificaciones de la estructura organizativa de la Universidad que permitan y faciliten las diferentes realidades.

Como resultado de la necesidad de establecer vínculos de colaboración estables entre la Universidad y las empresas, centros de investigación y demás elementos que componen el entramado del conocimiento, se plantea la posibilidad de crear unos espacios con un espíritu emprendedor (**POLOS DE INNOVACIÓN**), donde se contemplen en un mismo entorno facultades, escuelas, centros de investigación propios y ajenos a la Universidad, unidades de I+D de las empresas, actividades de consultoría y asesoramiento, e institutos universitarios consorciados entre la Universidad y la Sociedad, que abarquen todos los dominios del conocimiento humano.

Una organización tan plural y compleja requiere, a su vez, unos órganos de decisión y gestión próximos y adecuados a las diferentes realidades, en los que convivan tanto las realidades universitarias como sociales, institucionales y empresariales.

El desarrollo de este reto supondría la asimilación de un nuevo concepto de campus universitario, orientado a las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Así mismo, exigiría un esfuerzo de inversión cuya financiación debería realizarse con importantes colaboraciones externas.

Los modelos deben diferenciar los distintos campus atendiendo a las peculiaridades de cada ámbito científico de formación e investigación.

5.8. IMPACTO SOCIAL Y CULTURAL

La Universidad debe dar respuesta, con rapidez y eficacia, a aquellas demandas sociales vinculadas a los valores y cultura que le son propios.

Ello exige una mayor conexión entre la Universidad de Zaragoza y la sociedad. Ambas deben establecer un entorno de intervención conjunta y coordinada, respondiendo a la incidencia mutua que las actuaciones en los ámbitos universitario y social pueden tener.

La Universidad posee una faceta social importante. Desde diferentes foros se está reclamando a la institución universitaria que desarrolle la faceta cultural y humanística de la formación e intervenga como autoridad intelectual. Parece necesario apoyar una decidida política de extensión cultural que incida tanto en los miembros de la comunidad universitaria como en el resto de la ciudadanía.

Para ello, se deben favorecer las relaciones institucionales y sociales y colaborar en actividades y proyectos culturales y de desarrollo.

5.9. CALIDAD

La calidad, en el ámbito universitario, se asocia a la idea de destacar por la solvencia y la excelencia con la que la Universidad ha de llevar a cabo las funciones que le son propias: docencia e investigación.

La eficacia en la gestión supone otro de los importantes retos que contribuirán al desarrollo de la Universidad de Zaragoza. De ahí la necesidad de implantar un modelo de gestión adaptado a la Universidad y basado en la participación e implicación de las personas; un modelo que permita la obtención de un ambiente de trabajo estimulante para toda la comunidad universitaria, con estudiantes capaces, profesorado y profesionales de la administración motivados, y que, en definitiva, contribuya a que la Universidad de Zaragoza realice mejor su misión como institución decisiva en el desarrollo y transformación de la sociedad aragonesa del siglo XXI.

Ahora bien, actuar sobre criterios de calidad supone determinados condicionantes:

- Cualquier actuación decidida en la implantación de un sistema de calidad ha de partir -y parte- de una decisión política asumida desde las máximas instancias del Gobierno de la Universidad.
- Implica un cambio cultural en la organización, que habrá de facilitarse mediante la comunicación de cuantos pasos se den a lo largo del proceso. No es posible gestionar la mejora sin medición, medición que no habrá de ser experimentada por los distintos colectivos como un intento de control, sino como un paso necesario para el seguimiento y consecución de objetivos.

-
- Una coherencia en las actuaciones parece más viable si se aplica algún modelo ya existente y probado en otros ámbitos universitarios, lo que parece aconsejar la implantación de un modelo EFQM o similar.
 - Cualquier modelo que se pretenda desarrollar habrá de facilitar una implantación paulatina que minimice los riesgos de dar pasos hacia atrás en cualquier momento del proceso.
 - El modelo de calidad que se decida se deberá aplicar a los tres ámbitos del quehacer de la Universidad: docencia, investigación y gestión.

5.10. DESCENTRALIZACIÓN

La Universidad de Zaragoza, consciente de su responsabilidad como Universidad pública de Aragón, entiende que debe consolidar y desarrollar la actividad universitaria en cada uno de sus campus, con el objetivo de dar respuesta y anticiparse a las necesidades de formación superior que genera una sociedad que es ya, y será cada vez más, una Sociedad del Conocimiento.

La puesta en práctica de esta voluntad descentralizadora deberá materializarse en un nuevo modelo organizativo que contemple, defina y fomente el campus como nueva unidad.

En este contexto y en aras de un funcionamiento más eficaz y eficiente, se debe propiciar una mayor capacidad y autonomía en la toma de decisiones por parte de los campus, centros, departamentos e institutos en sus respectivos ámbitos, unidas a una mayor responsabilidad y rendición de cuentas de todos ellos ante el Gobierno de la Universidad.

Así, la descentralización administrativa, la de servicios y la que se refiere a la toma de decisiones deben afrontarse de una manera integral y en el marco de la colaboración institucional ante la propia Universidad y los gobiernos regionales, provinciales y locales.

5.11. INTERNACIONALIZACIÓN

La Universidad de Zaragoza, consciente de que la internacionalización constituye una condición y una garantía de calidad y un objetivo de desarrollo, proclama su decidida vocación internacional, tanto en el ámbito de la docencia y la formación continua como en el de la investigación.

Los estudiantes, profesores y profesionales de la administración de la Universidad de Zaragoza deberán ser capaces de trasladarse a otros entornos geográficos y adaptarse con facilidad a ellos.

Para ello, habrán de potenciarse los logros hasta ahora obtenidos en materia de movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, participando en programas conjuntos con universidades de diversos ámbitos geográficos. En este sentido, la Universidad de Zaragoza debe ampliar y reforzar las relaciones ya establecidas con universidades y otras instituciones, principalmente de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, concediendo también una particular atención a Canadá y a algunos países del Magreb y Egipto.

Se considera fundamental favorecer el carácter internacional del currículum y de la actividad de nuestros profesores e investigadores, lo que facilitará el desarrollo de polos de excelencia. En esta línea, la Universidad de Zaragoza promoverá la creación de sinergias con otras actividades de tipo socioeconómico, cultural y de cooperación al desarrollo.

Todo ello debe ir acompañado de medidas continuadas que tiendan a consolidar en la comunidad universitaria la percepción de la dimensión internacional como una constante esencial y cotidiana de toda su actividad.

6. ANÁLISIS DAFO

Las páginas siguientes resumen el conjunto de fortalezas y debilidades que los diferentes grupos de trabajo han identificado como relevantes a la hora de enfrentar el desarrollo de la Universidad de Zaragoza con el horizonte estratégico (2002-2005).

Así mismo, también se recoge el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizarán el escenario en el que ese horizonte estratégico ha de desarrollarse.

La totalidad de los ítems relacionados recogen fundamentalmente aquellos aspectos que, por su presencia repetida en diferentes grupos de trabajo, hacen aconsejable dedicarles un especial interés.

Obsérvese que, incluso en esta versión resumida e integrada, se producen aparentes contradicciones, de manera que se llega a afirmar determinada cualidad de la Universidad y su contraria. Pero la realidad suele ser así: multifacética y contradictoria. No extrañe, por tanto, encontrarse con la afirmación de que en la Universidad coexiste una voluntad de cambio y mejora, por un lado, con cierta resistencia al cambio basada en una autopercepción acrítica.

6.1. FORTALEZAS

Se entiende por fortalezas aquellos factores internos propios de la Universidad que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como fortalezas por los grupos de trabajo. Una valoración entre 1 y 5 indica la importancia que pueden tener como aspectos favorecedores para la consecución de los objetivos de la Universidad.

La breve explicación con que concluye este apartado de fortalezas pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito de la Universidad.

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Capital humano de alta cualificación	5
Universidad con tradición y prestigio (imagen)	3
Calidad de producto, amplia oferta formativa	3
Red informática / Comunicaciones / Uso de las TIC	3
Disposición favorable al cambio y la mejora	3
Capacidad de orientación y adaptación a las demandas sociales	3
Diversidad: combinación de tradición y modernidad	2
Ubicación geográfica adecuada	2
Dimensión, características físicas y relativa posición de monopolio	2
Orientación a lo internacional	2

CAPITAL HUMANO DE ALTA CUALIFICACIÓN, TANTO EN TÉRMINOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS COMO ORGANIZATIVOS

En prácticamente todos los grupos de trabajo se ha puesto de manifiesto la elevada valoración de la calidad de las personas que integran la Universidad de Zaragoza, de manera que se considera que ése es el punto de apoyo fundamental en el que se deberá basar todo posible desarrollo futuro.

UNIVERSIDAD CON TRADICIÓN Y PRESTIGIO (IMAGEN)

El peso específico de la Universidad de Zaragoza en el contexto regional y nacional, su carácter de referente, su buena imagen, su relación con empresas e instituciones parecen prometer también un excelente impulso a cuantos desarrollos se planteen.

CALIDAD DE PRODUCTO, AMPLIA OFERTA FORMATIVA

La amplitud de la oferta docente, cultural e investigadora, constituye así mismo un excelente punto de partida para enfrentarse a los retos que se abren ante la Universidad de Zaragoza.

RED INFORMÁTICA / COMUNICACIONES / USO DE LAS TIC

Sólo con la existencia y el uso generalizado de las tecnologías de la información y las comunicaciones se podrán encarar con ciertas garantías de éxito los caminos de la descentralización y la calidad.

DISPOSICIÓN FAVORABLE AL CAMBIO Y LA MEJORA

Ningún cambio cultural profundo es posible sin una decidida voluntad de mejora, voluntad que debe emanar de las instancias más elevadas de la organización. En ese sentido, la evidente implicación del Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza en el proceso iniciado es condición *sine qua non* para el logro final.

CAPACIDAD DE ORIENTACIÓN Y ADAPTACIÓN A LAS DEMANDAS SOCIALES

Si bien se ha puesto de relieve, como un área de mejora manifiesta, la falta real de orientación a las demandas del entorno por parte de la Universidad de Zaragoza, igualmente se ha hecho hincapié en su capacidad de adaptación a dichas demandas.

DIVERSIDAD: COMBINACIÓN DE TRADICIÓN Y MODERNIDAD

La adecuada combinación de modernidad y tradición, tan presentes en la Universidad de Zaragoza, hará posible afrontar con garantías de éxito retos tan difíciles como la implantación de un nuevo modelo de docencia, sin perder las señas de identidad o el acceso a un creciente proceso de internacionalización.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA ADECUADA

Constituye un factor importante tanto para el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como para abordar la creación de un nuevo paradigma aplicable a la gestión integral de un nuevo modelo de campus universitario y el acceso al desarrollo de la formación continua.

DIMENSIÓN, CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y RELATIVA POSICIÓN DE MONOPOLIO

Enfrentar el reto de la calidad, asumir la descentralización geográfica como necesidad y como apuesta, procurar las óptimas relaciones de la Universidad con la empresa y las instituciones, son tareas nada fáciles que se pueden ver apoyadas por la dimensión de la Universidad de Zaragoza y por su carácter de Universidad única en Aragón.

ORIENTACIÓN A LO INTERNACIONAL

En un mundo en el que las fronteras de toda índole tienden a desaparecer, un alto número de contactos internacionales, la existencia de una capacidad investigadora internacional y la costumbre sistemática de mirar al exterior constituyen aspectos resaltables en la orientación de la Universidad de Zaragoza.

6.2. DEBILIDADES

Como contrapunto a las fortalezas, se entiende por debilidades el conjunto de factores internos propios de la Universidad que pueden dificultar el cumplimiento de sus objetivos.

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como debilidades por los grupos de trabajo. Una valoración entre 1 y 5 indica la importancia que pueden tener como aspectos que dificultan la consecución de los objetivos de la Universidad.

La breve explicación con que concluye este apartado de debilidades pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito de la Universidad.

DEBILIDADES	IMPORTANCIA
Falta de adecuación a las demandas sociales y resistencia al cambio	5
Falta de imagen de la Universidad de Zaragoza	5
Financiación escasa	4
Dificultad de gobierno y gestión por la estructura organizativa existente	4
Falta de coordinación	3
Falta de planificación	3
Carencias formativas en el profesorado e inadecuada metodología docente	3
Estructura de gestión insuficiente y compleja	3
Ausencia de estímulos, incentivos	2
Falta de reconocimiento y organización de la investigación	2

FALTA DE ADECUACIÓN A LAS DEMANDAS SOCIALES Y RESISTENCIA AL CAMBIO

La oferta universitaria en sus diferentes apartados de docencia, investigación, formación continua y servicios en general debe adaptarse a los tiempos. Las instituciones con mucha historia, como esta Universidad, tienden a manifestar cierto conservadurismo; los propios procesos de cambio requieren de numerosos equilibrios políticos, lo que implica normalmente miedos, inercias, falsos temores y, en alguna medida, cierto carácter "funcionarial" de su personal.

FALTA DE IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Ausencia de publicidad tanto interna como externa. Curiosamente, a pesar de su dilatada historia universitaria, de ser la única en Aragón y de estar presente en todo su territorio, la percepción externa que la sociedad aragonesa tiene de su Universidad es escasa.

FINANCIACIÓN ESCASA

Los indicadores de financiación del presupuesto universitario son de los más bajos del conjunto de las comunidades autónomas; y las cifras porcentuales son las más bajas con relación al PIB.

DIFICULTAD DE GOBIERNO Y GESTIÓN DEBIDO A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EXISTENTE

Rigidez normativa, burocratización, lentitud de respuesta, falta de flexibilidad. En este apartado se recoge la lentitud en la toma de decisiones en órganos colegiados, la ausencia de procedimientos de calidad, el condicionamiento de las normativas legales internas (estatutos) y su dificultad de renovación.

FALTA DE COORDINACIÓN

La actual estructura matricial entre centros y departamentos de la Universidad, en general, ha supuesto en muchos casos problemas de falta de coordinación en planes de estudio y líneas de investigación. En definitiva, las diferentes competencias y su reparto entre centros, departamentos, recursos materiales y personas no está lo suficientemente clara todavía.

FALTA DE PLANIFICACIÓN

En todos los ámbitos de actividad de la Universidad, ya sea en la docencia, ya sea en la investigación, se da una manifiesta falta de planificación de todos los procesos. Es necesaria una sistematización de los procesos de gestión y administración, para que incorporen conceptos de calidad y de mejora continua, apoyándose en una recogida sistemática de datos e indicadores.

CARENCIAS FORMATIVAS EN EL PROFESORADO E INADECUADA METODOLOGÍA DOCENTE

Para afrontar el proceso de cambio se requieren unos programas de adecuación a los nuevos tiempos en todos los dominios de la vida universitaria. La sociedad y, consecuentemente, la comunidad universitaria demandan hoy en día metodologías docentes más alejadas de las magistrales y meramente transmisoras de conocimientos. El modelo de enseñanza-aprendizaje con participación y corresponsabilidad del estudiante y el nuevo papel orientador y dinamizador del profesor, apoyándose en las oportunidades que nos brindan las TIC, requiere unos perfiles y proyectos docentes que hay que reexaminar.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN INSUFICIENTE Y COMPLEJA

Se han detectado algunas insuficiencias de la estructura de gestión universitaria con relación a los tiempos y necesidades actuales, que habrá que ir corrigiendo en el futuro.

AUSENCIA DE ESTÍMULOS, INCENTIVOS

Se considera que los sistemas actuales de reconocimiento son insuficientes. Por otra parte, a pesar de que la docencia es uno de los ejes centrales de la actuación universitaria, en las sucesivas instancias de evaluación de méritos del profesorado el parámetro de la calidad docente no tiene valoración, y ello puede suponer una progresiva devaluación. Al mismo tiempo, las encuestas actuales a las que responden los estudiantes tienen escasa credibilidad.

FALTA DE RECONOCIMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tanto en el grupo de investigación como en otros afines se percibe una falta de reconocimiento de la investigación, y a la vez que se la ve de una manera un tanto desestructurada, lo que produce una sensación de falta de estabilidad y de pérdida de oportunidades, en oposición a lo que la sociedad actual está demandando en estos dominios.

6.3. OPORTUNIDADES

En el análisis de oportunidades se identifican los factores externos a la Universidad y, por lo tanto, normalmente no controlables que pueden favorecer la consecución de sus objetivos.

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como oportunidades por los grupos de trabajo. Una valoración entre 1 y 5 indica la importancia que tienen como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden facilitar la consecución de los objetivos de la Universidad.

La breve explicación con que concluye este apartado de oportunidades pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito de la Universidad.

OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA
Apoyo institucional y político	5
Demanda de la sociedad	4
Internacionalización. Relaciones interuniversitarias	4
Descenso demográfico, desmasificación	3
Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras	3
Demanda de calidad	3
Sistema empresarial. Tejido industrial	3
Cambio en el modelo de financiación	3
Imagen / Prestigio de la Universidad de Zaragoza	2
Multidisciplinariedad	2

APOYO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO

El apoyo institucional y político, especialmente en lo que se refiere a la financiación, es un factor que determina en gran medida los medios y recursos de los que puede disponer la Universidad de Zaragoza para llevar a cabo su misión.

DEMANDA DE LA SOCIEDAD

Como única Universidad pública de la Comunidad Autónoma, la sociedad aragonesa tiene depositadas grandes expectativas en la Universidad de Zaragoza. Para responder a esta demanda, la Universidad debe realizar importantes esfuerzos para constituirse en el referente principal de la comunidad en materia cultural, tecnológica y científica.

INTERNACIONALIZACIÓN. RELACIONES INTERUNIVERSITARIAS

Las tendencias globalizadoras que se aprecian a nivel mundial en los últimos años tendrán un inevitable impacto en un ámbito como el universitario. Las reglamentaciones tienden cada vez más a ser supranacionales, desapareciendo las barreras que imponían las fronteras a la colaboración con entidades externas, así como a la captación de recursos y alumnos de otros países.

