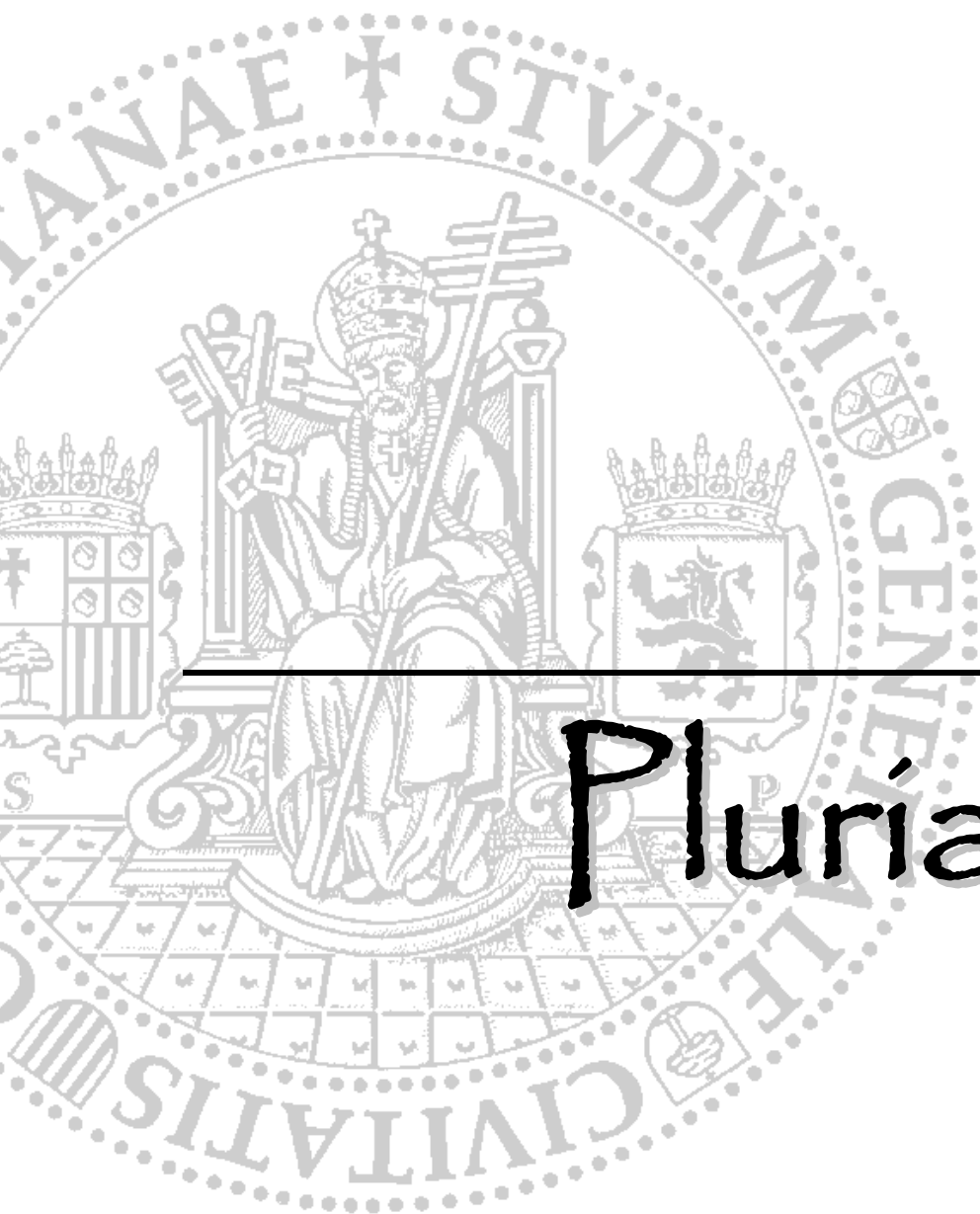


UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA



Plan

Plurianual

Febrero de 2005

I. PRESENTACIÓN	5
II. PLAN DE INVERSIONES- INFRAESTRUCTURAS	6
II.1. Horizonte de corto plazo.....	7
II.2. Horizonte de medio plazo.....	7
II.3. Horizonte de largo plazo.....	7
III. ACTUACIONES VINCULADAS CON EL PLAN ESTRATÉGICO	9
III.1. Horizonte de corto plazo	9
III.2. Horizonte de medio plazo	12
III.3. Horizonte de largo plazo	14
IV. PLAN DE USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS.....	16
IV.1. Medidas que se pueden aplicar a corto plazo.....	17
IV.1.1. Reducción del gasto	17
a) En Unidades de Planificación	
b) Gastos generales	
c) Personal	
d) Inversiones y RAM	
e) Publicaciones propias	
IV.1.2. Incremento de ingresos.....	20
a) Compensación de intereses de préstamos	
b) Cobrar más por los servicios prestados	
c) Prestar nuevos servicios	
d) Cursos, Jornadas y Seminarios	
e) Desinversión	
IV.1.3. Modificaciones presupuestarias.....	21
IV.2. Medidas que se pueden aplicar a medio plazo	21

En cumplimiento del artículo 194 del Capítulo II del Título Séptimo de los Estatutos de la Universidad de Zaragoza, el Consejo de Dirección elabora para su presentación al Consejo de Gobierno un plan plurianual de actuación evaluado económicamente, que podrá ser revisado en cada ejercicio antes de la aprobación del presupuesto. Este plan se presentará para su aprobación por el Consejo Social, a propuesta del Consejo de Gobierno.

Dado que todavía no existe un desarrollo estatutario que especifique las características y los contenidos concretos de dicho plan, el Consejo de Dirección presenta en este Primer Plan Plurianual un esquema de actuación dividido temporalmente en tres bloques principales:

- **Horizonte de corto plazo:** incluye acciones que pueden comenzar a ejecutarse a lo largo del ejercicio presupuestario de 2005.
- **Horizonte de medio plazo:** incluye acciones que pueden comenzar a ejecutarse entre enero de 2006 y diciembre de 2007.
