



*Reflexiones para una
Planificación Estratégica de la
Universidad de Zaragoza*

Universidad de Zaragoza
Marzo 2001

Prólogo.

La reflexión sobre el papel de la Universidad en la sociedad de hoy es algo necesario y urgente. Parece claro que la Universidad, en su concepción tradicional, no satisface ya la exigencia de la sociedad actual, a pesar del esfuerzo realizado por incorporarse a un planteamiento de modernidad.

Durante una larga época, especialmente desde la aparición de la LRU en 1983, la Universidad ha respondido a una demanda de masas con una razonable calidad, dejando atrás la universidad aristocrática y sirviendo de motor en la democratización y transformación de nuestra sociedad. Hoy sigue vigente aún el modelo LRU, generalista y poco apto para la enorme diversificación y complejidad universitarias.

Ha llegado el momento del cambio y de redefinir las funciones de la Universidad. Para ello es imprescindible desarrollar una cultura de la calidad y empezar a comprender que una Universidad sin planificación y sin estrategia no puede responder a las expectativas de la sociedad actual.

Pues bien, el Rector y su equipo de gobierno han reflexionado sobre todo esto y cumplen con el compromiso adquirido en la apertura de curso de traer al Claustro un documento que, de una manera incipiente y orientativa, plasme las reflexiones llevadas a cabo desde nuestra toma de posesión, y que intenta ser el punto de partida de un proceso de cambio y complicidad en toda la comunidad universitaria.

Se trata de un documento meramente exploratorio, que explicita más un cómo que un qué, que recoge las inquietudes y reflexiones del equipo de gobierno en torno a una necesidad de planificar y programar nuestras acciones, en un plan que nos permita contrastar dónde estamos, hacia dónde queremos ir, y con qué medios lo podemos y queremos hacer. Así el documento tiene cinco partes diferenciadas:

1. Define, siempre indicativamente, la misión, cultura y valores de la Universidad de Zaragoza.
2. Establece una metodología para definir la posición competitiva en cada una de las actividades que se desarrollan en departamentos, centros, campus, servicios y otras unidades de gestión.
3. Propone diez retos estratégicos como elementos catalizadores de nuestra política universitaria.
4. Marca líneas de trabajo, correspondientes a cada uno de los diez retos anteriores, a fin de indicar a modo de ejemplo por dónde podrían ir los futuros grupos de trabajo que proponemos formar.

5. Al final, brevemente, sugiere un plan de trabajo futuro, a modo de método de trabajo para que la comunidad universitaria pueda implicarse en el proceso.

El equipo de gobierno pondrá en marcha a partir de enero de 2001 una serie de grupos de trabajo para profundizar en las propuestas de este documento. Tras la recapitulación y consenso pertinentes, se elaborará un Documento más completo que indicará los objetivos, estrategias, acciones e indicadores del plan.

El equipo de gobierno quiere cumplir con su obligación de impulsar y coordinar este proceso laborioso pero ilusionante de traducir los buenos deseos en acciones programadas. Para ello manifiesta firmemente su voluntad política, su ilusión y su confianza. Buscamos la complicidad activa de la comunidad universitaria, especialmente del Claustro. Y esperamos que la Universidad de Zaragoza sepa elaborar y desarrollar un Plan Estratégico que nos conduzca al siglo XXI con un talante y un saber hacer más acorde con las exigencias actuales.

Felipe Pétriz
Rector de la Universidad de Zaragoza

INDICE

1. Introducción

2. Misión, Cultura y Valores de la Universidad de Zaragoza

2.1. *Misión de la Universidad de Zaragoza*

2.2. *Cultura y Valores de la Universidad de Zaragoza*

3. Posición competitiva

3.1. *Indicadores de atractivo*

3.2. *Indicadores de capacidad interna*

4. Retos estratégicos

4.1. *Nuevo Proyecto Educativo*

4.1.1 *Proyecto Docente*

4.1.2. *Proyecto Investigador*

4.2. *Relación Universidad-Empresa/Institución*

4.3. *Financiación*

4.4. *Formación Continua*

4.5. *Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones*

4.6. *Nuevo Modelo de Campus*

4.7. *Impacto Social y Cultural*

4.8. *Calidad*

4.9. *Descentralización*

4.10. *Internacionalización*

5. Líneas estratégicas

5.1. *Nuevo Proyecto Educativo*

5.1.1 *Proyecto Docente*

5.1.2 *Proyecto Investigador*

5.2. *Relación Universidad-Empresa/Institución*

5.3. *Financiación*

5.4. *Formación Continua*

5.5. *Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones*

5.6. *Nuevo Modelo de Campus*

5.7. *Impacto Social y Cultural*

5.8. *Calidad*

5.9. *Descentralización*

5.10. *Internacionalización*

6. Conclusión y Plan de Trabajo futuro

1. Introducción.

El presente documento contiene las conclusiones del Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza que ha querido iniciar un proceso de reflexión conducente a establecer las bases de una **planificación estratégica**, que habrá de situar a la Universidad en posición de afrontar su futuro con ilusión, anticipándose a él y desarrollando los mecanismos que aseguren una posición ventajosa

Tanto el proceso seguido como buena parte de las consideraciones desarrolladas, están contenidas en el documento “Extracto Programa de Gobierno” con el que el Rector se presentó a las pasadas elecciones de mayo de 2000.

En una primera parte, se ha hecho un esfuerzo por expresar, a modo orientativo, lo que dicho Equipo considera la Misión, Cultura y Valores de la Universidad de Zaragoza.