Por otra parte, al ser la Universidad una institución con una finalidad específica, que no encuentra organizaciones con una problemática común fuera del propio ámbito universitario, es especialmente importante la colaboración entre universidades con objeto de compartir experiencias y recursos.

DESCENSO DEMOGRÁFICO, DESMASIFICACIÓN

La reducción del número de alumnos se entiende como un factor que va a posibilitar acabar con la masificación que sufre la Universidad en algunas de sus áreas.

DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DE LAS INFRAESTRUCTURAS

El desarrollo tecnológico y las cada vez mejores infraestructuras de transporte y comunicación ofrecen una serie de posibilidades, impensables hace sólo pocos años, que la Universidad debe aprovechar para llevar a cabo su misión de una manera más eficiente.

Hay que destacar, por otra parte, el papel potenciador que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación, lo cual posibilita nuevas modalidades de docencia y colaboración no presencial, así como el intercambio masivo de información entre equipos dispersos.

DEMANDA DE CALIDAD

La posible aparición de universidades privadas así como los cambios en la regulación, especialmente el distrito único, van a obligar a la Universidad de Zaragoza a competir por los alumnos en un entorno muy abierto. En la medida en que los servicios formativos y de investigación tengan una calidad contrastada, este nuevo escenario puede representar una inmejorable oportunidad para la Universidad de Zaragoza.

SISTEMA EMPRESARIAL. TEJIDO INDUSTRIAL

Con objeto de contribuir al desarrollo regional, la Universidad de Zaragoza no puede permanecer de espaldas al tejido industrial de su entorno, formado en algunos casos por importantes empresas internacionales, cuya colaboración puede convertirse en un aspecto dinamizador de primer orden para la Universidad.

CAMBIO EN EL MODELO DE FINANCIACIÓN

La Universidad de Zaragoza no ha buscado, hasta la fecha, fuentes de financiación privada que podrían servir de complemento a la pública, dotando a la Universidad de un mayor grado de autonomía con respecto a las instituciones.

IMAGEN / PRESTIGIO DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

La sociedad aragonesa reconoce la labor de la Universidad de Zaragoza, y esto redundará en una buena imagen social. La confianza del entorno social circundante es un factor decisivo, entre otros aspectos, a la hora de buscar los recursos necesarios para desarrollar su función.

MULTIDISCIPLINARIEDAD

Para dar respuesta a la nueva Sociedad del Conocimiento, la Universidad de Zaragoza debe romper las áreas de conocimiento estancas, a través de la revisión y actualización de la oferta y contenidos de las titulaciones, a cualquier edad, comenzando con los ciclos de postgrado hasta las dobles titulaciones. Este concepto no sólo es aplicable en docencia sino también en investigación.

6.4. AMENAZAS

Se concluye el análisis DAFO con la identificación y valoración de las amenazas, es decir, aquellos factores externos a la Universidad y, por lo tanto, normalmente no controlables que pueden dificultar la consecución de los objetivos que la Universidad se marque.

Al igual que en los apartados precedentes, la tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como amenazas por los grupos de trabajo. Una valoración entre 1 y 5 indica la importancia que se les otorga como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden dificultar la consecución de los objetivos de la Universidad.

La breve explicación con que concluye este apartado de amenazas pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito de la Universidad.

AMENAZAS	IMPORTANCIA
Competencia de otras universidades y entidades en formación e investigación	5
Descenso demográfico	4
Falta de apoyo de las instituciones	4
Financiación problemática	3
Pérdida de recursos humanos, principalmente por falta de incentivos	3
Predominio de valores económicos, ausencia de valores humanistas	3
Inadecuación del complejo industrial regional	3
Rigidez normativa	2
Resistencias de compromiso estable con la Universidad	2
Ausencia en redes y foros internacionales relevantes	2

COMPETENCIA DE OTRAS UNIVERSIDADES Y ENTIDADES EN FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

En la totalidad de los grupos de trabajo se menciona el entorno competitivo como una de las principales amenazas. No sólo otras universidades públicas y privadas sino también entidades cuyo fin social original no es la educación se muestran cada vez más activas en el lanzamiento de alternativas de formación. Esta nueva oferta se caracteriza por su mayor flexibilidad, amplias posibilidades de financiación y rapidez en la adecuación a la demanda, aspectos que la Universidad de Zaragoza deberá cuidar y mejorar. La investigación también se verá afectada por este problema, y la creciente actividad de centros de investigación ajenos a la Universidad será otra característica del entorno.

DESCENSO DEMOGRÁFICO

En la mayoría de los grupos de trabajo se contempla el previsible descenso en el número de alumnos, por razones demográficas y de oportunidad, como uno de los factores determinantes del panorama futuro de la Universidad. Será difícil mantener ciertas titulaciones, y los ingresos ligados a ellas desaparecerán. A esto cabe añadir el desequilibrio que proviene de la situación territorial de Aragón, caracterizada por la concentración de la población en Zaragoza y la despoblación en el resto del territorio.

FALTA DE APOYO DE LAS INSTITUCIONES

Se debe trabajar para invertir una preocupante tendencia por parte de las instituciones y otros agentes al abandono del apoyo y reconocimiento a la actividad universitaria.

FINANCIACIÓN PROBLEMÁTICA

La falta de apoyo económico condiciona el desarrollo futuro de la Universidad de Zaragoza. La importancia otorgada por aquellos grupos de trabajo en que se debate este aspecto es máxima, ya que se considera un presupuesto previo a cualquier despliegue de acciones. Debe hacerse un esfuerzo por buscar un modelo alternativo que incremente y mejore las condiciones de financiación como respuesta a este problema.

PÉRDIDA DE RECURSOS HUMANOS

La falta de reconocimiento e incentivos a importantes tareas realizadas por profesionales del ámbito universitario podría suponer la pérdida del potencial humano que actualmente caracteriza a la Universidad de Zaragoza. Las tendencias actuales pueden confirmar estructuras de profesorado masificadas y deterioradas, en que no quepa la aportación de los mejores profesionales, atraídos por ofertas más sustanciosas del ámbito privado.

PREDOMINIO DE VALORES ECONÓMICOS, AUSENCIA DE VALORES HUMANISTAS

La sociedad está inmersa en un proceso de desculturización y no es receptiva al tipo de valores que la Universidad debería transmitir. En consecuencia, los valores humanistas se están perdiendo en la Universidad, que entra así en una peligrosa espiral de la que es necesario salir. La crisis de identidad de la Universidad de Zaragoza no podrá corregirse sin entender que es necesario evolucionar en la misma medida en que lo hace la sociedad, sin que esto signifique renunciar a desempeñar un papel motor dentro de ella, fomentando los valores que la deben caracterizar y posibilitando la recuperación de la confianza en sus iniciativas.

INADECUACIÓN DEL COMPLEJO INDUSTRIAL REGIONAL

La Universidad de Zaragoza está condicionada por un clima general poco estimulante en la región, con un complejo industrial y una red de comunicaciones que dificultan el dinamismo de sus actividades. A ello se une la limitada capacidad tecnológica de la región; en suma, un entorno que se percibe como muy poco favorable para el desarrollo y crecimiento de la Universidad de Zaragoza.

RIGIDEZ NORMATIVA

Este punto se refiere al problema que plantea la rigidez de leyes y normativas en el ámbito de la educación. Las tendencias localistas e intervencionistas y el poco margen de actuación e interpretación permitido se traducen en una pérdida de flexibilidad que afecta a las actuaciones de la Universidad de Zaragoza.

RESISTENCIAS DE COMPROMISO ESTABLE CON LA UNIVERSIDAD

El mundo empresarial se muestra distante a la oferta de la Universidad, que le resulta poco atractiva. Las demandas laborales de los titulados universitarios no se ven satisfechas por la empresa, la cual desconoce la realidad universitaria e ignora titulaciones que considera inadecuadas para sus fines. Para que la situación no se vea agravada, en el futuro la Universidad deberá generar en la empresa un interés que justifique su acercamiento.

AUSENCIA EN REDES Y FOROS INTERNACIONALES RELEVANTES

El marco de actuación de las instituciones en el siglo XXI ha dejado de circunscribirse a una región o un país. La mejora en la calidad de las acciones, la interrelación con los referentes en determinadas áreas de actuación, la obtención de recursos diversos y las posibilidades de financiación, serán objetivos cuya consecución trascenderá las instituciones y foros de ámbito local o regional. El trabajo en redes transnacionales y la presencia en foros internacionales serán actividades clave que la Universidad de Zaragoza debe evitar dejar de lado.

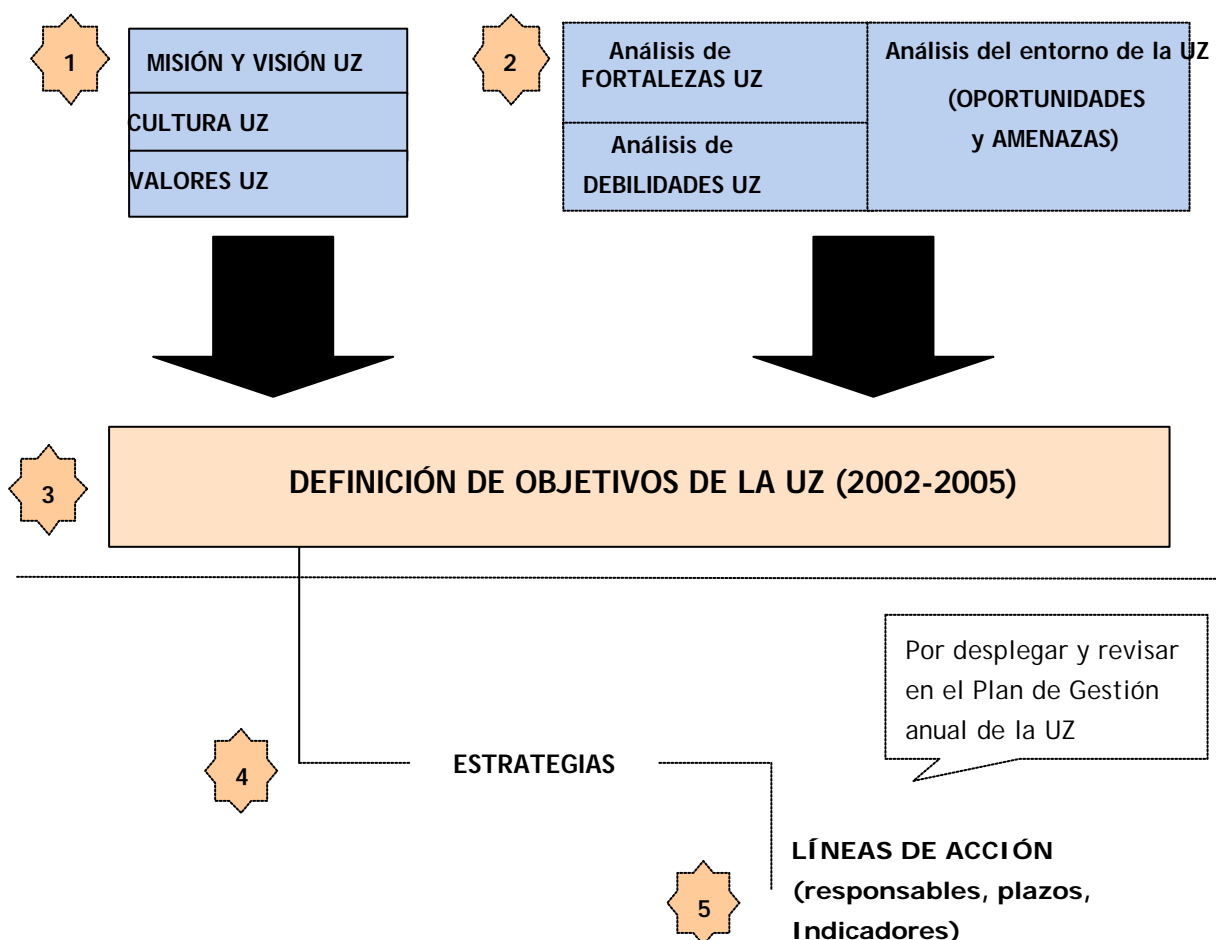
7. OBJETIVOS

7.1. ESQUEMA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DESARROLLO POSTERIOR

El presente capítulo analiza las decisiones estratégicas y operativas de la Universidad de Zaragoza. El proceso estratégico llega a su tercera etapa (ver gráfico 3). La misión, visión, cultura y valores de la Universidad constituyen su razón de ser y determinan las expectativas de la organización. Con el análisis de situación se han identificado aquellos aspectos internos y externos que afectan a la elección estratégica de la Universidad. El éxito del proceso requiere ahora marcar unos objetivos coherentes con la misión y dirigidos a resolver asuntos y problemas estratégicos identificados a través del análisis DAFO presentado en el capítulo 6.

A partir de la definición de objetivos, las estrategias indicarán cómo alcanzarlos (capítulo 8) y se concretarán en acciones (capítulo 9), con indicadores de cumplimiento que deberán ser cuantificados por la Universidad de Zaragoza en su Programa de Actuación anual.

GRÁFICO 3
ESQUEMA DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA Y SU DESARROLLO POSTERIOR



7.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En el horizonte temporal 2002-2005 la Universidad de Zaragoza se plantea diez objetivos, que se presentan en las siguientes páginas. La numeración con que aparecen no responde a ningún orden de prioridad o importancia. De hecho, la Universidad formula cada uno de estos diez objetivos como igual de relevante que el resto.

Sin embargo, dicha numeración es necesaria para establecer un sistema de codificación que facilite la búsqueda de los objetivos y su identificación y asociación a estrategias y líneas de acción. En este sentido, como anexo 1 se incorpora a este documento una tabla-resumen de los objetivos de la Universidad, cada uno con su código, que posibilita un acceso más directo a ellos.

OBJETIVO 1: Implantar un *modelo educativo* que renueve los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantice la formación integral de profesionales.

OBJETIVO 2: Desarrollar una *política de investigación y transferencia de conocimientos* que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia.

OBJETIVO 3: Implantar un *sistema de calidad institucional*.

OBJETIVO 4: Adecuar la organización de la Universidad a *nuevos modelos de campus* que profundicen en la *descentralización*.

OBJETIVO 5: Adecuar la *oferta de las acciones formativas* a las necesidades del entorno.

OBJETIVO 6: Impulsar las *relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones*.

OBJETIVO 7: Potenciar el papel de la Universidad como *motor del progreso social y cultural* del entorno.

OBJETIVO 8: Impulsar la *dimensión internacional* de la Universidad en todos sus niveles.

OBJETIVO 9: Desarrollar una *política de imagen institucional*.

OBJETIVO 10: Lograr un *modelo de financiación suficiente* y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos.

7.3. INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN EL DESARROLLO TERRITORIAL

Los últimos estudios sobre avance económico señalan una preocupación creciente sobre la orientación de la docencia y la investigación en las universidades, y sugieren que éstas deberían estar más orientadas hacia objetivos sociales y económicos. Donde más se concreta esta demanda es en el terreno del desarrollo local, ya que los territorios están pidiendo a sus universidades, ante los procesos de globalización y localización del desarrollo económico, que contribuyan activamente al progreso de su entorno territorial. Piden, concretamente, que suministren conocimiento y habilidades, que contribuyan a la innovación y que se comprometan a impulsar el desarrollo territorial (Goddard y Chatterton, 2001).

Tradicionalmente las universidades contribuían sobre todo al desarrollo cultural y social de sus entornos geográficos aportando posturas éticas, publicando trabajos sobre sus temas históricos, artísticos y etnográficos, haciendo investigación de calidad fundamentalmente básica, etc. Sin embargo, recientemente una nueva y poderosa demanda ha sido planteada a la Universidad: contribuir al desarrollo económico del entorno. Esta función tampoco es nueva; desde hace tiempo universidades americanas, y otras en el resto del mundo, vienen participando de forma activa y de distintas maneras en la tarea de atraer empresas, en su creación y en la puesta en marcha de líneas de investigación aplicada para promover la innovación en su entorno y, por tanto, en el crecimiento y generación de riqueza. Responder a estas nuevas demandas requiere nuevos recursos, nuevas concepciones de los campus y nuevas estrategias de gestión para desarrollar procesos de valor añadido en un territorio.

En Europa, por mimetismo con las experiencias mundiales de éxito, se han lanzado en los últimos años varias regiones/universidades a promover iniciativas similares (universidades de Twente, en los Países Bajos; Newcastle, en el Reino Unido; Turku, en Finlandia, etc.). Estos casos han sido estudiados y ha aparecido el modelo conceptual llamado de la triple hélice o triple demanda. A la Universidad la sociedad le demanda, además de docencia e investigación, lo siguiente: responder a las necesidades de una población cliente/usuario más diversa; enseñanza/aprendizaje permanente, necesaria por la cambiante demanda de conocimiento y habilidades; mayor relación entre enseñanza e investigación; y una implicación más estrecha entre la investigación y las necesidades de sus usuarios/clientes. Así aparece el "polo regional de aprendizaje" (*learning region*).

En este contexto moderno de universidades, y después de realizado el esfuerzo de reflexión que ha conducido a los diez objetivos estratégicos anteriores, es interesante explicar cómo se relacionan dichos objetivos con esta nueva función de la Universidad y con sus funciones tradicionales.