- **Horizonte de largo plazo:** incluye acciones que pueden comenzar a ejecutarse a partir de enero de 2008.

La elección del referido horizonte temporal obedece, principalmente, a dos razones: de un lado, a la falta de concreción sobre el alcance de la plurianualidad en la normativa vigente y, de otro, a la incertidumbre respecto al marco financiero en el que se desarrollarán las universidades en general y la Universidad de Zaragoza en particular.

Precisamente esa incertidumbre impide desarrollar una planificación económica más ajustada a los niveles de recursos disponibles. En este sentido, entendemos que los objetivos de actuación incluidos en este Plan han de ser realistas, tanto en lo que se refiere a la posibilidad de ejecución, como a la valoración en términos económicos de su contenido. De ahí que la estimación de las líneas de actuación que proponemos sea más ajustada en el caso de las previstas a corto plazo —sin perjuicio de eventuales desviaciones— que las incluidas en horizontes temporales superiores.

En cuanto a la fijación de los contenidos del Plan Plurianual, se ha tenido en cuenta el propio Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza, que nace con el propósito de implantarse inicialmente entre los años 2002-2005 para someterse, con posterioridad, a las pertinentes revisiones periódicas. Ciertamente, este Plan de actuación Plurianual no puede obviar la existencia de un documento consensuado de tal envergadura que representa un compromiso equilibrado entre lo deseable y lo posible, entre las oportunidades no explotadas y las capacidades propias.

Es por ello que las acciones evaluadas en este Plan están incluidas, de diferentes formas, en el propio Plan Estratégico de la Universidad y en los presentados, en su despliegue, por las distintas unidades. Ahora bien, teniendo en cuenta la especificidad que comporta la planificación económica de las infraestructuras, se ha considerado oportuno presentar dicha planificación en un apartado independiente.