En una segunda parte, se ha procedido a reflexionar sobre la identificación de las unidades o actividades que realizan cada uno de los centros, departamentos, campus, servicios, u otras unidades de gestión. Se ha establecido una metodología para definir su posición competitiva en cada una de sus unidades o actividades. Queda pendiente, para un desarrollo posterior, el diagnóstico sistemático de las mismas y la toma de decisiones referidas a su futuro.

Un tercer apartado desarrolla los Retos Estratégicos a los que la Universidad de Zaragoza ha de enfrentarse en su futuro próximo.

A continuación, este documento apunta las líneas estratégicas esenciales asociadas a cada uno de los Retos.

El documento culmina planteando la necesidad de que este proceso de reflexión estratégica que ahora se inicia, sólo tendrá éxito en la medida en que se despliegue a través de toda la Institución, involucrando al máximo número de personas en su desarrollo y en su conversión a líneas de acción.

2. Misión, Cultura y Valores de la Universidad de Zaragoza.

2.1. Misión de la Universidad de Zaragoza.

- La Universidad de Zaragoza quiere ser una institución de calidad al servicio del progreso de Aragón.
- La Universidad de Zaragoza es una universidad pública, única en Aragón, enraizada en su sociedad y comprometida con su desarrollo, que se erige en creadora de cultura y potenciadora del pensamiento.
- Sus actividades principales son la docencia y la investigación. Además, su compromiso con el desarrollo de Aragón y su vinculación con el mundo empresarial se completa a través de la prestación de servicios a empresas y otras organizaciones públicas o privadas.
- Es un espacio de cambio permanente en el que se impulsa la ciencia y la tecnología y se promueve la sociedad del conocimiento, asumiendo de esta forma, un papel director y anticipativo.
- Su amplia trayectoria histórica constata su compromiso con la apertura y vocación internacional con una especial dedicación hacia el ámbito europeo y latinoamericano.
- La Universidad de Zaragoza quiere ser reconocida como:
 - Elemento de evolución progresista y motor de la transformación social, conjugando eficazmente tradición y modernidad.
 - Referente por su calidad y prestigio en la enseñanza e investigación.
 - Expresión de vocación y dimensión humana y de compromiso con el futuro de Aragón y con la defensa del legado cultural, histórico y artístico que posee.
- Es función fundamental de la Universidad de Zaragoza conseguir una formación integral de calidad para sus estudiantes mediante:
 - La participación activa de los mismos en su proceso formativo, no sólo en términos científico-técnicos sino atendiendo al desarrollo de la persona y de sus actitudes, competencias, capacidades y habilidades.
 - La orientación hacia la demanda social y el mercado laboral.
 - La excelencia de los servicios ofertados.

- La Universidad aboga por un profesorado innovador y comprometido en la calidad de la docencia a través de:
 - Su participación en una investigación de vanguardia.
 - La formación permanente del docente incidiendo en la vertiente pedagógica.
 - Su integración en los objetivos y en la gestión de la propia Universidad.
- La Universidad quiere ofrecer a la Sociedad en general y a las empresas e instituciones en particular, el desarrollo y aplicación de las ideas o técnicas más avanzadas en materia científica, tecnológica y humanística.
- Para la consecución de su Misión, apuesta por una organización caracterizada por su descentralización, tanto geográfica como de gestión y basada en el principio de subsidiariedad.

2.2. 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 **vocación social**: su carácter no clasista, comprometida con la defensa del principio de igualdad de oportunidades y con el fomento del progreso colectivo.
- La **excelencia**: en la docencia, en el proceso de formación, en la investigación, en la prestación de servicios, en la gestión y en el ámbito institucional.
- El **liderazgo en el Conocimiento**: contribuyendo a su creación, difusión, actualización y coordinación.
- 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 **vocación de servicio** como compromiso con la sociedad.
- La **cercanía, proximidad y cooperación con los estudiantes**, potenciando, no obstante, la autonomía de los mismos.
- La **participación** de los estudiantes en la vida universitaria.
- 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, al mismo tiempo, **el compromiso con la comunidad aragonesa** y con su desarrollo humano, cultural, tecnológico y económico.

3. Posición competitiva.

Cada una de las unidades o actividades estratégicas que realizan centros, departamentos, campus, servicios u otras unidades de gestión se dirige a un **entorno** cuyas características, valores e impactos constituyen factores de **atractivo en mayor o menor grado**.

Además, la Universidad de Zaragoza dispone de las **capacidades o habilidades** necesarias para el desarrollo, en mayor o menor medida de esas unidades estratégicas.

Por tanto, y en términos teóricos, nos podemos encontrar ante una de las cuatro siguientes situaciones:

- Unidad estratégica gestionada con un alto grado de competencia y dirigida a un entorno con un alto nivel de atractivo.
- Unidad estratégica gestionada con un alto grado de competencia y dirigida a un entorno con un bajo nivel de atractivo.
- Unidad estratégica gestionada con un bajo grado de competencia y dirigida a un entorno con un alto nivel de atractivo.
- Unidad estratégica gestionada con un bajo grado de competencia y dirigida a un entorno con un bajo nivel de atractivo.

3.1. *Indicadores de atractivo.*

Para evaluar el atractivo que presenta cada una de las unidades estratégicas que debemos analizar, procede reflexionar sobre el siguiente juego de factores.