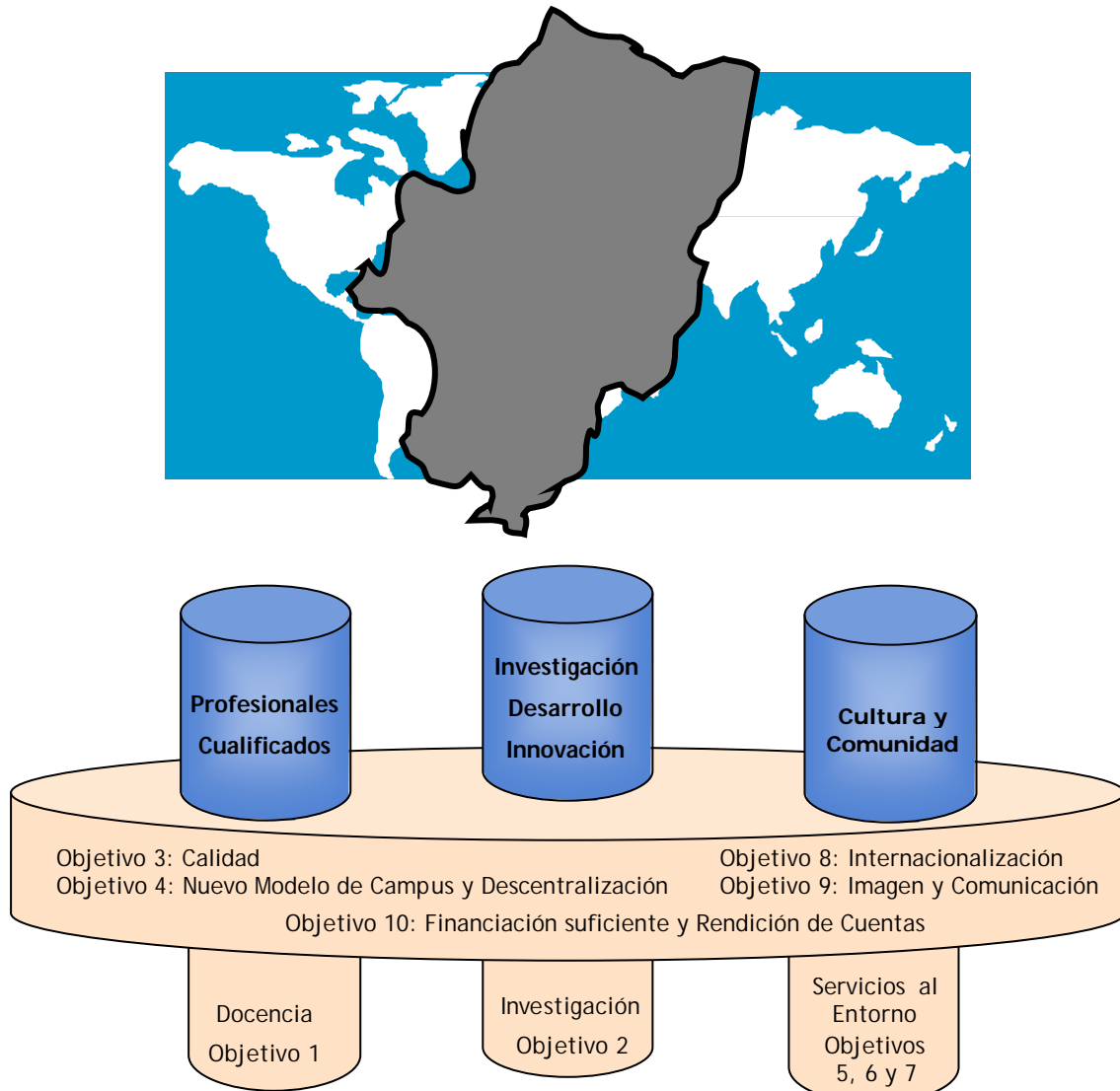
En el gráfico 4 de la página siguiente puede observarse que la Universidad es soportada por tres columnas que indican cuál es su tarea, emergiendo otras tres que representan las demandas del territorio.

El objetivo 1 está directamente relacionado con la función docente, el objetivo 2 lo está con la función investigadora, los objetivos 5, 6 y 7 abarcan aspectos de la demanda de nuevos servicios de su entorno a su Universidad.

El resto de objetivos son fundamentalmente herramientas de mejora de la Universidad y comprenden programas transversales de financiación, calidad, nueva organización de campus y descentralización, internacionalización y comunicación e imagen. Como puede observarse, todos ellos influyen sobre las tres tareas nucleares de la Universidad, sirviendo como mejora sistemática para ellas.

Como plano más elevado, soportado por el quehacer universitario, aparece un esquema del mapa regional, dentro del contexto europeo y por extensión mundial, significando que la universidad soporta prioritariamente a la región, sin olvidar su papel de institución universal que también responde y actúa en el contexto global.

GRÁFICO 4
OBJETIVOS Y DESARROLLO TERRITORIAL



UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

8. ESTRATEGIAS

8.1. ACLARACIÓN CONCEPTUAL

Dependiendo del nivel en el que se realiza la planificación estratégica y la naturaleza del proceso elegido por la organización, el concepto de *estrategia* puede adoptar diferentes matices. Es preciso, por lo tanto, determinar en el ámbito del Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza qué se entiende por *estrategia*: nos referimos aquí a planes que responden a la misión de la Universidad y sirven para alcanzar sus objetivos.

A cada objetivo se asignan una o más estrategias, que actúan como guías de la Universidad para lograrlo. No obstante, una estrategia puede contribuir al cumplimiento de más objetivos que aquel al que se haya asociado en primer término.

8.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La relación de estrategias de la Universidad de Zaragoza para el periodo 2002-2005 se recoge en las páginas siguientes. Las estrategias se clasifican y agrupan de acuerdo con los objetivos de la Universidad. Al igual que en el capítulo anterior con respecto a los objetivos, hay que aclarar que la numeración con que se presentan no responde a ningún ejercicio de priorización, sino que sirve para establecer un sistema de codificación que facilita su búsqueda, identificación y asociación a objetivos y planes de acción. En tal sentido, se incorpora a este documento, como anexo 2, una tabla que resume las estrategias de la Universidad y las presenta junto a su código, para simplificar el proceso de consulta y localización.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO 1 IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENUOVE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.	<ol style="list-style-type: none">1.1. Promover la elaboración de proyectos docentes que potencien la motivación e incentivación del profesorado y alumnado; la relación interdisciplinar; la optimización de recursos humanos y materiales; y el desarrollo de procesos de evaluación.1.2. Primar el aspecto de aprendizaje sobre el de enseñanza, haciendo al estudiante copartícipe del proceso educativo.1.3. Establecer medidas para la reducción del fracaso escolar.1.4. Redefinir las competencias y responsabilidades de los centros y departamentos, en relación con el proyecto docente.1.5. Diseñar una política de Tercer Ciclo que responda a la misión de la Universidad.1.6. Generalizar el uso de las TIC en el proceso docente.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO 2 DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.	2.1. Definir y reconocer al personal investigador. 2.2. Identificar áreas de investigación, de excelencia y emergentes. Consolidar áreas prioritarias. 2.3. Planificar y potenciar las estructuras de apoyo a la investigación. 2.4. Promocionar la transferencia de conocimientos y los proyectos de interacción con las empresas e instituciones.
OBJETIVO 3 IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD INSTITUCIONAL.	3.1. Formar en calidad. 3.2. Establecer las estructuras necesarias. 3.3. Definir e implantar un sistema de incentivos. 3.4. Definir un sistema de información que ayude a la toma de decisiones.
OBJETIVO 4 ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD A NUEVOS MODELOS DE CAMPUS QUE PROFUNDICEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.	4.1. Dotar a la Universidad de un Nuevo Modelo de Campus. 4.2. Avanzar hacia un modelo de Universidad Emprendedora. 4.3. Desarrollar medidas orientadas a la descentralización de la gestión. 4.4. Establecer un Plan de actualización permanente en materia de TIC para acercar la Universidad a todo el territorio de Aragón.
OBJETIVO 5 ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.	5.1. Establecer un sistema permanente de identificación de necesidades y tendencias en materia de oferta educativa en la Universidad. 5.2. Establecer un sistema constante de mejora continua de la oferta educativa de la Universidad. 5.3. Crear una única estructura que conozca, planifique y gestione la oferta educativa no reglada de la Universidad. 5.4. Desarrollar programas de formación con soporte en las nuevas tecnologías que permitan una enseñanza más eficaz, así como la apertura de la Universidad a otros mercados y escenarios educativos.
OBJETIVO 6 IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.	6.1. Promover acciones que favorezcan el conocimiento, acercamiento y colaboración mutuos. 6.2. Considerar las necesidades de las empresas/instituciones en las acciones formativas y de inserción laboral. 6.3. Promover la presencia de la Universidad en el tejido empresarial e institucional.
OBJETIVO 7 POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DEL PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.	7.1. Planificar líneas de acción cultural y social prioritarias. 7.2. Impulsar la participación de la comunidad universitaria en iniciativas de carácter social y cultural. 7.3. Organizar actividades centradas en temas de interés social. 7.4. Colaborar con iniciativas ciudadanas emergentes.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>OBJETIVO 8</p> <p>IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.</p>	<p>8.1. Desarrollar el valor internacional de nuestra oferta académica.</p> <p>8.2. Impulsar la participación de la Universidad de Zaragoza en programas y redes internacionales de investigación.</p> <p>8.3. Establecer programas conjuntos entre la Universidad y empresas de ámbito internacional en áreas de enseñanza e investigación.</p> <p>8.4. Desarrollar un aparato adecuado para la gestión administrativa de las relaciones internacionales.</p>
<p>OBJETIVO 9</p> <p>DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN.</p>	<p>9.1. Desarrollar un proyecto de imagen institucional.</p> <p>9.2. Garantizar la actividad y presencia de la Universidad de Zaragoza en foros nacionales e internacionales.</p> <p>9.3. Mejorar los mecanismos de comunicación interna.</p> <p>9.4. Mejorar los mecanismos de comunicación externa.</p>
<p>OBJETIVO 10</p> <p>LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICACIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.</p>	<p>10.1. Lograr una financiación pública en términos de PIB en línea con la media de las universidades europeas.</p> <p>10.2. Incrementar significativamente la captación de recursos en el mercado.</p> <p>10.3. Potenciar la asignación de recursos vinculados a un sistema de objetivos.</p> <p>10.4. Conocer los costes reales de las actividades desarrolladas.</p> <p>10.5. Racionalizar los servicios complementarios a la docencia e investigación.</p>

9. LÍNEAS DE ACCIÓN

9.1. DESPLIEGUE DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

La planificación estratégica de la Universidad de Zaragoza concluye en esta fase con el despliegue de líneas de acción, asociadas a cada una de las estrategias determinadas. Con respecto a las líneas de acción, se definen una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de indicadores. La revisión periódica de estos indicadores se convierte en una actividad crucial en la fase de ejecución del plan estratégico.

Por diferentes motivos, son elementos importantes relacionados con las líneas de acción la definición de un responsable y de un plazo. En el primero de los casos, la atribución de responsabilidad puede garantizar el seguimiento de la acción hasta su fin. Es deseable que la responsabilidad no esté muy diluida entre varias personas o funciones. En algunos casos, no obstante, debido a la complejidad de las relaciones en la Universidad, no ha sido posible evitar en esta fase asignar varios responsables a la misma acción. El segundo de los elementos mencionados -el plazo de ejecución- se convierte en el primer indicador para identificar desviaciones sobre el plan. Estas desviaciones deben encontrar una justificación y ser corregidas.

Además del plazo de ejecución, los indicadores propuestos responden a la naturaleza de la línea de acción a la que se refieren. Algunas veces el indicador será la respuesta a la pregunta de si se ha llevado a cabo la acción. En otros casos, hará falta elaborar una valoración cuantitativa, que servirá de referencia para el control que se lleve a cabo periódicamente.

Las decisiones operativas de la Universidad de Zaragoza se concretan en las acciones que se presentan a partir de la siguiente página. Aparecen enumeradas de acuerdo con el mismo sistema de codificación establecido para los objetivos y las estrategias. Como anexo 3 se incorpora un resumen de acciones para su mejor localización.

9.2. LÍNEAS DE ACCIÓN, RESPONSABLES, PLAZOS, RECURSOS E INDICADORES

En sucesivas páginas se presentan las tablas de desarrollo de las líneas de acción, que completan el proceso de reflexión estratégica de la Universidad de Zaragoza.

En cada tabla aparece, así mismo, el objetivo y la estrategia a que las acciones están asociadas. Cada línea de acción, no obstante, y al igual que las estrategias con respecto a los objetivos, podrá servir de modo directo al desarrollo de una o más estrategias.

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEVE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 1.1: PROMOVER LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DOCENTES QUE POTENCIEN LA MOTIVACIÓN E INCENTIVACIÓN DEL PROFESORADO Y ALUMNADO; LA RELACIÓN INTERDISCIPLINAR; LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES; Y EL DESARROLLO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN.	1.1.1. Implantar proyectos de innovación pedagógica.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación orientadora. • Asesoramiento técnico. • Seminarios de formación para el profesorado. • Equipamiento didáctico específico. • Comisión de coordinación y seguimiento de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los participantes en los proyectos. • Informes de la comisión de coordinación y seguimiento. • Encuestas de evaluación de las experiencias. • N.º de proyectos desarrollados. • Diversidad de los proyectos desarrollados. • N.º de departamentos, áreas, asignaturas, implicados. • N.º de profesores implicados.
	1.1.2. Establecer la figura de coordinador pedagógico de curso / ciclo / titulación.	Decanos / directores de centros.	2002	Continuo	Plan de Ordenación Docente.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de coordinadores por centro. • Informes de resultados. • N.º de actividades de innovación por centro y curso. • N.º de asignaturas implicadas. • N.º de profesores implicados en las actividades coordinadas. • Resultados de encuesta de evaluación.
	1.1.3. Adaptar la plantilla docente de los departamentos según los criterios del Documento de Plantilla Teórica.	Vicerrector de Profesorado.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de innovación pedagógica asumidos por los departamentos. • POD de los departamentos. • Planificación horaria y de otras actividades de los centros. • Informe de la comisión de docencia de los centros. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de las diferentes partes implicadas. • N.º de profesores afectados. • Porcentaje de aproximación al Documento de Plantilla Teórica.
ESTRATEGIA 1.2: PRIMAR EL ASPECTO DE APRENDIZAJE SOBRE EL DE ENSEÑANZA, HACIENDO AL ESTUDIANTE COPARTICIPANTE DEL PROCESO EDUCATIVO.	1.2.1. Implantar un sistema personalizado de tutorías. (Complementa a 5.2.5)	Vicerrector de Estudiantes.	2002		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias anteriores. • Normativas existentes. • Seminarios formativos. • Cursos específicos de formación, dirigidos a tutores. • Comisiones creadas al efecto en los centros. • Coordinadores de los cursos (propuestos en estrategia anterior). 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de propuestas de planes de tutorización. • Porcentaje de centros, profesores y alumnos implicados. • N.º de seminarios realizados. • N.º de cursos de formación, dirigidos a tutores. • Pruebas piloto realizadas, en el curso 2002-2003. • N.º de tutores. • Porcentaje de alumnos tutorizados.

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEVEE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
	1.2.2. Fomentar la coordinación de la metodología docente.	Directores de departamento.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre el estado de la cuestión, tanto de los departamentos como de los centros. • Información de las encuestas de evaluación. • Información del POD. • Asesoramiento técnico. • Cursos de formación pedagógica para el profesorado. • Asesoramiento de las comisiones de docencia de los centros. • Creación de comisiones interdepartamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de departamentos implicados. • N.º de centros implicados. • N.º de profesores. • N.º. de planes docentes definidos, acordados y negociados con los centros. • Planes docentes. • N.º de titulaciones. • Porcentaje de alumnos.
	1.2.3. Fomentar la coordinación de contenidos de las asignaturas.	Coordinadores pedagógicos.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • POD. • Organización de los centros. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de profesores implicados. • N.º de asignaturas, cursos y grupos.
	1.2.4. Mejorar el sistema de evaluación de la docencia, con la implicación de los estudiantes. (Complementa a 5.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Profesorado. • Vicerrector de Estudiantes. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo procedimiento para la evaluación docente. • Resultados de la evaluación de experiencias de innovación concretas. • Conclusiones de evaluaciones externas de las titulaciones. • Difusión e información a los estudiantes de los fines de la evaluación de la docencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de participación estudiantil. • N.º de profesores evaluados. • Informe sobre el nivel de satisfacción de los estudiantes. • Informe-estudio comparativo con procedimientos anteriores.
ESTRATEGIA 1.3: ESTABLECER MEDIDAS PARA LA REDUCCIÓN DEL FRACASO ESCOLAR.	1.3.1. Mejorar los planes de estudio, determinando su perfil formativo y coordinando sus contenidos.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio estadístico sobre el fracaso escolar en titulaciones. • Informes sobre la evaluación externa de las titulaciones. • Asesoramiento técnico. • Toma de decisiones sobre experiencias de innovación pedagógica desarrolladas o en desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de planes revisados. • N.º de decisiones tomadas sobre organización y ordenación docente. • Permanencia. • Porcentaje de suspensos. • Porcentaje de abandono. • Ratio ingresados/egresados. • Grado de inserción laboral.
	1.3.2. Reestructurar el calendario académico y adecuar los horarios de los centros a las necesidades formativas de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Ordenación Académica. • Vicerrector de Estudiantes. 	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> • POD y organización docente de los centros. • Comisiones de planes de estudio de los centros. • Comisiones de docencia de los centros y de la Universidad. • Normativas existentes y futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de calendarios y organización de centros modificada. • Informe sobre el grado de satisfacción de estudiantes y profesores. • Informe de equipos asesores técnicos.
	1.3.3. Regular la permanencia en los centros.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Estudiantes. • Vicerrector de Ordenación Académica. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de evaluación curricular. • Normativas sobre permanencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de suspensos. • Datos estadísticos. • Porcentaje de fracaso escolar. • N.º años media por título.