Por último, cabe recordar que lo que se presenta es un Plan plurianual y que, como tal, está sometido a multitud de factores que influirán en su desarrollo. Los estatutos de la UZ permiten su revisión anual, el análisis de sus desviaciones y las propuestas de mejora. Y es que el éxito del proceso de elaboración de cualquier Plan es el éxito de los resultados que se alcanzan tras las modificaciones impuestas por el devenir de los acontecimientos.

II. PLAN DE INVERSIONES- INFRAESTRUCTURAS

PLAN PLURIANUAL

La metodología utilizada para la selección de proyectos está basada en los desarrollos de maximización de una función objetivo sujeta a un conjunto de restricciones. Este procedimiento es una herramienta habitual en el ámbito del análisis de inversiones. La adaptación concreta al caso de las infraestructuras de la Universidad de Zaragoza requiere las siguientes especificaciones:

1. El establecimiento de una “función de utilidad objetivo”, que es la que debe maximizarse y cuyos parámetros, representativos de la utilidad individual que aporta cada una de las posibles acciones a la función total, responden a la puntuación asignada atendiendo a los siguientes criterios:
 - a) Inversiones que se consideran urgentes en razón de la peligrosidad de las infraestructuras, o por presentar éstas en la actualidad un estado significativamente peor que las demás (100 puntos).
 - b) Inversiones relativas a las actuaciones cofinanciadas con fondos FEDER y que, por tanto, tienen impuesto un límite temporal de ejecución cuyo incumplimiento supone la renuncia a los fondos europeos; la misma puntuación se asigna a las obras comenzadas con anterioridad pendientes de terminación (80 puntos).
 - c) Inversiones dirigidas a actuaciones que presentan mayor grado de interés general en función de los alumnos, profesores y personal de administración y servicios afectados (60 puntos).
 - d) Inversiones destinadas a las infraestructuras de mayor antigüedad (40 puntos).
 - e) Inversiones en los campus de Huesca y Teruel por razones de vertebración del territorio y apoyo a los procesos de descentralización (20 puntos).

Las puntuaciones asignadas no son excluyentes entre sí, pudiendo una acción sumar puntos por más de un criterio de los presentados.

2. Restricciones: se limitan fundamentalmente al ámbito presupuestario, considerando que las inversiones seleccionadas en un determinado ejercicio económico pueden condicionar el gasto de uno o varios ejercicios posteriores. No obstante, se han tenido en cuenta las restricciones de relaciones entre proyectos en los casos necesarios.
3. Licencias de obras: resulta especialmente relevante en el ejercicio 2005 la consideración de actuaciones para las que se pudiera disponer con rapidez de una licencia de obras. Los dilatados plazos para la obtención de licencias son uno de los inconvenientes a los que tradicionalmente nos hemos enfrentado en el ámbito de ejecución de los gastos de capital.

Siguiendo los criterios expuestos, la selección de acciones en infraestructuras que comenzarán en cada uno de los horizontes temporales señalados queda como sigue:

II.1. HORIZONTE DE CORTO PLAZO

Las valoraciones son totales pendientes a diciembre de 2004.

CAMPUS	OBRA	VALORACIÓN
HUESCA	Polideportivo y pabellón auxiliar	
HUESCA	Residencia de Niños - Fase 1	
HUESCA	Laboratorio Subterráneo de Canfranc (ampliación) (Feder)	
TERUEL	Vicerrectorado	
ZARAGOZA	Facultad de Ciencias - Fase 2 (cofin. Feder)	
ZARAGOZA	Edificio Institutos de Investigación - Campus Río Ebro (Feder)	
ZARAGOZA	Edificio CIRCE (Feder)	
ZARAGOZA	Edificio Lab. Enfermedades prionicas (Feder)	
ZARAGOZA	Urbanización parcial Campus Río Ebro. Ronda Este y Sur.	
ZARAGOZA	Torres Quevedo (rehabilitación de fachadas)	
ZARAGOZA	Climatización: Matemáticas, Geológicas, CPS y Económicas	
ZARAGOZA	Facultad de Económicas (aulas y seminarios)	
GLOBAL	Honorarios y proyectos: Facultad de Educación / Facultad de Filosofía / Paraninfo / Edificio Torres Quevedo / Residencia de Niños	
		53.000.000

Nota: el orden de inclusión en una misma tabla no implica priorización.