- Políticas universitarias que provengan tanto del Gobierno Central como del Gobierno Autonómico.
- Impactos provenientes de la industria.
- Impactos derivados del desarrollo rural y del medio ambiente.
- Impactos derivados de la estructura económica y productiva de Aragón.
- Impactos derivados de la demografía y su evolución.
- Impactos derivados de la internacionalización.
- Clima competitivo.

- Demanda del alumnado.
- Demanda social: empresas e instituciones en general.
- Rentabilidad económico-social.

Tomando en consideración los anteriores aspectos, sería posible evaluar el atractivo del entorno en el que cada unidad estratégica se desenvuelve con arreglo a la siguiente puntuación:

0.- Nulo 1.- Bajo 2.-Medio 3.- Alto

3.2. Indicadores de capacidad interna.

Para evaluar la capacidad interna que presenta cada una de las unidades estratégicas que debemos analizar, se reflexionará sobre el siguiente juego de factores:

- Capacidad del profesorado.
 - En su faceta pedagógico-docente
 - En su faceta científico-investigadora.
- Equipamientos, dotaciones, materiales, laboratorios, medios ...
- Imagen y prestigio.
- Calidad de Servicio.
- Tradición.
- Modernidad.
- Capacidad de innovación.
- Dimensión adecuada.
- Excelencia en la gestión.

Tomando en consideración los anteriores aspectos, sería posible evaluar la capacidad interna en el desarrollo de cada unidad estratégica con arreglo a la siguiente puntuación:

0.- Baja 1.- Media-baja 2.- Media-alta 3.- Alta

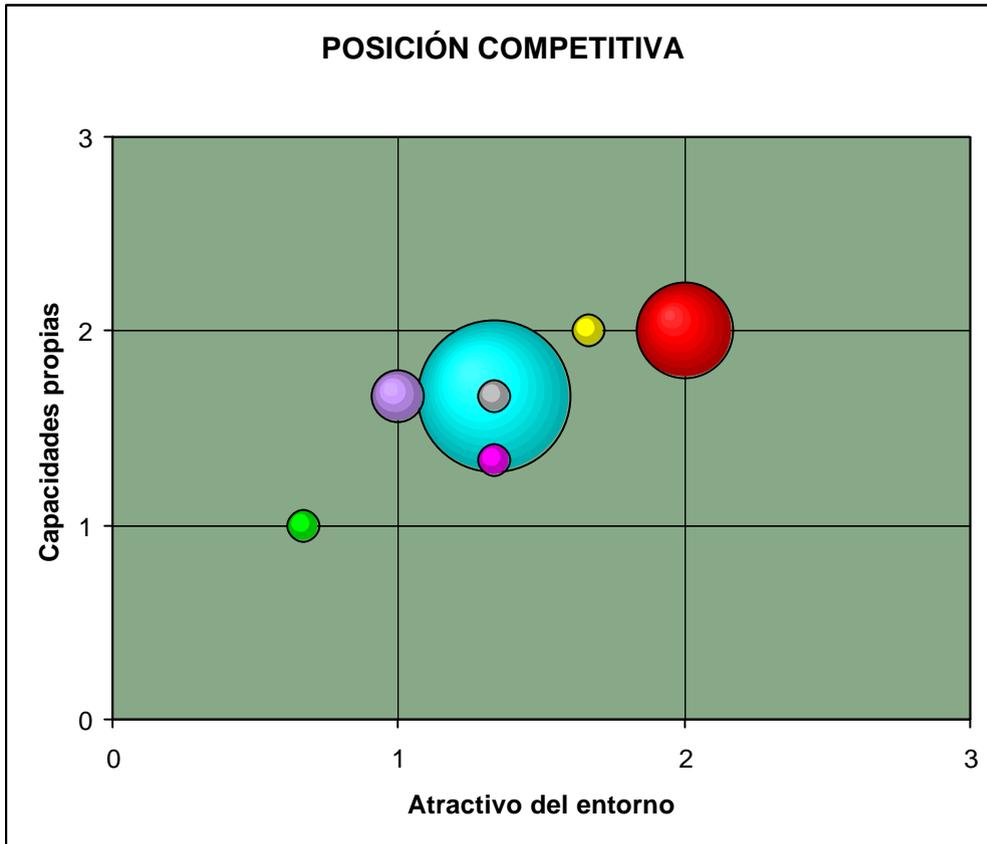
La llamada **matriz de atractivo-competitividad** pone de manifiesto las diferentes **estrategias** asociadas a cada una de las cuatro posibles posiciones:

+	Mantenimiento, aprovechamiento de capacidades	Crecimiento, inversión, difusión
-	Sustitución ordenada, abandono	Esfuerzo en mejora interna. Asignación de responsabilidades y recursos
	-	+
	Atractivo del entorno	

Como ejemplos de posibles resultados de un análisis de este tipo mostramos los correspondientes a dos centros hipotéticos y a sus unidades o actividades: titulaciones que imparten, tercer ciclo, investigación competitiva, investigación contratada, formación continua y servicios.