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEUE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
	1.3.4. Crear un servicio de seguimiento de la actividad docente.	Vicerrector de Profesorado.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • POD. • Planificación y organización de los centros. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de intervenciones e informes realizados. • Porcentaje de informes positivos. 	
ESTRATEGIA 1.4: REDEFINIR LAS COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS CENTROS Y DEPARTAMENTOS, EN RELACIÓN CON EL PROYECTO DOCENTE.	1.4.1. Fijar las competencias de campus/centros/departamentos en el modelo docente. <i>(Complementa a 4.1.3, 4.3.1)</i>	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003 (tener en cuenta la nueva Ley)	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo marco legislativo. • Comisiones creadas al efecto. • Experiencias anteriores. 	Normativa creada y aprobada.	
	ESTRATEGIA 1.5: DISEÑAR UNA POLÍTICA DE TERCER CICLO QUE RESPONDA A LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD.	1.5.1. Elaborar un mapa de programas de doctorado, con definición curricular, concentración de programas, calendario académico, interdisciplinariedad de contenidos y nuevos programas.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • POD. • Presupuesto económico. • Informe de los programas actualmente en desarrollo. • Propuestas de los departamentos. • Asesoramiento técnico. • Seminarios para profesorado de Tercer Ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de programas propuestos. • N.º de programas interdepartamentales. • N.º de programas nuevos. • N.º de alumnos por programa. • N.º de doctores. • N.º de tesis por áreas.
		1.5.2. Revisar la normativa interna de doctorado de la Universidad.	Presidente de la Comisión de Tercer Ciclo.	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de la Comisión de Doctorado. • Informe de los departamentos. • Apoyo de equipo técnico y de profesionales del Derecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la Normativa por la Junta de Gobierno. • Grado de satisfacción de los estudiantes de Tercer Ciclo.
		1.5.3. Potenciar la colaboración con empresas e instituciones para realizar programas de doctorado.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Ordenación Académica. • Presidente de la Comisión de Tercer Ciclo. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Comisión de seguimiento. • Asesoramiento técnico. • UNIVERSA. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de doctorados en empresas e instituciones. • Grado de satisfacción de los programas. • N.º de empresas /instituciones. • N.º de alumnos participantes.
1.5.4. Implantar programas de doctorado interuniversitario.		Presidente de la Comisión de Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Comisión de seguimiento. • Asesoramiento técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de programas implantados. • N.º de instituciones implicadas. • N.º de alumnos participantes. 	

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEVE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
	1.5.5. Internacionalizar los estudios de Tercer Ciclo. (Coincide con 8.1.4. Complementa a 5.1.1; 5.3.1; 5.3.4)	Vicerrector de Relaciones Internacionales.	2004	Continuo	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de programas ofertados. • N.º de alumnos de los programas internacionales. • N.º de alumnos extranjeros. • N.º de doctorados.
ESTRATEGIA 1.6: GENERALIZAR EL USO DE LAS TIC EN EL PROCESO DOCENTE.	1.6.1. Generalizar el uso de las TIC en el proceso docente. (Complementa a 5.4.1, 5.4.3, 5.4.4)	Delegado del Rector para Nuevas Tecnologías.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias anteriores. • Asesoramiento técnico. • Equipamiento y recursos materiales. • Formación de profesorado en el campo de las TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de proyectos puestos en marcha. • Informes sobre el desarrollo de los proyectos. • Grado de satisfacción de los usuarios. • N.º de asignaturas, departamentos y centros implicados.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 2.1: DEFINIR Y RECONOCER AL PERSONAL INVESTIGADOR.	2.1.1. Elaborar un Libro Blanco de Investigación integrado por: - Mapa de Investigación - Oferta de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • OTRI. 	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Servicio de Informática. 	Libro Blanco: SÍ / NO.
	2.1.2. Establecer el POI (Plan Ordenación Investigadora) como herramienta para la planificación y toma de decisiones.	Vicerrector de Investigación.	2002	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Servicio de Investigación. 	POI: SÍ / NO
	2.1.3. Adaptar y aplicar la figura del personal investigador contratado (PIC) y en formación (PIF) en el marco de la LOU.	Vicerrector de Investigación.	2003	2003		<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO. • N.º PIC / N.º PIF.
	2.1.4. Promover el reconocimiento de plazas de investigadores vinculadas a estructuras de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • Gerente. 	2003	Continuo	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de plazas generadas basadas en investigación. • Porcentaje de rejuvenecimiento de la plantilla. • Porcentaje de producción científica. • Líneas de investigación, grupos, centros afectados.
	2.1.5 Promocionar la movilidad de profesores no condicionada por necesidades docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • Vicerrector de Profesorado. 	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de movilidad de profesores. • Departamentos, grupos, líneas de investigación afectadas.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 2.2: IDENTIFICAR ÁREAS DE INVESTIGACIÓN, DE EXCELENCIA Y EMERGENTES. CONSOLIDAR ÁREAS PRIORITARIAS.	2.2.1. Homologar grupos de investigación mediante evaluación: - evaluación externa - en función de macroáreas - carácter voluntario inicial y obligatorio a posteriori - publicitar los resultados.	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Libro Blanco de Investigación. • Colaboración de agentes externos como ANEP, etc. • Programas de gestión de la actividad investigadora (consorcios-universidades). • Definir indicadores de calidad / Establecer niveles de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de grupos según nivel alcanzado / año. • Porcentaje de grupos según nivel alcanzado / macroárea y área.
	2.2.2. Apoyar líneas prioritarias: - Consolidar áreas de excelencia. - Promocionar áreas emergentes. - Apoyar áreas de interés propio.	Vicerrector de Investigación.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. • Análisis de factores condicionantes en la evolución de los grupos. 	Incremento en la calidad investigadora: <ul style="list-style-type: none"> • Imagen pública de la UZ. • Producción científica. • Captación de recursos.
	2.2.3. Presupuesto de grupos de investigación ligado a objetivos y consecución de los mismos. Presupuesto diferenciado según modelo de contrato-programa. Incentivar a grupos de investigación. (Complementa a 10.3.2)	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Contabilidad analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad de los grupos. • Evaluación de asignación concedida/objetivos logrados.
	2.2.4. Adjudicar recursos respetando el principio de subsidiariedad (reequilibrio interno de fondos, respetando el principio de calidad y políticas científicas).	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	Recursos económicos.	Incremento de la calidad de los grupos.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 2.3: PLANIFICAR Y POTENCIAR LAS ESTRUCTURAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.	2.3.1. Implantar una estructura profesionalizada para la gestión integrada de la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Vicerrector de Investigación. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Espacios. • Técnicos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la producción científica. • N.º. de proyectos de las diversas convocatorias. • Euros captados. • Eficacia en la gestión. • Satisfacción del usuario. • Rentabilidad de recursos.
	2.3.2. Crear la ventanilla única de atención al investigador.	Vicerrector de Investigación.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios. • Instalaciones. 	SÍ / NO
	2.3.3. Redefinir SAI como servicio integrado.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • Gerente. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de servicios evaluados. • N.º prestaciones, proyectos y clientes atendidos (internos/externos). • Mejora cualitativa/cuantitativa de prestaciones. • Grado de satisfacción del usuario. • Euros facturados / invertidos. • N.º de cursos impartidos al PAS. • N.º de PAS que han asistido. • N.º de usuarios. • Euros gastados en equipamientos. • N.º de acciones para desarrollar y mejorar la imagen externa de la Universidad de Zaragoza. • N.º de servicios mejorados. • Mejora interface Universidad de Zaragoza - sociedad.
	2.3.4. Establecer un modelo de biblioteca universitaria (BUZ). (Complementa a 4.4.4, 5.4.2, 8.2.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • Gerente. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del usuario. • Euros facturados. • Euros invertidos. • N.º prestaciones, proyectos y clientes atendidos. • N.º de cursos impartidos al PAS. • N.º de cursos impartidos a usuarios. • N.º de PAS que han asistido. • N.º de usuarios. • Euros invertidos (automatización fondos bibliográficos). • N.º de consorcios en los que participa.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 2.3: PLANIFICAR Y POTENCIAR LAS ESTRUCTURAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.	2.3.5. Incorporar programas de gestión de la investigación homologados (consorcios universidades).	Vicerrector de Investigación.	2002	Continuo	Recursos económicos.	SÍ / NO
	2.3.6. Incorporar las nuevas tecnologías en la gestión de la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. 	2002	Continuo	Recursos económicos.	SÍ / NO
ESTRATEGIA 2.4: PROMOCIONAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y LOS PROYECTOS DE INTERACCIÓN CON LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.	2.4.1. Promover estructuras de investigación: Institutos, centros de investigación, parques tecnológicos: - Fomentar la creación de grupos multidisciplinares. - Fortalecer el papel de la UZ en investigación e innovación.	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º Institutos, centros de investigación. • Incremento rentabilidad de recursos. • Incremento captación de recursos. • Incremento imagen UZ. • N.º de grupos multidisciplinares creados.
	2.4.2. Informar, asesorar, evaluar, apoyar iniciativas de creación de empresas de base tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Investigación. • Director OTRI. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	N.º de empresas asesoradas.
	2.4.3. Crear una sección de apoyo a patentes.	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	SÍ / NO
	2.4.4 Crear Unidad de Proyectos Europeos / con Iberoamérica, en materia de I+D.	Vicerrector de Investigación.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	SÍ / NO

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 2.4: PROMOCIONAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y LOS PROYECTOS DE INTERACCIÓN CON LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES	2.4.5. Identificar las necesidades de formación y de I+D de las empresas / instituciones, a través de la organización de jornadas de demostración al sector empresarial y a las instituciones de la oferta investigadora de la Universidad. (Complementa a 2.4.7, 6.2.1, 7.3.1, 9.4.2)	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento convenios /contratos /ingresos /clientes. Incremento satisfacción de clientes. N.º actividades realizadas. Incremento imagen UZ.
	2.4.6. Sistematizar la difusión de resultados de investigación: Identificar ferias comerciales o industriales en las que la Universidad debe participar: Difusión y debate de oferta propia / captación de demanda externa. (Complementa a 9.3.2)	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º actividades realizadas. Incremento imagen UZ.
	2.4.7. Desarrollar una imagen de marca: - Web interactiva - Jornadas de puertas abiertas a la comunidad universitaria y sociedad. (Complementa 2.4.5, 6.2.1, 7.3.1, 8.4.3, 9.3.1, 9.4.1, 9.4.2)	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	Incremento conocimiento de la UZ por la sociedad: generar imagen y opinión respecto a la Universidad de Zaragoza.

OBJETIVO 3: IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD INSTITUCIONAL.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 3.1: FORMAR EN CALIDAD.	3.1.1. Implantar un plan de formación en calidad para profesores y PAS. <i>(Complementa a 4.4.3, 5.4.3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Profesorado. Gerente. 	2003	2005	<ul style="list-style-type: none"> ICE. Sección RR.HH. Apoyo Servicio de Informática. Asistencias técnicas externas. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación Plan (1-2002) Porcentaje anual de cumplimiento. N.º anual destinatarios. N.º de horas de formación por persona. Grado de satisfacción de destinatarios.
	3.1.2. Crear grupos de mejora continua.	El responsable máximo de cada ámbito donde se implante.	2002	2002	Personal sensibilizado de cada ámbito.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de grupos creados. N.º de propuestas de mejora. Grado de implantación de las mejoras propuestas.
ESTRATEGIA 3.2: ESTABLECER LAS ESTRUCTURAS NECESARIAS.	3.2.1. Crear el Gabinete del Rector. <i>(Coincide con 9.1.1)</i>	Rector.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	Contratación efectiva.
	3.2.2. Crear Gabinete de Imagen y Comunicación. <i>(Coincide con 9.1.2)</i>	Rector.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> Una persona cualificada como director del actual Gabinete de Prensa. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación efectiva. Diseño funcional del Gabinete. Presentación del plan de acción.
	3.2.3. Constituir un Comité de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Rector y /o Delegado Rector para calidad. 	2002	2002		Creación y puesta en marcha.
ESTRATEGIA 3.3: DEFINIR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE INCENTIVACIÓN.	3.3.1. Elaborar documento analítico sobre sistemas de incentivos existentes en otras universidades.	Jefe de la Unidad de Racionalización.	2003	2003	Unidad de Racionalización.	SÍ / NO
	3.3.2. Definir e Implantar un sistema de incentivos sobre resultados alcanzados, para profesores y PAS.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Profesorado. Gerente. 	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del sistema. Implantación del sistema.
ESTRATEGIA 3.4: DEFINIR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE AYUDE A LA TOMA DE DECISIONES.	3.4.1. Elaborar cuadros de mando. <i>(Complementa 3.4.3)</i>	Gerente.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Racionalización. Secretarías de Centros y Departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del manual. Porcentaje de centros, dptos. y unidades con cuadros de mando.
	3.4.2. Elaborar el catálogo de procedimientos de gestión de la UZ.	Gerente.	2002	Continuo	Unidad de Racionalización.	<ul style="list-style-type: none"> SÍ /NO N.º de procedimientos documentados. N.º de unidades estudiadas. Difusión en web.
	3.4.3. Desarrollar un sistema integrado de información corporativa. <i>(Complementa 3.4.1, 10.3.9)</i>	Delegado del Rector para el Centro de Cálculo.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Racionalización. Servicio de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del sistema. N.º de acciones integradas en el sistema.

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD A NUEVOS MODELOS DE CAMPUS QUE PROFUNDICEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 4.1: DOTAR A LA UNIVERSIDAD DE UN NUEVO MODELO DE CAMPUS.	4.1.1. Definir una estructura nueva de campus geográfico o temático que integre unidades internas y externas.	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2002	2002		Documento aprobado (SÍ / NO).
	4.1.2. Elaborar una propuesta de delimitación de los campus en los que se estructura la Universidad de Zaragoza	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2002	2002		Propuesta elaborada (SÍ / NO).
	4.1.3. Elaborar un estudio que analice la relación d...ampus-Departamentos y realice propuestas. (Complementa a 1.4.1, 4.3.1)	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2002	2002		Estudio elaborado (SÍ / NO).
	4.1.4. Promover activamente la captación de socios, externos o mixtos, que se integren en el campus.	Responsable de Campus.	2003	Continuo	Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º actos convocados. • Campaña prensa (SÍ/NO). • N.º de solicitudes. • N.º de socios firmes.
	4.1.5. Negociar con la DGA, diputaciones y ayuntamientos la financiación requerida para los puntos anteriores.	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2003	Continuo		
	4.1.6. Poner en marcha de manera escalonada los modelos previamente definidos, comenzando por los campus de Huesca, Teruel y Actur.	Equipo de Gobierno.	2003	2005	Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de centros instalados. • N.º de institutos de investigación. • N.º de laboratorios I+D. • N.º de empresas. • N.º de puestos de trabajo. • N.º de titulados.

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD A NUEVOS MODELOS DE CAMPUS QUE PROFUNDICEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 4.2: AVANZAR HACIA UN MODELO DE UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA	4.2.1. Promover polos de innovación en la Universidad de Zaragoza, implicando a todas las unidades académicas (centros, dptos., servicios...).	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2002	Continuo	Negociar aportación económica con DGA, ayuntamientos...	<ul style="list-style-type: none"> • N.º documentos difundidos. • N.º actos de promoción. • N.º centros / servicios / departamentos implicados. • Euros presupuestados por DGA y otras Instituciones. • Euros movilizados.
	4.2.2. Involucrar a PDI, PAS y alumnos para que participen en las actividades innovadoras.	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2003	Continuo	Negociar aportación económica con DGA, ayuntamientos...	<ul style="list-style-type: none"> • N.º personas implicadas. • N.º actuaciones innovadoras. • Euros presupuestados por DGA y otras Instituciones. • Euros movilizados.
	4.2.3. Crear premios a la innovación para empresas, unidades académicas y personas de la comunidad universitaria, PDI, PAS y alumnos.	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2003	Continuo	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º premios. • Euros por premio.
	4.2.4. Crear progresivamente en cada campus centros de innovación tecnológica (CIT).	Adjunto al Rector para Planificación y Recursos.	2003	Continuo	Convenios con DGA, diputaciones y aytos. para financiación.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de Centros creados. • N.º de investigadores. • N.º de sectores industriales atendidos. • Euros movilizados. • N.º de empresas usuarios.

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD A NUEVOS MODELOS DE CAMPUS QUE PROFUNDICEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 4.3: DESARROLLAR MEDIDAS ORIENTADAS A LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN.	4.3.1. Implantar las medidas de descentralización administrativa y de servicios que se consideren necesarias. <i>(Complementa a 1.4.1, 4.1.3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Adjunto al Rector para Planificación y Recursos. 	2002	2004	Estudio de dependencias orgánicas y funcionales administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio (SÍ / NO). • Definición (SÍ / NO). • Porcentaje de Implantación. • N.º de documentos generados. • Medidas implantadas.
	4.3.2. Elaborar una normativa de contratación de profesorado que fije las competencias de Universidades, centros y departamentos en el proceso, evitando duplicaciones y ganando en agilidad.	Vicerrector de Profesorado	2003 (Depende de la nueva Ley)	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento elaborado (SÍ / NO). • Competencias definidas (SÍ / NO). • N.º de documentos generados.
	4.3.3. Adecuar la normativa propia de la UZ para permitir a los centros adoptar políticas de docencia propias, y a los departamentos garantizar la calidad en las enseñanzas.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003 (Depende de la nueva Ley)	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Competencias definidas (SÍ / NO). • N.º de documentos generados.
	4.3.4. Crear la infraestructura de gestión necesaria para establecer el funcionamiento de la Universidad en Red.	Delegado del Rector para el Centro de Cálculo.	2003	Continuo	Plan TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura creada (SÍ / NO) • Documentos generados. • N.º nudos real. • N.º localidades abarcado. • Superficie Aragón abarcada en tanto por ciento. • Gestión <i>on line</i> (SÍ / NO).