II.2. HORIZONTE DE MEDIO PLAZO

Las valoraciones son totales pendientes a diciembre de 2004.

CAMPUS	OBRA	VALORACIÓN
HUESCA	Seminario	
TERUEL	Residencia Universitaria	
ZARAGOZA	Facultad de Educación (nuevo edificio)	
ZARAGOZA	Facultad de Filosofía y Letras (rehabilitación integral)	
ZARAGOZA	Rehabilitación edificio Paraninfo	
ZARAGOZA	Campus Río Ebro: urbanización e instalaciones deportivas	
GLOBAL	Equipamientos	
		90.000.000

Nota: el orden de inclusión en una misma tabla no implica priorización.

II.3. HORIZONTE DE LARGO PLAZO

Las valoraciones son totales pendientes a diciembre de 2004. Dado que estamos considerando el largo plazo, se ofrecen tres niveles de prioridad atendiendo a las puntuaciones residuales.

CAMPUS	OBRA	VALORACIÓN
HUESCA	Residencia de Niños - Fase 2	
TERUEL	Biblioteca de Campus	
ZARAGOZA	Facultad de Económicas - Traslado a Campus Río Ebro	
		29.000.000

Nota: el orden de inclusión en una misma tabla no implica priorización.

HUESCA	Facultad de Humanidades
TERUEL	Aulario
ZARAGOZA	E.U. de Estudios Sociales (ampliación edificio)
ZARAGOZA	E.U. de Ciencias de la Salud (ampliación edificio)
ZARAGOZA	Biblioteca y adaptaciones en Facultad de Medicina

Nota: el orden de inclusión en una misma tabla no implica priorización.

ZARAGOZA	Bloque Oeste biblioteca EUITI
ZARAGOZA	Servicios generales - Traslado a Facultad de Económicas
ZARAGOZA	Urbanización Campus Río Ebro. Fases 2 y 3
ZARAGOZA	Urbanización Campus Veterinaria
ZARAGOZA	Servicios y tráfico en Campus San Francisco
ZARAGOZA	Rehabilitación edificio clínicas Veterinaria

Nota: el orden de inclusión en una misma tabla no implica priorización.

Comentario final al plan de inversiones-infraestructuras

La ejecución de este plan dependerá básicamente de la financiación asignada por el Gobierno de Aragón al apartado de infraestructuras.

III. ACTUACIONES VINCULADAS CON EL PLAN ESTRATÉGICO

PLAN PLURIANUAL

El Plan Estratégico de la Universidad resulta de obligada referencia a efectos de la propuesta de los objetivos y acciones que han de marcar las líneas maestras de su gestión en los próximos años. Precisamente el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza se concibió con la pretensión de estar en condiciones de ofrecer una respuesta a las demandas que la sociedad plantea y, en especial, a las demandas de nuestro entorno, Aragón.

Con posterioridad a la presentación del Plan institucional en junio del año 2001, y tomando como referencia su contenido, 15 Centros, 34 Departamentos, 2 Campus, 3 Institutos, Gerencia y Universa han definido sus propios objetivos, estrategias y líneas de actuación.

En orden al despliegue de los planes elaborados por las diversas unidades de la Universidad de Zaragoza se propone una periodificación de actuaciones en los tres bloques temporales (corto, medio y largo plazo) en que se estructura el presente Plan Plurianual, tomando como referencia, sobre todo, para el corto plazo las líneas generales del Programa de actuación 2004 del Rector y del Consejo de Dirección.