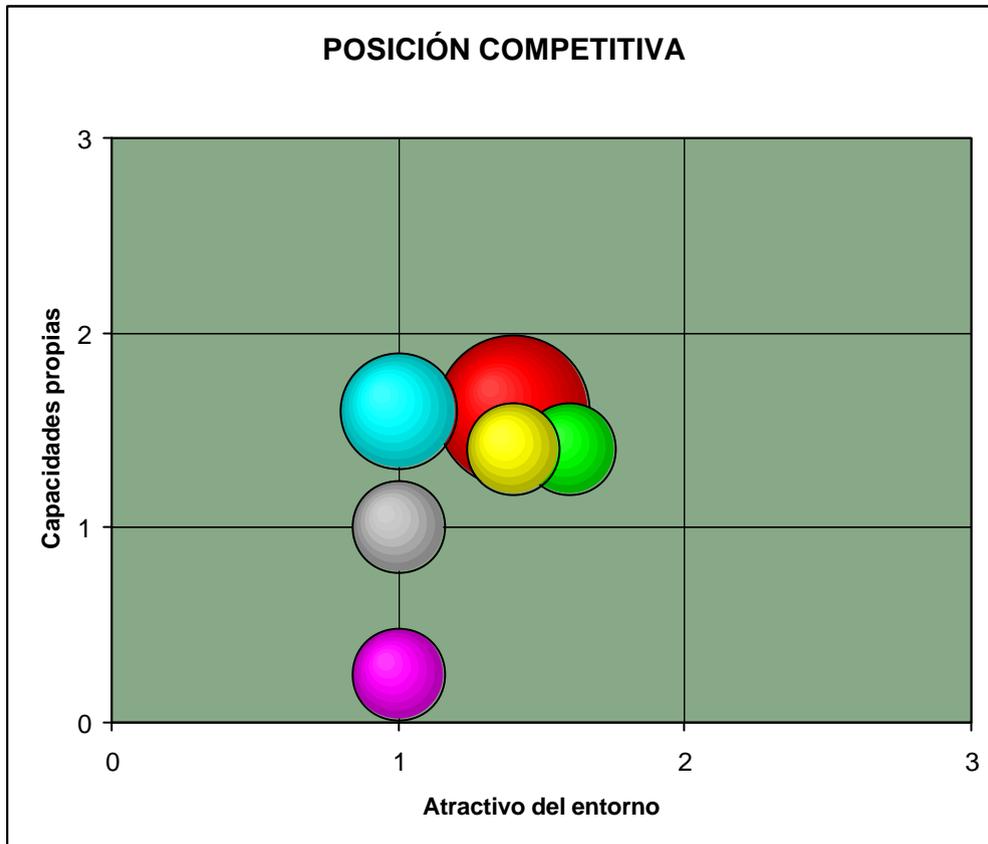
Es evidente, que sólo la participación de los principales actores implicados en el desarrollo de la actividad universitaria garantizará el establecimiento, con un cierto rigor, de la **posición competitiva** asociada a dichas Unidades y aconsejará la pertinente **toma de decisiones** en cuanto al impulso, mantenimiento o sustitución de las diferentes unidades estratégicas contempladas en cada caso.

CENTRO



	Atractivo	Competit.	Cod.
Titulación 1	2,00	2	
Titulación 2	1,33	2	
Titulación 3	1,00	2	
Titulación 4	1,00	2	
Investigación Competitiva	0,67	1	
Investigación por Contrato	1,67	2	
Formación continua	1,33	1	
Servicios	1,333333	1,666667	

CENTRO



	Atractivo	Competit.	Cod.
Titulación 1	1,4	1,60	
Titulación 2	1	1,60	
Investigación Competitiva	1,6	1,40	
Investigación por Contrato	1,4	1,40	
Formación continua	1	0,25	
Servicios	1	1,00	

4. Retos Estratégicos.

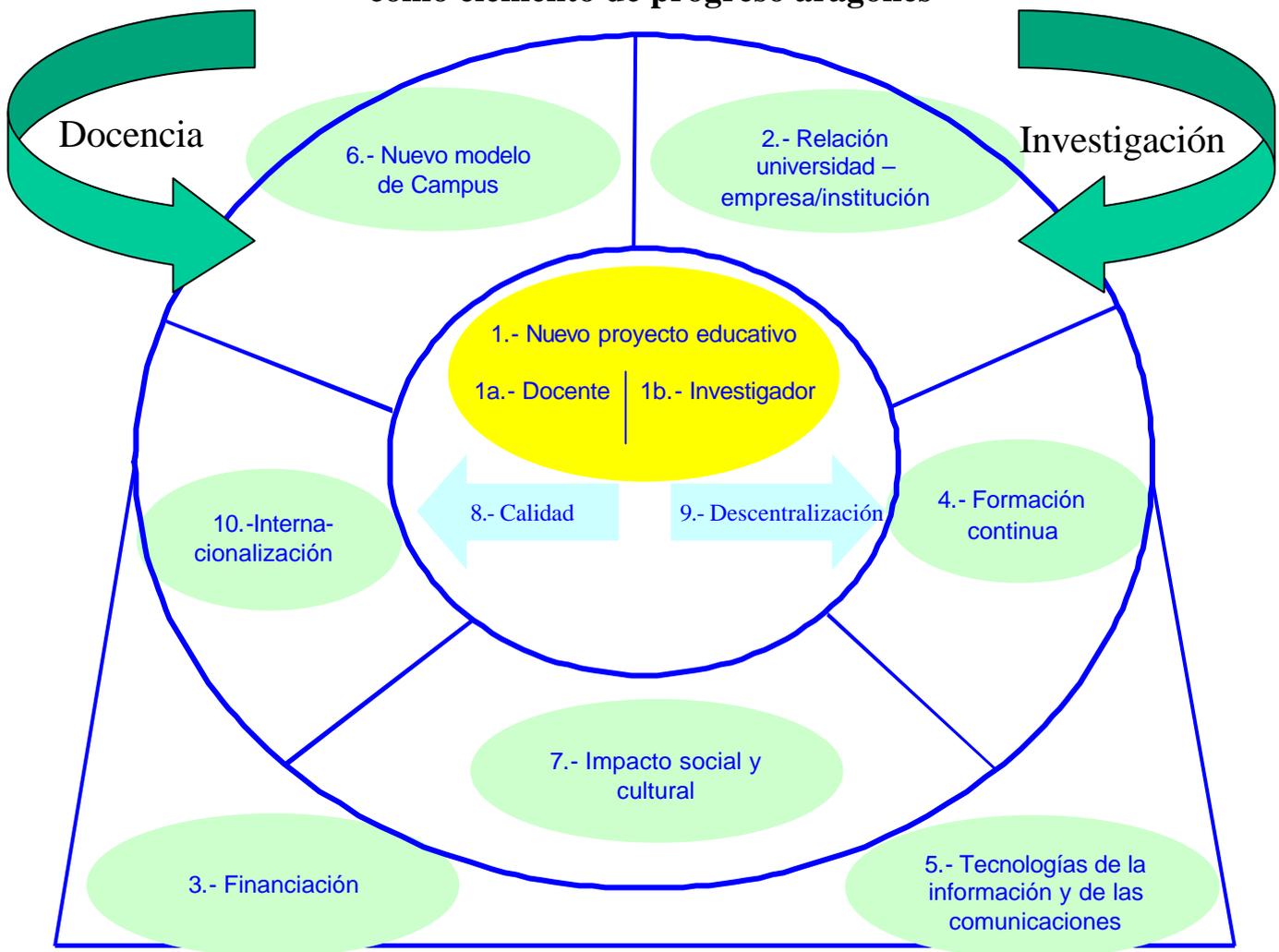
Como consecuencia de la definición de la Misión, que marca el horizonte de la Universidad de Zaragoza para el futuro, así como a partir del análisis de la situación actual, se han podido plantear las preocupaciones y retos fundamentales de la Universidad de Zaragoza de cara a los próximos años.