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD A NUEVOS MODELOS DE CAMPUS QUE PROFUNDICEN EN LA DESCENTRALIZACIÓN.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 4.4: ESTABLECER UN PLAN DE ACTUALIZACIÓN PERMANENTE EN MATERIA DE TIC PARA ACERCAR LA UNIVERSIDAD A TODO EL TERRITORIO DE ARAGÓN.	4.4.1. Establecer un plan de inversión plurianual que garantice la renovación tecnológica de la red de comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. • Vicerrector Económico. 	2002	2002	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan plurianual (SI / NO). • Euros totales. • Euros/año. • Cobertura geográfica. • Anchura de banda. • N.º total de servicios. • N.º de servicios nuevos /año.
	4.4.2. Adecuar la plantilla de personal.	Gerente.	2003	Continuo	Recursos económicos.	SÍ / NO
	4.4.3. Promover la utilización de la Red a todos los niveles, formando permanentemente a toda la comunidad universitaria. <i>(Complementa a 1.6.1, 3.1.1, 4.4.4, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3)</i>	Delegado del Rector para el Centro de Cálculo.	2002	Continuo	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de cursos organizados. • N.º de personas que participan. • Porcentaje respecto total Universidad por categorías. • N.º de alumnos en total. • N.º de alumnos en tanto por ciento.
	4.4.4. Crear e impulsar nuevos servicios basados en la utilización de la Red. <i>(Complementa a 2.3.4, 4.4.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4)</i>	Delegado del Rector para el Centro de Cálculo.	2003	Continuo	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de servicios creados. • N.º de servicios actualizados. • N.º de personas que han participado (tanto por ciento). • N.º de usuarios (tanto por ciento).
	4.4.5. Establecer convenios de colaboración con instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales para extender de modo interactivo los servicios de la Universidad de Zaragoza.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. • Vicerrectores específicos. 	2003	Continuo	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de convenios. • N.º de instituciones alcanzadas. • N.º de países. • N.º de localidades. • N.º de localidades de Aragón.

OBJETIVO 5: ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 5.1: ESTABLECER UN SISTEMA PERMANENTE DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y TENDENCIAS EN MATERIA DE OFERTA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD.	5.1.1. Crear un grupo permanente de trabajo para la identificación de tendencias en materia de oferta y demanda educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Ordenación Académica. Adjunto Rector Coordinación y Relaciones Institucionales. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Establecimiento de contactos con diferentes organizaciones y asociaciones. Contacto con UNIVERSA. Encuestas a egresados, empresas, instituciones sociales, colegios profesionales, etc. Encuestas a personal docente e investigador propio. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo (Sí / NO). N.º de empresas e instituciones participantes. Evaluación del ajuste entre informe anual y objetivos marcados. Indicador de la capacidad docente e investigadora de nuestra oferta educativa. Porcentaje del grado de ajuste entre oferta y demanda.
	5.1.2. Celebrar la 1.ª Jornada sobre la adecuación de la formación superior y la inserción de titulados de la Universidad de Zaragoza.	Vicerrector de Ordenación Académica.	1.ª Jornada en sept. / octubre de 2002	Bianual	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Colaboración con UNIVERSA. Colegios profesionales. Sindicatos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º y diversidad de participantes. N.º de trabajos presentados y mesas organizadas. Calidad de trabajos. Evaluación de cumplimiento de objetivos a dos o tres años vista.
	5.1.3. Revisar la oferta académica de la Universidad de Zaragoza.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la capacidad docente actual y futura (POD). Identificación de tendencias del mercado. Evaluación de la calidad de la oferta actual. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de titulaciones actuales. Desarrollo de indicadores de eficacia docente. N.º de titulaciones activas, por activar y desactivadas. Porcentaje del grado de ajuste oferta /demanda.
ESTRATEGIA 5.2: ESTABLECER UN SISTEMA CONSTANTE DE MEJORA CONTINUA DE LA OFERTA EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD.	5.2.1. Adecuar los planes de estudio a las exigencias legales marcadas en la actualidad.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Apoyo del Servicio de Informática. Ayudas a centros. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de planes adaptados. Porcentaje de planes adaptados.
	5.2.2. Evaluar la calidad de las titulaciones ofertadas.	Delegado del Rector para Calidad.	2002 (II Plan Nacional de Calidad)	2006	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Concurrencia al Plan Nacional. Jornadas de reflexión monográficas sobre el éxito de planes de estudio implantados. Apoyo del Servicio de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de titulaciones evaluadas. Grado de cumplimiento de objetivos marcados en las evaluaciones. Disminución del fracaso escolar. Indicadores propuestos por el Plan de Mejora de Calidad.
	5.2.3. Mejorar el sistema de evaluación de la docencia. (Coincide con 1.2.4)	Vicerrector de Profesorado.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de evaluación de la docencia. Organización del Plan. Apoyo Servicio de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de usuarios. Disminución del fracaso escolar. Mejora de la calificación de la oferta educativa. Indicadores estándar del Consejo de Universidades.
ESTABLECER UN SISTEMA CONSTANTE DE MEJORA CONTINUA DE LA OFERTA EDUCATIVA DE LA	5.2.4. Revisar de forma permanente de oferta de materias optativas de los planes de estudios (especialización y bloques de intensificación).	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003	Continuo	Contactos previos con estrategia 5.1.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de mejora de la calidad ofertada. Grado de cumplimiento de objetivos marcados en estrategia 5.1.

OBJETIVO 5: ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
	5.2.5. Promover el uso de tutorías en el diseño y desarrollo de los planes de estudios. <i>(Complementa a 1.2.1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Estudiantes. • Vicerrector de Ordenación Académica. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigiar tutorías. • Exigencia de cumplimiento de tutorías marcadas en POD. • Organización de cursos de tutorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del estudiante. • Grado de cumplimiento de objetivos. • Cumplimiento de la formación de los tutores.
	5.2.6. Armonizar la oferta académica de acuerdo con la política europea de educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Ordenación Académica. • Vicerrector de Relaciones Internacionales. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación sistema ECTS. • Adecuación estructuras a acuerdos europeos. • Introducción del documento anexo al título en todas las titulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de títulos adaptados. • N.º de planes revisados. • N.º de títulos con anexo sobre el total.
ESTRATEGIA 5.3: CREAR UNA ÚNICA ESTRUCTURA QUE CONOZCA, PLANIFIQUE Y GESTIONE LA OFERTA EDUCATIVA NO REGLADA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.	5.3.1. Estudiar el potencial de nuestra Universidad en materia de formación de postgraduados.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Elaboración de encuestas. • Entrevistas a centros, departamentos, PDI. • Evaluación de nuestro esfuerzo de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de líneas de posible potenciación. • N.º de entrevistas. • Capacidad formadora de nuestros estudios respecto al entorno en que enseñamos. • Estudio (SÍ / NO).
	5.3.2. Crear y poner en marcha una estructura organizativa que gestione todas las enseñanzas de postgrado de la Universidad. <i>(Complementa a 10.2.2)</i>	Vicerrector de Ordenación Académica.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de su personalidad jurídica. • Conexión con otras estructuras similares. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha (SÍ/NO). • N.º de convenios y protocolos aprobados. • N.º de alumnos/año. • N.º de títulos impartidos.
	5.3.3. Establecer seguimiento de la eficacia de los recursos destinados a formación continua. <i>(Complementa a 10.2.2)</i>	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Conocimiento de indicadores de otras instituciones. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de indicadores elaborados. • Evaluación de la fiabilidad de los mismos.
	5.3.4. Definir las áreas prioritarias en enseñanza de postgrado. <i>(Complementa a 8.1.4, 10.2.2)</i>	Vicerrector de Ordenación Académica.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Encuestas a departamentos y profesores. • Análisis de la influencia en el entorno de nuestra capacidad formadora. • Evaluación de impacto científico de nuestra universidad. 	SÍ / NO

OBJETIVO 5: ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 5.4: DESARROLLAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN CON SOPORTE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE POSIBILITEN UNA ENSEÑANZA MÁS EFICAZ, ASÍ COMO LA APERTURA DE LA UNIVERSIDAD A OTROS MERCADOS Y ESCENARIOS EDUCATIVOS.	5.4.1. Poner en marcha programas para avanzar en la incorporación de la enseñanza semi y no presencial. <i>(Complementa a 1.6.1, 3.1.1, 4.4.3)</i>	Delegado del Rector para las Nuevas Tecnologías.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Incentivo a profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de planes piloto y evaluación de los mismos. Puesta en marcha de programas adaptados a todos los planes de estudio.
	5.4.2. Crear la Biblioteca Virtual. <i>(Complementa a 2.3.4, 4.4.4, 8.2.2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. Delegado del Rector para las Nuevas Tecnologías. 	2003	2005	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en funcionamiento. N.º mensual de usuarios en Red.
	5.4.3. Plan de formación en nuevas tecnologías para el profesorado. <i>(Complementa a 1.6.1, 3.1.1, 4.4.3)</i>	Delegado del Rector para las Nuevas Tecnologías.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo ICE. Recursos humanos. Incentivación a profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de cursos. N.º de destinatarios. Mejora del rendimiento académico. Grado satisfacción profesores usuarios.
	5.4.4. Ofertar nuevos programas apoyados en nuevas tecnologías e integrados en redes nacionales e internacionales. <i>(Complementa a 1.6.1, 3.1.1, 4.4.3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Ordenación Académica. Vicerrector de Relaciones Internacionales. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo Servicio de Informática. Apoyo departamentos y centros. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de convenios específicos. Evaluación de rendimiento.

OBJETIVO 6: IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 6.1: PROMOVER ACCIONES QUE FAVOREZCAN EL CONOCIMIENTO, ACERCAMIENTO Y COLABORACIÓN MUTUOS.	6.1.1. Establecer un servicio específico de atención a empresas e instituciones que abarque docencia reglada, investigación y formación continua.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales.	2002	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio. • Estructura Administrativa. • Información. • Elaboración catálogo o buscador <i>on line</i> que permita conocer los recursos materiales y humanos de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí / NO • N.º total de consultas. • N.º de consultas on line. • N.º empresas e instituciones que han consultado.
	6.1.2. Desarrollar iniciativas emprendedoras en la Universidad mediante la creación de una cátedra y participación activa en las existentes.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Suscribir convenio específico. • Director de Cátedra. • Recursos económicos coste parcial sueldo profesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí / NO • N.º de acciones impulsadas por la cátedra. • N.º de participantes en las acciones.
	6.1.3. Establecer marcos estables de relación entre los centros y sus titulados (egresados).	Vicerrector de Estudiantes.	2003	Continuo	Recursos económicos (3 millones).	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual seguimiento de titulados. • N.º anual de actividades organizadas por los titulados. • N.º de asistentes a las actividades.
	6.1.4. Potenciar, de forma descentralizada, programas de colaboradores externos de la empresa e institución en actividades regladas y no regladas de la Universidad.	Vicerrector de Profesorado.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos (5 millones). • Establecer protocolo de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de profesores y profesionales participantes en el programa. • N.º de profesionales. • N.º de empresas. • N.º de créditos.
	6.1.5. Desarrollar programas que incentiven y promuevan las estancias de profesores en empresas / instituciones.	Vicerrector de Profesorado.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos (5 millones). • Desarrollo regulación normativa. 	N.º de profesores.
	6.1.6. Organizar Feria Bienal Universitaria y "Año del Centro" (actividades divulgativas para el resto de la comunidad universitaria y sociedad).	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Proyección Social. • Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales. 	2003	Continuo	Recursos económicos (6 millones).	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de centros participantes. • Grado de satisfacción de participantes. • N.º de asistentes. • N.º de empresas e instituciones interesadas.

OBJETIVO 6: IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 6.2: CONSIDERAR LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS /INSTITUCIONES EN LAS ACCIONES FORMATIVAS Y DE INSERCIÓN LABORAL.	6.2.1. Programar reuniones de equipos directivos con colegios profesionales, organizaciones empresariales e instituciones para conocer las demandas en materia de formación y de I+D+I. <i>(Complementa a 2.4.5, 7.3.1, 9.4.2)</i>	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación reuniones. Contactos con empresas e instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º anual de encuentros. N.º anual de acciones.
	6.2.2. Incentivar la realización de doctorados, proyectos fin de carrera, prácticas y estancias de investigación en las empresas e instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Ordenación Académica. Vicerrector de Investigación. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del programa Relaciones de UNIVERSA. Suscripción de convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de estudiantes participantes. N.º centros y departamentos. N.º de doctores. N.º de empresas.
	6.2.3. Crear un sistema de acciones preferentes para empresas e instituciones colaboradoras.	Director de UNIVERSA.	2002	Programación anual	Definición de empresas e instituciones colaboradoras.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de empresas e instituciones que utilizan el programa. N.º de licenciados colocados. Servicios de formación en la empresa.
	6.2.4. Intensificar la integración en redes nacionales e internacionales donde promuevan las prácticas en empresas.	Director de UNIVERSA.	2002	Continuo	Plan de inserción laboral de graduados universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de empresas. Porcentaje de empresas internacionales. N.º de países. N.º de prácticas. N.º de acuerdos.
	6.2.5. Potenciar la suscripción de acuerdos con empresas que posibiliten la presencia de estudiantes de últimos cursos en las empresas e instituciones, con un compromiso de seguir un programa de formación y permanencia posterior en las mismas. <i>(Coincide con 8.3.3)</i>	Director de UNIVERSA.	2003	Continuo	Plan de inserción laboral de graduados universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de acuerdos. N.º anual de estudiantes. Porcentaje de éxito en el cumplimiento de los objetivos del programa. Titulaciones integradas en el programa. N.º de empresas.

OBJETIVO 6: IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 6.3: PROMOVER LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL.	6.3.1. Promover encuentros con el mundo empresarial. <i>(Complementa a 2.4.5, 6.2.1, 7.3.1, 9.4.2)</i>	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo	Profesionales y profesores universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de encuentros anuales. • N.º de departamentos y áreas participantes.
	6.3.2. Negociar con las instituciones públicas y entidades privadas proyectos de cooperación con departamentos universitarios. <i>(Complementa a 10.2.1, 10.2.3)</i>	Adjunto al Rector de Planificación y Recursos.	2002	2005		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidades negociadas. • Proyectos empresariales. • Retornos obtenidos.
	6.3.3. Apoyar económicamente acciones conjuntas de departamentos con empresas/instituciones.	Equipo Gobierno.	2003	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidades negociadas. • Proyectos empresariales. • Retornos obtenidos.

OBJETIVO 7: POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DE PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 7.1: PLANIFICAR LÍNEAS DE ACCIÓN CULTURAL Y SOCIAL PRIORITARIAS.	7.1.1. Elaborar un estudio sobre la viabilidad de la determinación de un espacio físico propio para actividades culturales.	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2003	2003	Recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio (SÍ / NO). • Si el resultado del estudio dice que es viable la creación de un espacio, el objetivo será la puesta en funcionamiento en 2004 (SI / NO).
	7.1.2. Revisar el procedimiento de adjudicación de subvenciones de acuerdo con la política cultural y social.	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2002	2002		<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de líneas de política cultural (SÍ/NO). • Diseño de documentación relativa a solicitud de subvenciones (SÍ/NO). • Alcance de la difusión del procedimiento (n.º estimado de conocedores del procedimiento)...
	7.1.3. Favorecer e impulsar la organización de actividades de carácter social o cultural en todos los campus de la UZ en la Comunidad Autónoma.	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2002	Todos los años	Los propios de las actividades, así como la colaboración de los centros.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de actividades (SÍ/NO) publicado en febrero de 2002. • N.º de actividades por campus. • Porcentaje de actividades en cada campus sobre el total. • N.º de sedes. • Ratios varias...
	7.1.4. Integrar los servicios de gestión cultural y social (o similares).	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del servicio (SÍ/NO). • Índices de actividades anual (n.º acciones, relaciones, solicitudes de actuación...).
	7.1.5. Diseñar un plan de fomento de mejoras sociales para la comunidad universitaria. (Complementa a 4.4.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Proyección Social y Cultural. • Jefe Servicio de Gestión Social. 	2003	2003	Negociaciones para alcanzar convenios con instituciones públicas y empresas privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan (SÍ/NO). • Alcance de las mejoras. • N.º de acciones. • N.º de beneficiarios.
	7.1.6. Elaborar un estudio de las colaboraciones que puede y debe establecer la UZ.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales.	2002	2002		Realización del estudio (SÍ/NO).

OBJETIVO 7: POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DE PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 7.2: IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN INICIATIVAS DE CARÁCTER SOCIAL Y CULTURAL.	7.2.1. Crear un observatorio de demandas sociales que traslade la información adquirida a centros y departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Proyección Social y Cultural. Jefe Servicio de Gestión Social. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Colaboración con Vicerrector de Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de boletines por curso. N.º de reuniones por curso. Porcentaje estimado de la comunidad universitaria a quienes llega la información. N.º de consultas.
	7.2.2. Crear un espacio en la Red para el debate sobre temas sociales y culturales.	Jefe Gabinete de Imagen y Comunicación.	2003	Continuo	Apoyo Servicio de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> Creación del espacio (SÍ / NO). N.º de visitantes N.º de participantes N.º de temas N.º de secciones Consultas sobre el interés de los temas
	7.2.3. Promover acciones tendentes a proporcionar al alumnado el conocimiento de la realidad social.	Vicerrector de Estudiantes.	2002	Continuo	Por definir.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de acciones promovidas. Tipo de acciones. Impacto de las acciones.
ESTRATEGIA 7.3: ORGANIZAR ACTIVIDADES CENTRADAS EN TEMAS DE INTERÉS SOCIAL.	7.3.1. Promover foros de debate y encuentro Universidad - sociedad. <i>(Coincide con 9.2.3; Complementa a 2.4.7, 9.4.2)</i>	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2002	Continuo	Los propios de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades realizadas. Seguimiento de las actividades.
	7.3.2. Promover la participación de la Universidad en órganos consultivos del Gobierno en el desarrollo de la Comunidad Autónoma.	Rector	2003	Continuo		Participación (SÍ/NO) a partir del éxito de las negociaciones.
	7.3.3. Establecer vínculos con ONG, sindicatos, colegios profesionales, etc., para promover cursos de interés social.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> Programación anual de cursos (SÍ/NO). N.º anual de organizaciones participantes. N.º de asistentes por curso.

OBJETIVO 7: POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DE PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.