En cualquier caso, conviene señalar que el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza es un documento dinámico que debe revisarse 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.

Así, nuestro primer propósito en 2005 es llevar a cabo una revisión del Plan Estratégico, comenzando por la elaboración de informes que pongan de manifiesto el grado de ejecución de las acciones que en dicho documento se incluyen. Esta información es un requisito fundamental para evaluar cuál es la situación actual de cumplimiento del Plan Estratégico y para poner de manifiesto cuáles son las modificaciones requeridas en función de la nueva información existente.

No obstante, entendemos que, sin interferir en este primer objetivo, existen una serie de acciones ya planteadas que son necesarias y que, por tanto, deben asumirse en el planteamiento de un plan plurianual, ya que resulta difícil asumir a priori que quedarían significativamente relegadas a un plano inferior tras la mencionada revisión del Plan Estratégico.

Las actuaciones referidas son las siguientes:

III.1. HORIZONTE DE CORTO PLAZO

Se incluyen en este apartado los objetivos y las actuaciones asociadas a su consecución, que se caracterizan por las dos notas siguientes: de un lado, por ser objeto de consideración en casi todos los planes recibidos por parte de las diferentes unidades; de otro lado, por representar necesidades inmediatas que, además, pueden concretarse en el momento presente en términos económicos.

Las coordenadas que proporciona el proceso de convergencia en el Espacio Europeo refuerzan de manera considerable el valor estratégico de la educación superior y obliga a que intentemos una revisión y una mejora profundas de nuestra docencia, allí donde las nuevas demandas lo requieren. Esta es la razón por la que atribuimos una importancia destacada a los procesos de formación general y específica dirigidos a la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Asimismo, merecerán una atención preferente en este apartado las acciones relativas a la formación, investigación y la calidad.

Debemos mencionar que las actuaciones incluidas en este apartado suponen, en un alto porcentaje, una continuación de acciones iniciadas en otros ejercicios y que son objeto de financiación a través de los contratos-programa firmados en noviembre de 2004 y que dan cobertura a los ejercicios 2004 y 2005.

A continuación se relacionan los referidos objetivos y las actuaciones generales prioritarias dirigidas a su consecución, así como los indicadores, respecto de estas últimas, que se tendrán en cuenta en orden a su financiación o a la revisión de la misma en periodos posteriores.