Este planteamiento, que ha permitido al Equipo de Gobierno detectar los retos de nuestra Universidad, queremos que sea completado mediante la participación de la comunidad universitaria. Para llevar a cabo un proceso analítico más riguroso que condujera a un diagnóstico de la situación sobre el que desarrollar los posicionamientos estratégicos de la Universidad, podría seguirse el proceso tradicional mediante un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

La visualización gráfica de los **Retos Estratégicos** se halla en el gráfico de la página siguiente. Dicho gráfico pretende recoger la doble misión de la Universidad (docencia e investigación), así como las cuestiones críticas cuyo desarrollo marcará el futuro de la Universidad de Zaragoza.

Las siguientes páginas desarrollan el significado y contenidos de cada Reto Estratégico.

La Universidad de Zaragoza, una institución de calidad como elemento de progreso aragonés



4.1. *Nuevo Proyecto Educativo.*

Desde principios del siglo XIX las tareas centrales de la Universidad son la docencia y la investigación. Es decir, crear Ciencia, acercándose más y más a la explicación del Universo, del hombre y su realidad; transmitir estos conocimientos a la sociedad, a través de los alumnos que cursan las diferentes titulaciones y estudios y hacer que estos conocimientos, aplicados a las actividades humanas, conduzcan a una sociedad de mayor bienestar. Esta misión genérica de la Universidad debe concretarse en las distintas épocas, aunque siempre permanecerán como núcleo esencial de la misma la docencia y la investigación.

En una sociedad de cambio acelerado, y comenzando un nuevo milenio, es necesario adecuar la concreción de estas tareas nucleares al momento histórico que vivimos.

Un nuevo Proyecto Educativo debe apoyarse en las dos tareas nucleares de la Universidad. Dada la complejidad de la institución, y aun sabiendo la estrecha relación que liga a la docencia y a la investigación, se ha considerado necesario separar el proyecto global en dos subproyectos: el Proyecto Docente y el Proyecto Investigador. Ambos tendrán estrechas conexiones y su estudio y definición pondrán de manifiesto nuevos cauces para la eficacia de la Universidad en la consecución de su misión.

4.1.1 *Proyecto Docente.*

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

Para mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje, así como los medios a utilizar, es necesario que el modelo docente tenga en cuenta todos elementos integrantes del mismo: desde la formación del profesorado, junto con la acción tutorial al estudiante, hasta la imprescindible coordinación de materias, la actuación didáctica que las desarrolle y las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

4.1.2. *Proyecto Investigador*

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 la sociedad le demanda e incluso debe permitir a ésta adelantarse a futuros desafíos.

4.2. Relación Universidad-Empresa/Institución.

Las empresas, en su proceso de globalización y adaptación a las nuevas necesidades del entorno, han de introducir la innovación como principal componente competitivo y dotarse asimismo de unas tecnologías avanzadas. En este contexto de cambio y transformación, la Universidad de Zaragoza 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.

Por otra parte, la innovación es algo inherente al espíritu universitario que per se debe estar dotado de una indudable curiosidad científica

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 diseñar una política de promoción que facilite el conocimiento de las posibilidades que la Universidad de Zaragoza ofrece en este ámbito.

Será necesario promover un **Cluster del Conocimiento** que integre a un conjunto de entidades clave en la creación, desarrollo y transmisión del conocimiento como son la propia Universidad, los centros de investigación, las empresas y la sociedad, representada por el Gobierno Autónomo.