<i>LÍNEA DE ACCIÓN</i>		<i>RESPONSABLE</i>	<i>FECHA INICIO</i>	<i>FECHA FINAL</i>	<i>RECURSOS</i>	<i>INDICADORES</i>
ESTRATEGIA 7.4: COLABORAR CON INICIATIVAS CIUDADANAS EMERGENTES.	7.4.1. Organizar encuentros, jornadas, congresos o similares de ONG y asociaciones sin ánimo de lucro.	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2004	Bienal	<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos.• Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none">• Celebración del encuentro (SÍ / NO).• N.º de participantes.• Impacto social (n.º asistentes, n.º apariciones en prensa...).
	7.4.2. Promover la participación de la UZ con agentes externos en acciones de carácter social afines con su misión, visión, cultura y valores.	Vicerrector de Proyección Social y Cultural.	2002	Continuo		N.º de acciones.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 8.1: DESARROLLAR EL VALOR INTERNACIONAL DE NUESTRA OFERTA ACADÉMICA.	8.1.1. Adaptar la oferta académica en todos sus niveles a la política derivada de Bolonia (1999) y de Praga (2001).	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración centros y departamentos. • Apoyo Relaciones Internacionales. 	Porcentaje de avance. (Objetivo: 50% de titulaciones en 2005 y 100% en 2010).
	8.1.2. Desarrollar una política eficaz de formación en lenguas extranjeras mediante programas específicos dirigidos al profesorado y al personal admvo.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Profesorado. • Gerente. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de profesores con dominio de inglés. • Porcentaje de profesores dominio inglés + otro. • Porcentaje de PAS con dominio de inglés.
	8.1.3. Desarrollar una política eficaz tendente al dominio de una lengua extranjera con orientación profesional específica en todas las titulaciones.	Vicerrector de Ordenación Académica.	2004	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes con dominio de lengua extranjera. • N.º de idiomas. • N.º de titulaciones.
	8.1.4. Internacionalizar los estudios de Tercer Ciclo y postgrado, desarrollando programas basados en un análisis previo de oportunidad y calidad. <i>(Complementa a 1.5.4, 5.1.1, 5.3.1, 5.3.4; coincide con 1.5.5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Ordenación Académica. • Vicerrector de Relaciones Internacionales. 	2002	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación implicados. • Normativa reguladora. • Recursos económicos: presupuesto para su difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º anual de programas desarrollados y ofertados. • N.º alumnos matriculados asignaturas /titulación. • N.º países. • N.º doctores. • N.º universidades.
	8.1.5. Iniciar alternativas bilingües de asignaturas / cursos / titulaciones con participación internacional de profesores y estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Ordenación Académica. • Vicerrector de Relaciones Internacionales. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Profesorado preparado. • Recursos económicos (ayuda profesorado extranjero). 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º cursos impartidos en lengua extranjera. • N.º de matriculados. • N.º de extranjeros matriculados. • N.º de lenguas. • N.º de países.
	8.1.6. Fomentar la oferta de titulaciones conjuntas con centros universitarios extranjeros de prestigio.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Ordenación Académica. • Vicerrector de Relaciones Internacionales. 	2002	Progresivo	Firma de acuerdo tras estudio de idoneidad.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de titulaciones conjuntas. • Valoración de centros asociados. • N.º de alumnos. • N.º de universidades. • N.º de países.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 8.1: DESARROLLAR EL VALOR INTERNACIONAL DE NUESTRA OFERTA ACADÉMICA.	8.1.7. Reconocer de manera efectiva la labor de los profesores responsables de acciones de cooperación académica internacional, e invertir de forma decidida para impulsar la movilidad internacional del profesorado.	Vicerrector de Profesorado.	2003	Continuo	Planificación del reconocimiento.	SÍ / NO
	8.1.8. Facilitar académicamente la movilidad internacional de los estudiantes (posibilidad de reservar un semestre completo para cursar únicamente créditos optativos y de libre elección).	Vicerrector de Ordenación Académica.	2003	Anual	Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración efectiva (casos/créditos asignados) de participación en programas de movilidad internacional como créditos de libre elección. • Porcentaje de avance en adaptación planes de estudio a esta línea de acción.
	8.1.9. Impulsar la enseñanza del español para extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Proyección Social y Cultural. • Vicerrector de Relaciones Internacionales. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de estudiantes extranjeros matriculados en cursos de ELE. • N.º de países de origen.
ESTRATEGIA 8.2: IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LA UZ EN PROGRAMAS Y REDES INTERNACIONALES DE INVESTIGACIÓN.	8.2.1. Intensificar el apoyo administrativo y técnico a programas internacionales de investigación que la UZ haya establecido como prioritarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Relaciones Internacionales. • Vicerrector de Investigación. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de áreas prioritarias. • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad del profesorado. • N.º de programas internacionales. • Millones de euros.
	8.2.2. Incrementar los recursos bibliográficos internacionales de prestigio en los soportes más adecuados. (Complementa a 2.3.4, 4.4.4, 5.4.2)	Director Biblioteca.	2002	Anual	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de suscripciones <i>on line</i>. • N.º de usuarios. • Grado de satisfacción de usuarios.
	8.2.3. Mejorar la capacidad de gestión del Servicio de Apoyo a la Investigación y de la OTRI en programas internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Vicerrector de Investigación. 	2003	2005	Recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación anual de personal. • Grado de satisfacción de usuarios. • N.º de programas internacionales.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 8.3: ESTABLECER PROGRAMAS CONJUNTOS ENTRE LA UZ Y EMPRESAS DE ÁMBITO INTERNACIONAL EN ÁREAS DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN.	8.3.1. Identificar las áreas de competencia e interacción entre la UZ y empresas de ámbito internacional.	OTRI / UNIVERSA	2003	Continuo (+ actualizaciones)	Reuniones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento (SÍ/NO). • N.º de empresas • N.º de áreas identificadas
	8.3.2. Crear aulas y laboratorios de investigación que desarrollen campos de interés común entre la UZ y dichas empresas.	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Planificación. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de actividades emprendidas. • N.º de aulas. • N.º de empresas. • N.º de laboratorios. • Miles de euros.
	8.3.3. Establecer acuerdos de formación e investigación, entre la UZ y empresas internacionales, que posibiliten la presencia en ellas de estudiantes de último curso y el desarrollo posterior en las mismas de programas de formación tras la finalización de los estudios (permanencia en la empresa de 3 a 5 años). <i>(Coincide con 6.2.5)</i>	Director de UNIVERSA.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y reuniones de trabajo. • Apoyo OTRI. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de acuerdos. • N.º anual de estudiantes. • N.º de empresas. • N.º de países. • N.º de titulaciones.
	8.3.4. Impulsar la presencia internacional de UNIVERSA mediante el establecimiento de una red internacional de empresas en las que se puedan realizar periodos de prácticas curriculares o profesionales y, en su caso, PFC.	Director de UNIVERSA.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos que complementan estancias en el extranjero con prácticas. • N.º de empresas. • N.º de países.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 8.4: DESARROLLAR UN APARATO ADECUADO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES.	8.4.1. Desarrollar una estructura adecuada para la gestión administrativa de las relaciones internacionales.	Gerente.	2002	2005	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas anuales sobre servicio de relaciones internacionales. N.º de incorporaciones a los centros. Porcentaje anual de avance (sobre n.º de procesos).
	8.4.2. Elaborar material informativo sobre la UZ en distintos soportes, dirigido específicamente al ámbito internacional (al menos, en español y en inglés).	Jefe del Gabinete de Imagen y Comunicación.	2002	2005	Recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO. Difusión (alcance). Utilización de idiomas.
	8.4.3. Diseñar página web para localización inmediata de la guía bilingüe ECTS de la UZ y actualización permanente de la misma. <i>(Complementa a 2.4.7, 9.3.1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jefe del Gabinete de Imagen y Comunicación. Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. 	2002	Actualización permanente.	Apoyo Servicio de Informática.	SÍ / NO
	8.4.4. Garantizar la presencia institucional activa de la UZ en los foros internacionales de carácter universitario más destacados.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Relaciones Internacionales. Jefe Gabinete Rectorado. 	2003	Continuo	Apoyo Sección de Relaciones Internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de foros en los que hay presencia. Relevancia de los foros en que la UZ está presente.
	8.4.5. Promocionar la UZ como sede de encuentros internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Relaciones Internacionales. Vicerrector de Investigación. 	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento. N.º de congresos organizados.

OBJETIVO 9: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IMAGEN INSTITUCIONAL.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 9.1: DESARROLLAR UN PROYECTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL.	9.1.1. Poner en marcha un Gabinete de Rectorado. <i>(Coincide con 3.2.1)</i>	Rector.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos y materiales. Espacio físico. 	Puesta en marcha (Sí/NO).
	9.1.2. Poner en marcha un Gabinete de Imagen y Comunicación. <i>(Coincide con 3.2.2)</i>	Rector.	2002	2002	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Espacio físico. 	Puesta en marcha (Sí/NO).
	9.1.3. Poner en marcha un servicio que facilite la venta y promoción de productos portadores de la imagen de la UZ. <i>(Complementa a 4.4.4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Proyección Social y Cultural. Jefe del Gabinete de Imagen y Comunicación. 	2002		<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Espacio físico. Apoyo del Servicio de Informática. Apoyo del Consejo Social. 	Puesta en marcha del servicio (Sí/NO).
ESTRATEGIA 9.2: GARANTIZAR LA ACTIVIDAD Y PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA EN FOROS NACIONALES E INTERNACIONALES.	9.2.1. Estudiar la participación actual de la UZ en foros de debate e intercambio de conocimientos de interés para la UZ. <i>(Complementa a 7.3.1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Proyección Social y Cultural. Jefe Gabinete de Imagen y Comunicación. 	2003	Tres meses después de su inicio	Recursos humanos.	Estudio (Sí / NO).
	9.2.2. Estudiar los foros de debate e intercambio de conocimiento de interés para la UZ. <i>(Complementa a 7.3.1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Proyección Social y Cultural. Jefe Gabinete de Imagen y Comunicación. 	2003	Tres meses después de su inicio	Recursos humanos.	Estudio (Sí / NO).
	9.2.3. Fomentar la presencia de la comunidad universitaria en dichos foros. <i>(Complementa a 7.3.1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector de Proyección Social y Cultural. Jefe Gabinete de Imagen y Comunicación. 	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en foros (según clasificación de éstos). N.º de foros. N.º de participantes.
ESTRATEGIA 9.3: MEJORAR LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	9.3.1. Diseñar una página web de la UZ atractiva, eficaz y de fácil acceso y búsqueda. <i>(Complementa a 2.4.7, 8.4.3, 9.4.1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Gabinete de Imagen y Comunicación. Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. 	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Apoyo del Servicio de Informática. Memoria departamento en formato estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva página web (Sí/NO). Página en varios idiomas (Sí/NO). N.º de enlaces operativos. N.º de visitantes. N.º de actualizaciones, etc.
	9.3.2. Difundir entre la comunidad universitaria los trabajos de investigación de sus miembros. <i>(Complementa a 2.4.6)</i>	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo del Servicio de Informática. Recursos humanos. Colaboración de los distintos sectores de la UZ. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º anual de trabajos publicados. N.º artículos publicados (sem). N.º anual de profesorado participante. Porcentaje sobre el total del profesorado. N.º medios en que se publican.

OBJETIVO 9: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IMAGEN INSTITUCIONAL.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 9.4: MEJORAR LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.	9.4.1. elaborar plan de difusión y promoción de las diferentes acciones y trabajos realizados de la UZ. <i>(Complementa a 2.4.7, 8.4.3, 9.3.1)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Rector.• Jefe Gabinete de Imagen y Comunicación.	2002	2005	<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos• Recursos materiales• Apoyo del Consejo Social	Realización del Plan (SI/NO).
	9.4.2. Establecer mecanismos de apertura al exterior. <i>(Complementa a 2.4.5, 2.4.7, 6.2.1, 7.3.1, 8.4.3)</i>	Jefe del Gabinete de Imagen y Comunicación.	2002	Todos los años o bienal.	<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos (centros, departamentos...).• Recursos económicos.• Colaboración con el Consejo Social.	<ul style="list-style-type: none">• Realización de jornadas, materiales...• N.º de ejemplares de folletos, CD-ROM y otros materiales informativos.• N.º estimado de destinatarios.• N.º ejemplares en idiomas para difusión internacional.

OBJETIVO 10: LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FEC HA INICI O	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 10.1: LOGRAR UNA FINANCIACIÓN PÚBLICA EN TÉRMINOS DE PIB EN LÍNEA CON LA MEDIA DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS	10.1.1. Negociar con el Gobierno de Aragón el incremento de financiación.	Vicerrector de Organización y Gestión Económica.	2002	2008	Ley de financiación universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de gasto público directo en Universidad sobre PIB de Aragón: pasar del 0,57% actual al 1% para 2008. • Crecimiento medio anual de la financiación pública (objetivo: 8,3 puntos por encima del crecimiento del PIB nominal).
	10.1.2. Conseguir financiación pública adicional a la transferencia básica ligada a programas y objetivos de calidad, diversificando además las fuentes de obtención de recursos.	Vicerrector de Organización y Gestión Económica.	2002	Continuo	Contratos-programa de mejora de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Panel de indicadores que mida los resultados logrados. • Importe total. • Porcentaje de financiación pública vinculada a objetivos.
	10.1.3. En el marco institucional actual, mantener en porcentaje de PIB la financiación vía tasas y precios públicos.	Vicerrector de Organización y Gestión Económica.	2003	Continuo		Porcentaje de gasto privado en Universidad sobre PIB de Aragón.
ESTRATEGIA 10.2: INCREMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN EL MERCADO.	10.2.1. Vertebrar las acciones alrededor de polos de innovación o núcleos de excelencia científica. (Complementa a 4.1.1, 4.2.1, 6.3.2)	Vicerrector de Investigación.	2003	Continuo	Libro banco sobre la competitividad de la Universidad en investigación, consultoría y asesoramiento.	N.º de polos de innovación o núcleos de excelencia científica consolidados.
	10.2.2. Adoptar estructuras de gestión de personal acordes con las exigencias que plantean las actividades competitivas en postgrado a través de la creación de escuelas profesionales. (Complementa a 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4)	Vicerrector de Ordenación Académica.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de la demanda del mercado. • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	Escuelas profesionales creadas.

OBJETIVO 10: LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FEC HA INICI O	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 10.2: INCREMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN EL MERCADO.	10.2.3. Incrementar la captación de contratos en el mercado para su asignación a profesores. (Complementa a 6.3.2, 10.2.1)	Director de la OTRI.	2003	Continuo	Estructura personal adecuada de la OTRI.	Incremento de fondos captados directamente por la OTRI.
	10.3.1. Vincular la asignación interna de recursos al logro de los objetivos formulados por la UZ (línea de acción 10.1.2).	Vicerrector de Organización y Gestión Económica.	2002	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> Panel de indicadores que mida los resultados logrados. Porcentaje de recursos asignados.
ESTRATEGIA 10.3: POTENCIAR LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS VINCULADOS A UN SISTEMA DE OBJETIVOS.	10.3.2. Vincular la asigna- ción interna de recursos al logro de los objetivos formulados en los planes estratégicos de las unidades estructurales de la UZ. (Complementa a 2.2.3)	Vicerrector de Organización y Gestión Económica.	2003	En adelante	Existencia de los planes estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> N.º de planes estratégicos de unidades estructurales. Porcentaje de recursos asignados.
	10.3.3. Vincular la asignación interna de recursos a la captación de recursos en el mercado (estrategia 10.2).	Vicerrector de Organización y Gestión Económica.	2003	En adelante		Porcentaje de recursos asignados.
	10.3.4. Procesar los datos de la base de la Universidad para extraer la evolución de los indicadores de evaluación del cumplimiento de objetivos. (Coincide con 3.4.3)	<ul style="list-style-type: none"> Delegado del Rector para el Centro de Cálculo. Adjunto al Rector para Planificación y Recursos. 	2003	Continuo	Tener total accesibilidad a las diferentes bases de datos de la Universidad.	SÍ / NO

OBJETIVO 10: LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FEC HA INICI O	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 10.4: CONOCER LOS COSTES REALES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS.	10.4.1. Definir las actividades cuyos costes interesa averiguar.	Vicegerencia de Asuntos Económicos.	2002	2003		SÍ / NO
	10.4.2. Desarrollar e implantar el sistema que permita cuantificar dichos costes.	Vicegerencia de Asuntos Económicos.	2002	2003	Desarrollo de la contabilidad analítica.	SÍ / NO
ESTRATEGIA 10.4: CONOCER LOS COSTES REALES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS.	10.4.3. Desarrollar un análisis comparado de costes de la UZ con otras universidades españolas y europeas.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Organización y Gestión Económica • Vicegerente de Asuntos Económicos 	2003	Continuo	Aplicación de la contabilidad analítica	SÍ / NO
	10.4.4. Desarrollar un sistema de análisis coste-beneficio de cada actividad que oriente la toma de decisiones de la UZ.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector de Organización y Gestión Económica. • Vicegerente de Asuntos Económicos. 	2004	Continuo	Aplicación de la contabilidad analítica.	SÍ / NO
ESTRATEGIA 10.5: RACIONALIZAR LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN.	10.5.1. Elaborar un programa de actuación para lograr un aumento de ingresos a través de la autofinanciación de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Vicerrector de Organización y Gestión Económica. 	2003		Completar estrategia 10.4.	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO • Euros ingresados por autofinanciación.
	10.5.2. Elaborar un programa de servicios-actividades a contratar externamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Vicerrector de Organización y Gestión Económica. 	2003		Completar estrategia 10.4.	SÍ / NO

ANEXO 1. RESUMEN DE OBJETIVOS

Código	Objetivo
1	Implantar un modelo educativo que renueve los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantice la formación integral de profesionales.
2	Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia.
3	Implantar un sistema de calidad institucional.
4	Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización.
5	Adecuar la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno.
6	Impulsar las relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones.
7	Potenciar el papel de la Universidad como motor del progreso social y cultural del entorno.
8	Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles.
9	Desarrollar una política de imagen institucional.
10	Lograr un modelo de financiación suficiente y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos.