1. Implantar un modelo educativo que renueve los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantice la formación integral de profesionales (**objetivo 01 PE**). A tal fin se proponen las siguientes líneas de acción:
 - a) *Convocatorias de proyectos de innovación*: mapa de innovación docente (concreción de las líneas en las que se está trabajando en la Universidad y número de profesores implicados), realización por los docentes del programa de formación específico para grupos de innovación, elaboración por los profesores que integran el grupo de un programa detallado de trabajo, informes de la comisión de coordinación y seguimiento de los proyectos desarrollados en convocatorias precedentes. **Esta acción forma parte de la acción 2 del contrato-programa de convergencia y supone el mantenimiento de acciones iniciadas en momentos anteriores.**
 - b) *Adaptar la plantilla docente de los departamentos según los criterios del documento de plantilla teórica*: POD de los departamentos, planificación horaria y de otras actividades de los centros, informes de las partes implicadas, porcentaje de aproximación al Documento de Plantilla Teórica.
 - c) *Acciones tutoriales*: número de alumnos tutorizados, número de profesores tutores, elaboración de planes de tutorización a instancia de estos últimos, realización por parte del profesorado de cursos de formación específica en la acción acción tutorial. **Esta acción forma parte de la acción 3 del contrato-programa de convergencia.**
 - d) *Servicio de seguimiento de la actividad docente*: Informe sobre el nivel de satisfacción de los estudiantes e informe del Inspector del POD.
 - e) *Potenciación de programas de tercer ciclo*: número de programas propuestos, número de programas interdepartamentales, número de programas nuevos y número de alumnos por programa. **Esta acción forma parte de la acción 2 del contrato-programa de plan estratégico.**
 - f) *Generalización del uso de las TIC en el proceso docente*: proyectos puestos en marcha, informes sobre el desarrollo de los proyectos, y asignaturas, departamentos y centros implicados en ellos. **Esta acción forma parte de las acciones 1 y 2 del contrato-programa de convergencia.**
2. Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia (**objetivo 02 PE**):
 - a) *Colaboración con empresas e instituciones*: celebración de convenios con áreas y departamentos, organización de encuentros con el mundo empresarial, número de empresas e instituciones asesoradas, rentabilidad de los recursos y difusión de la imagen de la Universidad a través de dichas relaciones. **Esta acción forma parte de la acción 3 del contrato-programa de plan estratégico.**
 - b) *Formación continua de investigadores*: producción científica de los investigadores, movilidad del profesorado, número de grupos de investigación consolidados, número de institutos y de centros de investigación implantados. **Esta acción forma parte de la acción 3 del contrato-programa de plan estratégico.**
 - c) *Difusión en web interactiva del currículo de los investigadores*: idiomas en que aparece traducida la página, enlaces de interés de la página, número de visitantes, actualizaciones del contenido de la página, trabajos publicados por el profesorado participante. **Esta acción forma parte de la acción 2 del contrato programa de convergencia y de la acción 3 del contrato-programa de plan estratégico.**
3. Implantar un sistema de calidad institucional (**objetivo 03 PE**). En este sentido se propone como línea de acción *la constitución de un Comité de Calidad y la elaboración de un Plan de Calidad*: presentación del Plan de Calidad, negociación de los planes de mejora de las titulaciones que se evalúen, incentivos a

los miembros de comités de calidad y a los participantes en las actividades orientadas a la obtención de la mención de calidad. **Parte de esta acción está incluida en la acción 1 del contrato programa de plan estratégico.**

4. Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización (**objetivo 04 PE**). A tal fin se propone como actuación *el fomento de actividades que supongan la movilidad del profesorado y alumnado entre los distintos campus de la Universidad de Zaragoza* (**acción incluida en la acción 4 del contrato programa de convergencia**). No obstante, un proceso de dichas características comienza por un plan y una estructura de relaciones entre los distintos campus. Es por ello que en plazo más inmediato resulta más oportuno centrarnos en la caracterización de los procesos de descentralización.
5. Adecuar la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno (**objetivo 05 PE**):
 - a) *Acciones de formación específica para la convergencia en el Espacio Europeo de Educación Superior*: se tendrán en cuenta en esta sede la adaptación de los planes de estudio al proceso de EEES, los resultados de las titulaciones evaluadas y, respecto de estas últimas, el grado de cumplimiento de los objetivos señalados en las evaluaciones. **Esta acción forma parte de la acción 1 del contrato-programa de convergencia.**
 - b) *Evaluación de la calidad de las titulaciones*: número de títulos revisados y los resultados de la puesta en marcha de los planes de mejora. **Esta acción está relacionada con la acción 1 del contrato-programa de plan estratégico.**
 - c) *Formación para el profesorado en nuevas tecnologías e idiomas*: número de cursos, número de destinatarios, convenios. **Esta acción forma parte de la acción 1 del contrato-programa de convergencia.**
 - d) *Avanzar en la incorporación de la enseñanza semipresencial y no presencial*: número de cursos, número de usuarios en red. **Esta acción forma parte de la acción 1 del contrato-programa de convergencia.**
6. Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles (**objetivo 08 PE**). A este fin se asocia *la traducción de la web de la UZ*: foros internacionales con presencia de la Universidad de Zaragoza, relevancia de los foros, congresos internacionales organizados por la Universidad de Zaragoza. **Esta acción está relacionada con la acción 4 del contrato-programa de plan estratégico.**