De cara a potenciar las posibilidades que una entidad de este tipo puede ofrecer, se plantea la necesidad de trabajar en la creación de un modelo de relación en red, que permita el intercambio de conocimiento y aprovechamiento de recursos y sinergias, con objeto de aunar esfuerzos en nuestra contribución activa en la adaptación de las empresas e instituciones a las nuevas necesidades que continuamente se plantean.

4.3. Financiación.

Los retos de excelencia en la docencia, investigación y gestión, exigen recursos económicos que permitan alcanzarlos. En la actualidad, los índices más frecuentes que permiten 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 universidades europeas. Es necesario realizar un esfuerzo significativo para cambiar esta situación que la Universidad de Zaragoza soporta. Este esfuerzo deberá traducirse en un incremento importante de la financiación, especialmente en el capítulo de la transferencia básica incondicionada y en el aprovechamiento de la vía que ofrecen los contratos-programa. Estos últimos permitirán vincular la financiación recibida, al logro de determinados objetivos de calidad u otros más específicos, como por ejemplo la puesta en marcha de nuevas titulaciones o la incorporación de investigadores prestigiosos, lo que supone un acicate para la propia mejora de la Universidad.

Por otro lado, para despejar las incógnitas futuras, evitar la negociación e incertidumbre anual y permitir una planificación plurianual por objetivos, es necesaria la aprobación de 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.

4.4. Formación Continua.

Las exigencias de la Sociedad del Conocimiento, en la que constantemente se incorporan nuevos saberes en las distintas disciplinas científicas, nos obligan a un replanteamiento de la formación universitaria en la que la Formación Continua es un producto nuevo y dinámico. El mapa de titulaciones y la Formación Continua deben constituir una referencia básica de nuestra Universidad

Asimismo, es un medio importante para desarrollar y completar los conocimientos del profesorado de la Universidad y para profundizar en sus relaciones con las empresas, sin olvidar que 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 destinados a los profesionales que trabajamos en la Universidad como medio de actualización a las nuevas necesidades.

4.5. Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

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.

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, con la flexibilidad, en el tiempo y en el espacio, que permite el uso de las nuevas tecnologías.

4.6. Nuevo Modelo de Campus.

La Universidad de Zaragoza cuenta con una serie de ubicaciones geográficas diferentes, lo que constituye un valor positivo que cualquier desarrollo futuro ha de saber capitalizar y potenciar.

Fruto 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, que vendremos a denominar **Polos de Innovación**, donde se contemplen, en un mismo entorno físico, centros, facultades y escuelas, centros de investigación ajenos a la Universidad, unidades de I+D de las empresas, actividades de consultoría, e institutos universitarios consorciados entre Universidad y Sociedad.

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

El modelo debe diferenciar los distintos campus atendiendo a las peculiaridades de cada ámbito científico de formación e investigación

4.7. *Impacto Social y Cultural.*

La Universidad debe satisfacer las demandas sociales anticipándose a su aparición.

Ello exige una mayor implicación de la Universidad en la problemática de la sociedad aragonesa, asumiendo un papel motor en cuantas cuestiones sean consideradas de especial importancia.

Desde diferentes foros, se está reclamando a las instituciones educativas que éstas recuperen la faceta cultural y humanística de la formación. 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 aragonesa.

Para ello, se debe mantener y potenciar el buen clima de relaciones institucionales y sociales actualmente existente, favoreciendo la colaboración en actividades y proyectos culturales y de desarrollo.

Todo ello habría de ser recogido en el marco de una estrategia global de imagen institucional.

4.8. *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 alcance mejor su misión de institución decisiva en el desarrollo y transformación de la sociedad aragonesa del siglo XXI.

4.9. *Descentralización.*

La descentralización de funciones y el principio de subsidiariedad deben ser elementos directores de la organización y gestión universitaria.

Habrà de dotarse a los campus, centros y departamentos de la capacidad decisoria suficiente para una mejor utilización de los recursos humanos y materiales disponibles, lo que implica la aceptación de responsabilidades por parte de campus, centros y departamentos.

Dada la situación geográfica de los Campus de Huesca y Teruel, éstos habrán de recibir una atención singular que asegure su futura evolución y desarrollo.

4.10. *Internacionalización.*

La Universidad de Zaragoza, consciente de que la internacionalización constituye una condición y una garantía de calidad, 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 moverse 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 y profesores, participando en programas conjuntos con universidades de todos los países de la Unión Europea y apoyando además la participación en programas de colaboración con países de Europa Central y del Este. En esta línea, la Universidad de Zaragoza promoverá crear sinergias con otro tipo de intercambios: económicos, culturales, de cooperación al desarrollo...

Un sistema docente y de investigación ambicioso debe aspirar a ampliar la relación con universidades y órganos de investigación latinoamericanos, de países del mundo árabe y la promoción de redes de investigación con universidades norteamericanas.

5. Líneas estratégicas.

El Equipo de Gobierno, enfrentado a cada uno de los Retos Estratégicos que presiden el futuro de la Universidad de Zaragoza, identifica, en las páginas siguientes, las grandes líneas de actuación.

Dichas líneas habrán de ser desarrolladas, en una segunda fase de reflexión, mediante la ampliación del equipo humano involucrado, de manera que un número significativo de personas participe activamente en la concreción de dichas líneas estratégicas, estableciendo objetivos cuantificables, definiendo planes de acción concretos, asignando responsables y asegurándose, por tanto, del buen fin de toda la actuación.