ANEXO 2. RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Código	Estrategia
1.1	Promover la elaboración de proyectos docentes que potencien la motivación e incentivación del profesorado y alumnado; la relación interdisciplinar; la optimización de recursos humanos y materiales; y el desarrollo de procesos de evaluación.
1.2	Primar el aspecto de aprendizaje sobre el de enseñanza, haciendo al estudiante copartícipe del proceso educativo.
1.3	Establecer medidas para la reducción del fracaso escolar.
1.4	Redefinir las competencias y responsabilidades de los centros y departamentos, en relación con el proyecto docente.
1.5	Diseñar una política de Tercer Ciclo que responda a la misión de la Universidad.
1.6	Generalizar el uso de las TIC en el proceso docente.
2.1	Definir y reconocer al personal investigador.
2.2	Identificar áreas de investigación, de excelencia y emergentes. Consolidar áreas prioritarias.
2.3	Planificar y potenciar las estructuras de apoyo a la investigación.
2.4	Promocionar la transferencia de conocimientos y los proyectos de interacción con las empresas e instituciones.
3.1	Formar en calidad.
3.2	Establecer las estructuras necesarias.
3.3	Definir e implantar un sistema de incentivación.
3.4	Definir un sistema de información que ayude a la toma de decisiones.
4.1	Dotar a la Universidad de un Nuevo Modelo de Campus.
4.2	Avanzar hacia un modelo de Universidad Emprendedora.
4.3	Desarrollar medidas orientadas a la descentralización de la gestión.
4.4	Establecer un Plan de actualización permanente en materia de TIC para acercar la Universidad a todo el territorio de Aragón.
5.1	Establecer un sistema permanente de identificación de necesidades y tendencias en materia de oferta educativa en la Universidad.
5.2	Establecer un sistema constante de mejora continua de la oferta educativa de la Universidad.
5.3	Crear una única estructura que conozca, planifique y gestione la oferta educativa no reglada de la Universidad de Zaragoza.
5.4	Desarrollar programas de formación con soporte en las nuevas tecnologías que posibiliten una enseñanza más eficaz, así como la apertura de la Universidad a otros mercados y escenarios educativos.
6.1	Promover acciones que favorezcan el conocimiento, acercamiento y colaboración mutuos (Universidad / empresas e instituciones).
6.2	Considerar las necesidades de las empresas/instituciones en las acciones formativas y de inserción laboral.
6.3	Promover la presencia de la Universidad en el tejido empresarial e institucional.
7.1	Planificar líneas de acción cultural y social prioritarias.
7.2	Impulsar la participación de la comunidad universitaria en iniciativas de carácter

Código	Estrategia
	social y cultural.
7.3	Organizar actividades centradas en temas de interés social.
7.4	Colaborar con iniciativas ciudadanas emergentes.
8.1	Desarrollar el valor internacional de nuestra oferta académica.
8.2	Impulsar la participación de la Universidad de Zaragoza en programas y redes internacionales de investigación.
8.3	Establecer programas conjuntos entre la Universidad y empresas de ámbito internacional en áreas de enseñanza e investigación.
8.4	Desarrollar un aparato adecuado para la gestión administrativa de las relaciones internacionales.
9.1	Desarrollar un proyecto de imagen institucional.
9.2	Garantizar la actividad y presencia de la Universidad de Zaragoza en foros nacionales e internacionales.
9.3	Mejorar los mecanismos de comunicación interna.
9.4	Mejorar los mecanismos de comunicación externa.
10.1	Lograr una financiación pública en términos de PIB en línea con la media de las universidades europeas.
10.2	Incrementar significativamente la captación de recursos en el mercado.
10.3	Potenciar la asignación de recursos vinculados a un sistema de objetivos.
10.4	Conocer los costes reales de las actividades desarrolladas.
10.5	Racionalizar los servicios complementarios a la docencia e investigación.

ANEXO 3. RESUMEN DE LÍNEAS DE ACCIÓN

Código	Acción
1.1.1	Implantar proyectos de innovación pedagógica.
1.1.2	Establecer la figura de coordinador pedagógico de curso / ciclo / titulación.
1.1.3	Adaptar la plantilla docente de los departamentos, según los criterios del Documento de Plantilla Teórica.
1.2.1	Implantar un sistema personalizado de tutorías (COMPLEMENTA A 5.2.5)
1.2.2	Fomentar la coordinación de la metodología docente.
1.2.3	Fomentar la coordinación de contenidos de las asignaturas.
1.2.4	Mejorar el sistema de evaluación de la docencia, con la implicación de los estudiantes (COINCIDE CON 5.2.3)
1.3.1	Mejorar los planes de estudio, determinando su perfil formativo y coordinando sus contenidos.
1.3.2	Reestructurar el calendario académico y adecuar los horarios de los centros a las necesidades formativas de los estudiantes.
1.3.3	Regular la permanencia en los centros.
1.3.4	Crear un servicio de seguimiento de la actividad docente.
1.4.1	Fijar las competencias de campus / centros / departamentos en el modelo docente (COMPLEMENTA A 4.1.3, 4.3.1)
1.5.1	Elaborar un mapa de programas de doctorado, con definición curricular, concentración de programas, calendario académico, interdisciplinariedad de contenidos y nuevos programas.
1.5.2	Revisar la normativa interna de doctorado de la Universidad.
1.5.3	Potenciar la colaboración con empresas e instituciones para realizar programas de doctorado.
1.5.4	Implantar programas de doctorado interuniversitario.
1.5.5	Internacionalizar los estudios de Tercer Ciclo. (CONINCIDE CON 8.1.4; COMPLEMENTA A 5.1.1, 5.3.1, 5.3.4)
1.6.1	Generalizar el uso de las TIC en el proceso docente (COMPLEMENTA A 5.4.1, 5.4.3, 5.4.4)
2.1.1	Elaborar un Libro Blanco de Investigación integrado por: Mapa de Investigación y Oferta de actividades.
2.1.2	Establecer el POI (Plan Ordenación Investigadora) como herramienta para la planificación y toma de decisiones.
2.1.3	Definir y establecer la figura del personal investigador contratado (PIC) y en formación (PIF).
2.1.4	Promover el reconocimiento de plazas de investigadores vinculadas a estructuras de investigación.
2.1.5	Promocionar la movilidad de profesores no condicionada por necesidades docentes.
2.2.1	Homologar grupos de investigación mediante evaluación: <ul style="list-style-type: none"> - evaluación externa - en función de macroáreas - carácter voluntario inicial y obligatorio a posteriori - publicitar los resultados
2.2.2	Apoyar líneas prioritarias: <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar áreas de excelencia - Promocionar áreas emergentes - Apoyar áreas de interés propio
2.2.3	Presupuesto de grupos de investigación ligado a objetivos y consecución de los mismos. Presupuesto diferenciado según modelo de contrato-programa. Incentivar a grupos de investigación (COMPLEMENTA A 10.3.2)
2.2.4	Adjudicar recursos respetando el principio de subsidiariedad (reequilibrio interno de fondos, respetando el principio de calidad y políticas científicas).
2.3.1	Implantar una estructura profesionalizada para la gestión integrada de la investigación.
2.3.2	Crear la ventanilla única de atención al investigador.
2.3.3	Redefinir SAI como servicio integrado.
2.3.4	Establecer un modelo de biblioteca universitaria (BUZ) (COMPLEMENTA A 4.4.4, 5.4.2, 8.2.2)
2.3.5	Incorporar programas de gestión de la investigación homologados (consorcios universidades).
2.3.6	Incorporar las nuevas tecnologías en la gestión de la investigación.
2.4.1	Promover estructuras de investigación (institutos, centros de investigación, parques tecnológicos): Fomentar la creación de grupos multidisciplinares; fortalecer el papel de la UZ en investigación e innovación.
2.4.2	Informar, asesorar, evaluar, apoyar iniciativas de creación de empresas de base tecnológica.

Código	Acción
2.4.3	Crear una sección de apoyo a patentes.
2.4.4	Crear Unidad de Proyectos Europeos / con Iberoamérica, en materia de I+D.
2.4.5	Identificar las necesidades de formación y de I+D de las empresas / instituciones. Jornadas PYMES-UZ. Jornadas demostración al sector empresarial de la oferta investigadora de la UZ (por sectores) (COMPLEMENTA A 2.4.7, 6.2.1, 7.3.1, 9.4.2)
2.4.6	Sistematizar la difusión de resultados de investigación: Identificar ferias comerciales o industriales en las que la Universidad debe participar: Difusión y debate de oferta propia / captación de demanda externa (COMPLEMENTA A 9.3.2)
2.4.7	Desarrollar una imagen de marca: Web interactiva; Jornadas de puertas abiertas a la comunidad universitaria y sociedad. (COMPLEMENTA A 2.4.5, 6.2.1, 7.3.1, 8.4.3, 9.3.1, 9.4.1, 9.4.2)
3.1.1	Implantar un plan de formación en calidad para profesores y PAS (COMPLEMENTA A 4.4.3; 5.4.3)
3.1.2	Crear grupos de mejora continua.
3.2.1	Crear el Gabinete del Rector (COINCIDE CON 9.1.1)
3.2.2	Crear Gabinete de Imagen y Comunicación (COINCIDE CON 9.1.2)
3.2.3	Constituir un Comité de Calidad.
3.3.1	Elaborar documento analítico sobre sistemas de incentivos existentes en otras universidades.
3.3.2	Definir e implantar un sistema de incentivos sobre resultados alcanzados, para profesores y PAS.
3.4.1	Elaborar cuadros de mando. (COMPLEMENTA A 3.4.3)
3.4.2	Elaborar el catálogo de procedimientos de gestión de la UZ.
3.4.3	Desarrollar de un sistema integrado de información corporativa. (COMPLEMENTA A 3.4.1, 10.3.9)
4.1.1	Definir una estructura nueva de campus geográfico o temático que integre unidades internas y externas.
4.1.2	Elaborar una propuesta de delimitación de los campus en los que se estructura la Universidad de Zaragoza.
4.1.3	Elaborar un estudio que analice la relación campus-departamentos y realice propuestas (COMPLEMENTA A 1.4.1)
4.1.4	Promover activamente la captación de socios, externos o mixtos, que se integren en el campus.
4.1.5	Negociar con la DGA, diputaciones y ayuntamientos la financiación requerida para los puntos anteriores.
4.1.6	Poner en marcha de manera escalonada los modelos previamente definidos, comenzando por los campus de Huesca, Teruel y Actur.
4.2.1	Promover polos de innovación en la Universidad de Zaragoza, implicando a todas las unidades académicas (centros, departamentos, servicios...).
4.2.2	Involucrar a PDI, PAS y alumnos para que participen en actividades innovadoras.
4.2.3	Crear premios a la innovación para empresas, unidades académicas y personas de la comunidad universitaria, PDI, PAS y alumnos.
4.2.4	Crear progresivamente en cada campus centros de innovación tecnológica (CIT).
4.3.1	Implantar las medidas de descentralización administrativa que se consideren necesarias (COMPLEMENTA A 1.4.1, 4.1.3)
4.3.2	Elaborar una normativa de contratación de profesorado que fije las competencias de Universidad, centros y departamentos en el proceso, evitando duplicaciones y ganando en agilidad.
4.3.3	Adecuar la normativa propia de la UZ para permitir a los centros adoptar políticas de docencia propias, y a los departamentos garantizar la calidad en las enseñanzas.
4.3.4	Crear la infraestructura de gestión necesaria para establecer el funcionamiento de la Universidad en Red.
4.4.1	Establecer un plan de inversión plurianual que garantice la renovación tecnológica de la red de comunicaciones.
4.4.2	Adecuar la plantilla de personal.
4.4.3	Promover la utilización de la Red a todos los niveles, formando permanentemente a toda la comunidad universitaria (COMPLEMENTA A 1.6.1, 3.1.1, 4.4.4, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3)
4.4.4	Crear e impulsar nuevos servicios basados en la utilización de la Red (COMPLEMENTA A 2.3.4, 4.4.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4)
4.4.5	Establecer convenios de colaboración con instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales para extender de modo interactivo los servicios de la Universidad de Zaragoza.

Código	Acción
5.1.1	Crear un grupo permanente de trabajo para la identificación de tendencias en materia de oferta y demanda educativa.
5.1.2	Celebrar la 1.ª Jornada sobre la adecuación de la formación superior y la inserción de titulados de la Universidad de Zaragoza.
5.1.3	Revisar la oferta académica de la Universidad de Zaragoza.
5.2.1	Adecuar los Planes de estudio a las exigencias legales marcadas en la actualidad.
5.2.2	Evaluar la calidad de las titulaciones ofertadas.
5.2.3	Mejorar el sistema de evaluación de la docencia (COINCIDE CON 1.2.4)
5.2.4	Revisar de forma permanente la oferta de materias optativas de los planes de estudio (especialización y bloques de intensificación).
5.2.5	Promover el uso de tutorías en el diseño y desarrollo de los planes de estudios (COMPLEMENTA A 1.2.1)
5.2.6	Armonizar la oferta académica de acuerdo con la política europea de educación superior.
5.3.1	Estudiar el potencial de nuestra Universidad en materia de formación de postgraduados.
5.3.2	Crear y poner en marcha una estructura organizativa que gestione todas las enseñanzas de postgrado de la Universidad. (COMPLEMENTA A 10.2.2)
5.3.3	Establecer seguimiento de la eficacia de los recursos destinados a formación continua. (COMPLEMENTA A 10.2.2)
5.3.4	Definir las áreas prioritarias en enseñanza de postgrado (COMPLEMENTA A 8.1.4, 10.2.2)
5.4.1	Poner en marcha programas para avanzar en la incorporación de la enseñanza semi y no presencial (COMPLEMENTA A 1.6.1, 3.1.1, 4.4.3)
5.4.2	Crear la Biblioteca Virtual (COMPLEMENTA A 2.3.4, 4.4.4, 8.2.2)
5.4.3	Plan de formación en nuevas tecnologías para el profesorado (COMPLEMENTA A 1.6.1, 3.1.1, 4.4.3)
5.4.4	Ofertar nuevos programas apoyados en nuevas tecnologías e integrados en redes nacionales e internacionales (COMPLEMENTA A 1.6.1, 3.1.1, 4.4.3)
6.1.1	Establecer un servicio específico de atención a empresas e instituciones que abarque docencia reglada, investigación y formación continua.
6.1.2	Desarrollar iniciativas emprendedoras en la Universidad mediante la creación de una cátedra y participación activa en las existentes.
6.1.3	Establecer marcos estables de relación entre los centros y sus titulados (egresados).
6.1.4	Potenciar, de forma descentralizada, programas de colaboradores externos de la empresa e institución en actividades regladas y no regladas de la Universidad.
6.1.5	Desarrollar programas que incentiven y promuevan las estancias de profesores en empresas / instituciones
6.1.6	Organizar Feria Bienal Universitaria y "Año del Centro" (actividades divulgativas para el resto de la comunidad universitaria y sociedad)
6.2.1	Programar reuniones de equipos directivos con colegios profesionales, organizaciones empresariales e instituciones para conocer las demandas en materia de formación y de I+D+I (COMPLEMENTA A 2.4.5, 7.3.1, 9.4.2)
6.2.2	Incentivar la realización de doctorados, proyectos fin de carrera, prácticas y estancias de investigación en las empresas e instituciones.
6.2.3	Crear un sistema de acciones preferentes para empresas e instituciones colaboradoras.
6.2.4	Intensificar la integración en redes nacionales e internacionales donde promuevan las prácticas en empresas.
6.2.5	Potenciar la suscripción de acuerdos con empresas que posibiliten la presencia de estudiantes de últimos cursos en las empresas e instituciones, con un compromiso de seguir un programa de formación y permanencia posterior en las mismas (COINCIDE CON 8.3.3)
6.3.1	Promover encuentros con el mundo empresarial. (Complementa a 2.4.5, 6.2.1, 7.3.1, 9.4.2)
6.3.2	Negociar con las instituciones públicas y entidades privadas proyectos de cooperación con departamentos universitarios. (Complementa a 10.2.1, 10.2.3)
6.3.3	Apoyar económicamente acciones conjuntas de departamentos con empresas / instituciones.
7.1.1	Elaborar un estudio sobre la viabilidad de la determinación de un espacio físico propio para actividades culturales.
7.1.2	Revisar el procedimiento de adjudicación de subvenciones de acuerdo con la política cultural y social.
7.1.3	Favorecer e impulsar la organización de actividades de carácter social o cultural en todos los campus de la Universidad de Zaragoza en la Comunidad Autónoma.
7.1.4	Integrar los servicios de gestión cultural y social (o similares).