5.1. *Nuevo Proyecto Educativo.*

5.1.1. *Proyecto Docente.*

- Definir, revisar y evaluar el proceso educativo, contemplándose una profunda renovación pedagógica e incluyendo además una evaluación continua del profesorado, cuya formación inicial y permanente como docente constituye una constante preocupación.
- Potenciar la acción tutorial, en aras a una reducción del fracaso escolar.
- Potenciar acciones de innovación pedagógica dirigidas hacia el modelo *enseñar a aprender*.
- Desarrollar un mapa de titulaciones propio de nuestra Universidad que responda al desarrollo de la misma en el próximo decenio, y esté en lo posible adaptado a la demanda.
- Revisar los planes de estudio para que cumplan con los criterios de armonización de las enseñanzas europeas y se integren con la demanda social de nuestro entorno y con la personalidad docente e investigadora de nuestros recursos humanos.
- Desarrollar currícula interdisciplinares.
- Promover las TIC, impulsando su uso por los estudiantes y los profesores.

5.1.2. Proyecto Investigador.

- Apoyar firmemente a los investigadores mediante la creación de una ventanilla única de investigación.
- Definir líneas prioritarias de investigación y detectar grupos emergentes.
- Potenciar la transferencia de resultados de investigación a través de contratos de I+D, licencia de patentes, fomento de la creación de empresas y cualquier otra fórmula cuyo objetivo sea la transferencia de conocimientos.
- Facilitar a las empresas la resolución de sus problemas tecnológicos mediante la consolidación de las vías adecuadas de intercomunicación.
- Incentivar la investigación multidisciplinar y la generación de grupos con la suficiente masa crítica para competir en el nuevo espacio europeo de investigación (ERA).
- Fomentar la participación internacional de consorcios formados por grupos de investigación y empresas.
- Apoyar y potenciar la creación de organismos multidisciplinarios de I+D (Parques Tecnológicos, Fundaciones, Institutos o cualquier otro tipo de figura legalmente establecida).

5.2. Relación Universidad-Empresa/Institución.

- Incorporar la colaboración de empresas e instituciones en el desarrollo del proyecto educativo (en currícula, prácticas, tutorías, etc. con aplicación, en su caso, del concepto de ECS). Implicar, en términos más amplios, al mundo empresarial en el proyecto común universitario.
- Liderar la creación de un *Cluster del Conocimiento*.
- Promover la creación de institutos/centros/fundaciones de carácter especializado que investiguen en temas demandados por la sociedad, tras haber detectado los sectores estratégicos susceptibles de colaboración
- Promover la creación de empresas a partir de la I+D universitaria.
- Potenciar el seguimiento de los egresados de la Universidad.

5.3. Financiación.

- Promover una Ley de Financiación plurianual basada en criterios objetivos que contemple:
 - Un plan de inversiones a medio plazo.
 - La existencia de contratos-programa que vinculen los recursos recibidos al cumplimiento de objetivos generales o específicos.
 - Una transferencia básica incondicionada que suponga, al menos, el 100% de los gastos de personal.
- Dicha ley debería asegurar que el gasto público en educación universitaria en Aragón alcance, en términos de PIB, parámetros propios de nuestros socios europeos y permita la planificación a medio y largo plazo.
- Es necesario un incremento significativo de las ayudas al estudio y una reforma del actual sistema de becas que garantice la igualdad de oportunidades, incluso en los programas de movilidad internacional.
- Hay que conseguir un incremento de la financiación privada a la universidad, mejorando nuestra oferta de servicios, especialmente en el campo de la investigación y la formación continua.

5.4. Formación Continua.

- Desarrollar un programa de formación continua y estudios propios que sean referencia nacional e internacional de la Universidad de Zaragoza.
- Promover la apertura de las materias de los estudios oficiales a cualquier ciudadano que lo desee.
- Organizar programas específicos, orientados a sectores concretos (productivos, sociales, “tercera edad”, etc.).
- Propiciar que los programas de formación continua sean una vía para la obtención de recursos, sin olvidar la necesidad de establecer un sistema de becas, que permita el acceso a este tipo de formación a quienes no disponen de los recursos necesarios.
- Inducir a los centros y departamentos para que den un fuerte impulso a la formación continua.
- Desarrollar un mapa de titulaciones propio de nuestra Universidad que responda al desarrollo de la misma en el próximo decenio, y esté en lo posible adaptado a la demanda.
- Revisar los planes de estudio para que cumplan con los criterios de armonización de las enseñanzas europeas y se integren con la demanda social de nuestro entorno y con la personalidad docente e investigadora de nuestros recursos humanos.
- Desarrollar currícula interdisciplinarias.

5.5. Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

- Planificar los equipamientos de nuevas tecnologías con la suficiente anticipación, haciendo un seguimiento de los avances tecnológicos y previendo la obsolescencia de equipos.
- Potenciar las TIC para promover un aprendizaje nuevo más activo y dinámico.
- Crear una unidad que potencie, oriente, controle y estudie materiales utilizables en una enseñanza virtual, garantizando el acceso a la enseñanza universitaria en zonas rurales de Aragón.

- Impulsar un programa de renovación apoyado en las nuevas tecnologías, junto a un programa de formación del profesorado en la utilización de las nuevas tecnologías.
- Organizar nuevos servicios universitarios y potenciar los existentes con la ayuda de las tecnologías de la información.