Código	Acción
7.1.5	Diseñar un plan de fomento de mejoras sociales para la comunidad universitaria. (COMPLEMENTA A 4.4.4)
7.1.6	Elaborar un estudio de las colaboraciones que puede y debe establecer la UZ.
7.2.1	Crear un observatorio de demandas sociales que traslade la información adquirida a centros y departamentos.
7.2.2	Crear un espacio en la Red para el debate sobre temas sociales y culturales.
7.2.3	Promover acciones tendentes a proporcionar al alumnado el conocimiento de la realidad social.
7.3.1	Promover foros de debate y encuentro Universidad - sociedad (COINCIDE CON 9.2.3; COMPLEMENTA A 2.4.7, 9.4.2)
7.3.2	Promover la participación de la Universidad en órganos consultivos del gobierno en el desarrollo de la Comunidad Autónoma.
7.3.3	Establecer vínculos con ONG, sindicatos, colegios profesionales, etc., para promover cursos de interés social.
7.4.1	Organizar encuentros, jornadas, congreso o similares de ONG y asociaciones sin ánimo de lucro.
7.4.2	Promover la participación de la UZ con agentes externos en acciones de carácter social afines con su misión, visión, cultura y valores.
8.1.1	Adaptar la oferta académica en todos sus niveles a la política derivada de Bolonia (1999) y de Praga (2001).
8.1.2	Desarrollar una política eficaz de formación en lenguas extranjeras mediante programas específicos dirigidos al profesorado y al personal administrativo.
8.1.3	Desarrollar una política eficaz tendente al dominio de una lengua extranjera con orientación profesional específica en todas las titulaciones.
8.1.4	Internacionalizar los estudios de Tercer Ciclo y postgrado, desarrollando programas basados en un análisis previo de oportunidad y calidad. (COMPLEMENTA A 1.5.4, 5.1.1, 5.3.1, 5.3.4; COINCIDE CON 1.5.5)
8.1.5	Iniciar alternativas bilingües de asignaturas / cursos / titulaciones con participación internacional de profesores y estudiantes.
8.1.6	Fomentar la oferta de titulaciones conjuntas con centros universitarios extranjeros de prestigio.
8.1.7	Reconocer de manera efectiva la labor de los profesores responsables de acciones de cooperación académica internacional, e invertir de forma decidida para impulsar la movilidad internacional del profesorado.
8.1.8	Facilitar académicamente la movilidad internacional de los estudiantes (posibilidad de reservar un semestre completo para cursar únicamente créditos optativos y de libre elección).
8.1.9	Impulsar la enseñanza del español para extranjeros.
8.2.1	Intensificar el apoyo administrativo y técnico a programas internacionales de investigación que la Universidad de Zaragoza haya establecido como prioritarios.
8.2.2	Incrementar los recursos bibliográficos internacionales de prestigio en los soportes más adecuados. (COMPLEMENTA A 2.3.4, 4.4.4, 5.4.2)
8.2.3	Mejorar la capacidad de gestión del Servicio de Apoyo a la Investigación y de la OTRI en programas internacionales.
8.3.1	Identificar las áreas de competencia e interacción entre la UZ y empresas de ámbito internacional.
8.3.2	Crear aulas y laboratorios de investigación que desarrollen campos de interés común entre la Universidad de Zaragoza y dichas empresas.
8.3.3	Establecer acuerdos de formación e investigación entre la UZ y empresas internacionales, que posibiliten la presencia en ellas de estudiantes de último curso y el desarrollo posterior en las mismas de programas de formación tras la finalización de los estudios (permanencia en la empresa de 3 a 5 años). (COINCIDE CON 6.2.5)
8.3.4	Impulsar la presencia internacional de UNIVERSA mediante el establecimiento de una red internacional de empresas en las que se puedan realizar periodos de prácticas curriculares o profesionales y, en su caso, proyectos fin de carrera.
8.4.1	Desarrollar una estructura adecuada para la gestión administrativa de las relaciones internacionales
8.4.2	Elaborar material informativo sobre la UZ en distintos soportes, dirigido específicamente al ámbito internacional (al menos, en español y en inglés).
8.4.3	Diseñar página web para localización inmediata de la guía bilingüe ECTS de la UZ y actualización permanente de la misma. (COMPLEMENTA A 2.4.4, 9.3.1)
8.4.4	Garantizar la presencia institucional activa de la UZ en los foros internacionales de carácter

Código	Acción
	universitario más destacados.
8.4.5	Promocionar la Universidad de Zaragoza como sede de encuentros internacionales.
9.1.1	Poner en marcha un Gabinete de Rectorado (COINCIDE CON 3.2.1)
9.1.2	Poner en marcha un Gabinete de Imagen y Comunicación (COINCIDE CON 3.2.2)
9.1.3	Poner en marcha un servicio que facilite la venta y promoción de productos portadores de la imagen de la Universidad de Zaragoza. (COMPLEMENTA A 4.4.4)
9.2.1	Estudiar la participación actual de la Universidad de Zaragoza en foros de debate e intercambio de conocimientos de interés para la UZ. (COMPLEMENTA A 7.3.1)
9.2.2	Estudiar los foros de debate e intercambio de conocimiento de interés para la UZ. (COMPLEMENTA A 7.3.1)
9.2.3	Fomentar la presencia de la comunidad universitaria en dichos foros (COMPLEMENTA A 7.3.1)
9.3.1	Diseñar una página web de la UZ atractiva, eficaz y de fácil acceso y búsqueda. (COMPLEMENTA A 2.4.7, 8.4.3, 9.4.1)
9.3.2	Difundir entre la comunidad universitaria los trabajos de investigación de sus miembros (COMPLEMENTA A 2.4.6)
9.4.1	Elaborar plan de difusión y promoción de las diferentes acciones y trabajos realizados de la UZ. (COMPLEMENTA A 2.4.7, 8.4.3, 9.3.1)
9.4.2	Establecer mecanismos de apertura al exterior. (COMPLEMENTA A 2.4.5, 2.4.7, 6.2.1, 7.3.1, 8.4.3)
10.1.1	Negociar con el Gobierno de Aragón el incremento de financiación.
10.1.2	Conseguir financiación pública adicional a la transferencia básica ligada a programas y objetivos de calidad, diversificando además las fuentes de obtención de recursos.
10.1.3	En el marco institucional actual, mantener en porcentaje de PIB la financiación vía tasas y precios públicos.
10.2.1	Vertebrar las acciones alrededor de polos de innovación o núcleos de excelencia científica. (COMPLEMENTA A 4.1.1, 4.2.1, 6.3.2)
10.2.2	Adoptar estructuras de gestión de personal acordes con las exigencias que plantean las actividades competitivas en postgrado a través de la creación de escuelas profesionales (COMPLEMENTA A 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4)
10.2.3	Incrementar la captación de contratos en el mercado para su asignación a profesores. (COMPLEMENTA A 6.3.2, 10.2.1)
10.3.1	Vincular la asignación interna de recursos al logro de los objetivos formulados por la UZ (línea de acción 10.1.2)
10.3.2	Vincular la asignación interna de recursos al logro de los objetivos formulados en los planes estratégicos de las unidades estructurales de la UZ (COMPLEMENTA A 2.2.3).
10.3.3	Vincular la asignación interna de recursos a la captación de recursos en el mercado (estrategia 10.2).
10.3.4	Procesar los datos de la base de la Universidad para extraer la evolución de los indicadores de evaluación del cumplimiento de objetivos. (COMPLEMENTA A 3.4.3)
10.4.1	Definir las actividades cuyos costes interesa averiguar.
10.4.2	Desarrollar e implantar el sistema que permita cuantificar dichos costes.
10.4.3	Desarrollar un análisis comparado de costes de la Universidad de Zaragoza con otras universidades españolas y europeas.
10.4.4	Desarrollar un sistema de análisis coste-beneficio de cada actividad que oriente la toma de decisiones de la UZ.
10.5.1	Elaborar un programa de actuación para lograr un aumento de ingresos a través de la autofinanciación de los servicios.
10.5.2	Elaborar un programa de servicios-actividades a contratar externamente.

RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

APELLIDOS	NOMBRE	PROCEDENCIA
Abós Olivares	Pilar	E.U. EGB Teruel
Aguado Benedí	Pedro Manuel	UNIVERSA
Alonso Martínez	José Luis	Equipo de Gobierno
Altarriba Farrán	Juan	F. Veterinaria
Álvarez Domínguez	José Ricardo	E.U. Ingeniería Técnica Industrial
Aporta Alfonso	Justiniano	F. Ciencias
Arenera	Salvador	SCH
Asín Sañudo	Félix	EBRÓPOLIS
Asún Navales	Carlos	Ayuntamiento de Zaragoza
Aznar Grasa	Antonio	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Baras Escolá	Carmen	Servicio de Investigación
Bayón Perales	Eduardo	CPS
Bella Bella	Jesús	E. Politécnica de Teruel
Beltrán Blázquez	Fernando	Equipo de Gobierno
Beltrán Lloris	Francisco	F. Filosofía y Letras
Berges Andrés	Mariano	Equipo de Gobierno
Berges Muro	Luis	CPS
Bernués Vázquez	Luis	E.U. Ciencias de la Salud
Biescas Ferrer	José Antonio	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Bilbao Duñabeitia	Rafael	F. Ciencias
Blanco Lorente	Fernando	ICE
Blasco Jiménez	Rafael	F. Humanidades de Teruel
Blasco Sánchez	Mariano	Equipo de Gobierno
Blesa Gascón	Alfonso	E. Politécnica de Teruel
Bolea Catalán	Pilar	E.U. EGB Huesca
Borrás Gualis	Gonzalo	F. Filosofía y Letras
Boya Balet	Luis J.	F. Ciencias
Buil Gimeno	Francisco	Instituto Tecnológico de Aragón
Calvín Priego	Víctor	BSH Balay
Cañadas Blasco	Celia	Unidad de Racionalización
Cardesa García	M. ^a Teresa	Facultad de Huesca
Casanova Ruiz	Julián	F. Filosofía y Letras
Casas	Nuria	<i>Heraldo de Aragón</i>
Castelló Puig	Ana	Equipo de Gobierno
Catalán Cantero	Carlos	E. Politécnica de Teruel
Cebrián Guajardo	Susana	F. Ciencias
Cisneros Larrodé	Rosa	Vicegerenta Asuntos Económicos
Colom Piazuelo	José Manuel	CPS
Conde Guerri	Blanca	Equipo de Gobierno
Conget López	Francisco	F. Medicina
Corbalán	Fernando	Profesor de enseñanza media
Corcuera Manso	Fidel	F. Filosofía y Letras
Correas Dobato	José Manuel	CPS
Crespo Pérez	M. ^a Jesús	Vicegerenta Asuntos Académicos
Cuadrat Prats	José M. ^a	F. Filosofía y Letras
Cubero	Hugo	E.U. Ingeniería Técnica Industrial
Cubero Marín	Juan José	E.U. Ingeniería Técnica Industrial
Doblaré Castellano	Manuel	CPS
Egido Alonso	Jesús	BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA, S.A.
Escolano Utrilla	Severino	F. Filosofía y Letras
Escudero Escorza	Tomás	ICE
Espitia Escuer	Manuel	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Ezpeleta Mateo	Joaquín	CPS
Fandos Muñoz	José Luis	DGA
Fatás Cabeza	Guillermo	<i>Heraldo de Aragón</i>
Fernández Clemente	Eloy	F. Ciencias Económicas y Empresariales

APELLIDOS	NOMBRE	PROCEDENCIA
Floris Beamonte	Elena	E. Politécnica de Huesca
Franco	Joaquín	Balay
Franco Lahoz	Amado	Ibercaja
Frutos Mejías	M.ª Luisa	F. Filosofía y Letras
Gabás Trigo	Francisco	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Galindo Ayuda	Fernando	F. Derecho
García Domínguez	Mercedes	E.U. Politécnica de Huesca
García López	Juan Carlos	CCUZ
García Risueño	Pablo	CPS
Generelo Lanaspá	Eduardo	E.U. EGB Huesca
Gil Serrate	Ramiro	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Gimeno Feliu	José M.ª	F. Derecho
Gómez de Segura Aragón	Cristina	E.U. EGB Zaragoza
González Martínez	José Antonio	F. Ciencias
Gros Sanagustín	M.ª Pilar	Facultad de Huesca
Heras Guillamón	Marcelo de las	F. Veterinaria
Hernández Martínez	Ascensión	F. Filosofía y Letras
Hernanz Pérez	Carlos	Equipo de Gobierno
Herrera Marteache	Antonio	Equipo de Gobierno
Hijazo Cortés	Alberto	CCUZ
Ibeas Vuelta	Nieves	Equipo de Gobierno
Infante Díaz	Jorge	E.U. Estudios Empresariales Zaragoza
Jaime Sisó	Mercedes	Equipo de Gobierno
Jiménez Galán	Manuel	CCUZ
Jiménez Martínez	Julio	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Lafuente Félez	Alberto	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Laguna Lasaosa	Pablo	CPS
Lasierra Esteban	José Manuel	E.U. Estudios Sociales
Latorre Ciria	José Manuel	F. Humanidades de Teruel
Latorre Dena	Fernando	Conserjería Rectorado
Lera García	Francisco	CPS
Liñán Guijarro	Eladio	F. Ciencias
Lleida Solano	Eduardo	CPS
López	Jesús	IAF
López Gómez	Carmelo	CPS
López Laborda	Julio	F. Ciencias Económicas y Empresariales
López Pérez	Manuel	F. Veterinaria
López Pérez	José M.ª	E.U. Ingeniería Técnica Industrial
López Ramón	Fernando	F. Derecho
Lucientes Curdi	Javier	F. Veterinaria
Luengo Gascón	M.ª Isabel	Servicio de Estudiantes
Luque Barraca	Carlos	CPS
María Levrino	Gustavo Adolfo	F. Veterinaria
Marín Jaime	José M.ª	Equipo de Gobierno
Marqués Insa	José L.	Opel España, S.A.
Martín Montañés	Carlos	F. Medicina
Martínez González	Montserrat	Equipo de Gobierno
Martínez Ríos	M.ª Eugenia	INEM
Martínez Rodríguez	Francisco Javier	CPS
Masgrau Gómez	Enrique José	CPS
Massó Pas	Guillermo	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Miranda Aranda	Miguel	E.U. Estudios Sociales
Molina Gaudó	Pilar	CPS
Monge Gil	Ángel Luis	F. Derecho
Montaner Frutos	Alberto	F. Filosofía y Letras
Montano Gella	Luis	CPS
Montijano Torcal	Juan Ignacio	F. Ciencias
Montoya Villarroya	Julio	F. Veterinaria
Morales Arrizabalaga	Jesús	F. Derecho

APELLIDOS	NOMBRE	PROCEDENCIA
Moreno Rojas	Manuel	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Muela Ezquerria	Julián	F. Filosofía y Letras
Munárriz Bermudo	Eduardo	F. Veterinaria
Muniesa Alfonso	Manuel	DGA
Muñoz Embid	José	DGA
Muñoz Pascual	Teresa	CCUZ
Navarro Elola	Luis	CPS
Navarro Linares	Rafael	CPS
Ocejo Rodríguez	José Enrique	CEZ
Onega Jaén	Susana	F. Filosofía y Letras
Oro Giral	Luis	F. Ciencias
Otal Cinca	Javier	F. Ciencias
Pardo Aznar	Pedro	Servicio de Personal
Pardos Alda	Pedro	CCUZ
Pastor González	Eva	Sección de Relaciones Internacionales
Paúl Zapater	Pilar	E.U. Estudios Empresariales Huesca
Pérez	Luciano	IFES
Pérez Guía	Nieves	CCUZ
Pérez Martos	Acisclo	F. Veterinaria
Pérez Saso	M. ^a Jesús	E.U. EGB Zaragoza
Pétriz Calvo	Felipe	Equipo de Gobierno
Pina Martínez	Vicente	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Pinilla Navarro	Vicente	Equipo de Gobierno
Poblador Francés	Eduardo	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Pollán Santamaría	Tomás	E.U. Ingeniería Técnica Industrial
Polo Redondo	Yolanda	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Puyalto Lanau	Montserrat	C. M. Ramón Acín
Rabanaque Hernández	M. ^a José	E.U. Ciencias de la Salud
Raso Arilla	Manuel	Unidad de Control Interno
Rioja Sanz	Luis Ángel	F. Medicina
Rivas	Miguel	CAI
Rivera Torres	Pilar	Equipo de Gobierno
Rodanés Vicente	José M. ^a	F. Filosofía y Letras
Rodríguez Bailera	Raquel	Servicio Gestión de la Investigación (OTRI)
Rojo Martínez	José Antonio	CPS
Roncalés Rabinal	Pedro	F. Veterinaria
Roy Yarza	Armando	Equipo de Gobierno
Ruiz Budría	Enrique José	E.U. EGB Zaragoza
Sáez Pérez	Luis Antonio	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Salas Fumás	Vicente	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Samanes Ara	Carmen	F. Derecho
Sanagustín Fons	M. ^a Victoria	E.U. Estudios Empresariales Huesca
Sánchez Asín	Javier	CEEI
Sánchez Burriel	M. ^a Pilar	Sección de Tercer Ciclo
Sánchez Chinaea	Pilar	F. Derecho
Sánchez Chóliz	Julio	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Sánchez González	M. ^a Dolores	E.U. EGB Zaragoza
Sánchez Rubio	Víctor	E.U. Ingeniería Técnica Industrial
Sanmartín	Fernando	Cortes de Aragón
Sanso Frago	Marcos B.	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Santamaría Ramiro	Jesús	F. Ciencias
Santolaria Blasco	Pilar	E. Politécnica de Huesca
Sanz Saiz	Gerardo	OTRI
Serón Arbeloa	Francisco José	Equipo de Gobierno
Serrano Cinca	Carlos	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Serrano Sanz	José	F. Ciencias Económicas y Empresariales
Sierra Alegre	David	CPS
Tejedor Bielsa	Julio César	E.U. Estudios Empresariales Huesca
Tres Sánchez	Alejandro	F. Medicina

APELLIDOS	NOMBRE	PROCEDENCIA
Tricas	Fernando	DPZ
Turégano Romero	José Antonio	CPS
Ullaque Ullaque	Carmen	Unidad de Racionalización
Urdangarín García	Agustín	Centro Documentación Científica
Urrecha	Javier	IAF
Valenzuela Castaño	Joaquín	E.U. Estudios Empresariales Zaragoza
Valero	Fernando	CPS
Valero Capilla	Antonio	CPS
Valle Abellán	Carmen	Amersham Pharmacia Biotech Europe GmbH
Vázquez Lapuente	Manuel	Equipo de Gobierno
Vázquez Orta	Ignacio	F. Filosofía y Letras
Vicente Redón	José Manuel	Unidad Adva. Campus Teruel
Villar Rivacoba	José Ángel	F. Ciencias
Villares Martínez	Jaime	Vicegerente Asuntos Administrativos
Zaragoza Fernández	Pilar	F. Veterinaria