5.6. Nuevo Modelo de Campus.

- Redefinir el concepto de campus, incluyendo en el mismo la idea de *polo de innovación*, lo que implica:
 - Crear redes entre unidades (centros, institutos, etc.) definidas por objetivos comunes (naturaleza de la investigación, objetivos, etc.) delimitadas e identificadas.
 - Promover la presencia en el campus de nuevas actividades y de instituciones no universitarias.
 - Desarrollar el concepto de universidad emprendedora que ponga en práctica el producto de la innovación universitaria.
 - Pensar en clave de campus integrador de los recursos de la comunidad autónoma.
- Promocionar la creación de infraestructuras para actividades como congresos, seminarios, foros, etc.

5.7. Impacto Social y Cultural.

- Liderar la incorporación de Aragón a la Sociedad del Conocimiento, colaborando con todas las instituciones que la promuevan.
- Colaborar decididamente con las iniciativas ciudadanas emergentes en cualquiera de los temas que preocupan a Aragón.
- Mejorar la política de comunicación, desarrollando un proyecto de imagen institucional para la Universidad de Zaragoza.
- Fomentar el debate y el encuentro Universidad-Sociedad.

5.8. Calidad.

- Definir Planes de Calidad en los ámbitos:
 - Docente y académico y social relacionado.
 - Investigación y transferencia de conocimientos.
 - Gestión.
 - Institucional, incluyendo actividad profesional y promoción de imagen y prestigio de la Universidad.
- Concretar para cada plan de calidad las fases de evaluación o análisis (definición de indicadores de calidad), planificación y gestión del plan.
- Comunicar, implicar, formar y evaluar a la hora de implantar los planes de calidad.
- Definir un Sistema de Información que ayude a la toma de decisiones.
- Asignar una unidad administrativa de apoyo a los planes de calidad.
- Impulso a la autoevaluación y la evaluación externa, como medio de alcanzar la acreditación de títulos, centros, universidad, por agencias internacionales.
- Participación en redes internacionales voluntarias de acreditación entre universidades.

5.9. Descentralización.

- En el esquema campus / centros / departamentos, definir las competencias en: Docencia, Investigación., Gestión y Organización.
- Ese esquema facilitará la toma de decisiones, a diferentes niveles, propiciando la cooperación entre unidades.
- Fomentar la actividad investigadora en los Campus de Huesca y Teruel.
- Promover la agilidad en la gestión mediante las TIC.
- Agilizar procesos burocráticos e informativos.

5.10. Internacionalización.

- Orientarse hacia sistemas de acreditación internacional, promoviendo actividades (dobles titulaciones, doctorados, cursos, seminarios, etc.) con los países de las áreas mencionadas.
- Generalizar la aplicación del sistema ECS e incluir el *Suplemento al Diploma* en todas nuestras titulaciones.
- Singularizar cursos de formación continua con objetivos de internacionalización.
- Impulsar continuamente la movilidad internacional de profesores, investigadores y estudiantes.
- Potenciar grupos de investigación, estimulando a centros y departamentos, para que participen en redes y proyectos internacionales.
- Elaborar una información adecuada en lengua inglesa para proyectar al exterior la Universidad de Zaragoza y promover intercambios fructíferos.
- Impulsar políticas de becas que promuevan una mayor movilidad internacional.
- Impulsar acciones de cooperación con universidades de otros países, priorizando el ámbito europeo, iberoamericano, y no olvidando Norteamérica y algunos países del Norte de Africa y Asia.

6. Conclusión y Plan de Trabajo futuro.

Hasta aquí las reflexiones que el Equipo de Gobierno ha realizado con el objetivo de impulsar un proyecto de planificación estratégica de la Universidad de Zaragoza. Esta fase nos ha permitido identificar retos estratégicos y para cada uno de ellos, establecer líneas estratégicas de actuación.

A partir de aquí, entramos en una nueva etapa: la de trabajar conjuntamente con la comunidad universitaria para que el proceso iniciado tenga efectos prácticos, y movilice a la Universidad de Zaragoza en pos de un proyecto que deseamos sea de todos.

Por cada uno de los Retos Estratégicos que en este documento se concretan, se debería proceder a la formación de un Equipo de Trabajo. Cada equipo debería constar de un líder nombrado por el Equipo de Gobierno y hasta una decena de miembros asegurando la presencia, en dichos equipos, de personas que procedan de todos y cada uno de los campus y de todas y cada una de las macroáreas científicas. De forma complementaria, podrían participar expertos externos de reconocido prestigio.

Estos equipos, basándose en las consideraciones aquí presentadas, y ampliándolas con cuantas reflexiones y aportaciones consideren necesarias, establecerán los objetivos a alcanzar para cada uno de los Retos Estratégicos identificados, así como el despliegue de las líneas estratégicas más adecuadas para su consecución.

Esas estrategias habrán de ser traducidas a programas de actividades más concretas, cada una de las cuales deberá llevar consigo indicadores cuantificables que permitan su seguimiento futuro.

En el futuro, será conveniente que para cada uno de los centros, departamentos, campus, servicios, y otras unidades de gestión, se proceda a un análisis sistemático de su posición competitiva, y a la concreción de sus retos y líneas estratégicos con una metodología similar a la expuesta.

Durante el proceso y, sobre todo, a la finalización del mismo, se establecerá un sistema de difusión/comunicación de la documentación elaborada, facilitando su conocimiento al personal interno, al Consejo Social de la Universidad, a las administraciones públicas involucradas, etc. Ello permitirá el continuo contraste y la canalización de las posibles aportaciones y mejoras que puedan provenir de todos los estamentos interesados.