Objetivo	Acción	Estrategia a la que se asocia en el PEUZ
O1.- Implantar un modelo educativo que renueve los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantice la formación integral de profesionales	Convocatorias de proyectos de innovación	1.1
	Adaptar la plantilla docente de los departamentos según los criterios de plantilla teórica	1.1
	Acciones tutoriales: formación y asistencia a grupos pequeños	1.2 y 5.2
	Servicio de seguimiento de la actividad docente	1.3
	La potenciación de programas de Tercer Ciclo	1.5
	Generalizar el uso de las TIC en el proceso docente	1.6
O2.- Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia	Colaboración con empresas e instituciones	2.4 y 6.3
	Formación continua de investigadores	2.2 y 2.4
	Difusión en web interactiva del currículum de los investigadores	2.4 y 9.3
O3.- Implantar un sistema de calidad institucional	Constituir un Comité de Calidad: elaboración del Plan de Calidad. Atención a los planes de mejora.	3.1, 3.2, 3.3 y 3.4
O4.- Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización	Fomento de actividades que supongan la movilidad de profesorado y alumnado entre los distintos campus de la Universidad de Zaragoza	4.2
O5.- Adecuar la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno	Acciones de formación específica para la convergencia en el Espacio Europeo de Educación Superior	5,1 y 5.2
	Evaluar la calidad de las titulaciones	5.2
	Formación para el profesorado en nuevas tecnologías y en idiomas	5.4 y 8.1
	Avanzar en la incorporación de la enseñanza semipresencial y no presencial	5.4
O8.- Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles	Traducción de la web de la UZ	8.4
VALORACIÓN GLOBAL		1.450.000

La financiación de este apartado se cubre con los dos contratos programa, cuyo importe máximo para atender estas necesidades es de 1.000.000 euros por parte de la DGA (500.000 euros cada uno de los contratos), más la asignación presupuestaria de 450.000 euros por parte de la Universidad de Zaragoza. En particular, se abrirá una convocatoria anual para aquellas unidades que hayan presentado su plan estratégico que ponga de manifiesto las acciones que tales unidades desean llevar a cabo dentro de las líneas marcadas en este intervalo temporal del plan plurianual. Esta convocatoria sustituirá al procedimiento de asignación para acciones derivadas de la implantación del Plan Estratégico que ha tenido lugar en los años 2003 y 2004.

III.2. HORIZONTE DE MEDIO PLAZO

Algunas de las acciones incluidas en el horizonte temporal de corto plazo deben mantenerse durante un tiempo razonable para la obtención de resultados. De ahí que se relacionen a continuación actuaciones adicionales a las incorporadas ya en la tabla anterior (sobre todo las vinculadas con los objetivos relativos a la

implantación de un modelo educativo renovador de los procesos de enseñanza, al desarrollo de una política de investigación, a la adecuación de la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno y a la implantación de un sistema de calidad). Son objeto de consideración en este apartado otras acciones que son necesarias y por tanto, si bien no han dejado de ser atendidas en ejercicios anteriores, merecen un esfuerzo adicional en este periodo. Nos referimos, en particular, a las de naturaleza social y cultural (en sus distintas acepciones y ámbitos) y a la descentralización.

Siguiendo el esquema anterior, a continuación se relacionan los objetivos y las actuaciones generales prioritarias dirigidas a su consecución, así como los indicadores, respecto de estas últimas, que se tendrán en cuenta en orden a su financiación o a la revisión de la misma en periodos posteriores.

1. Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad de Zaragoza en una posición de excelencia (**objetivo 02 PE**). Se asocia como línea de acción la *Definición del POI (Plan de Ordenación Investigadora)*: a efectos de la valoración de los costes de la referida acción se tendrán en cuenta el número de plazas generadas basadas en la investigación, el porcentaje de producción científica y los centros afectados.
2. Implantar un sistema de calidad institucional (**objetivo 03 PE**). Este objetivo se vincula en el Plan Estratégico de la Universidad con la acción consistente en las *asignaciones para incentivos a la calidad y planes de mejora*. En orden a su financiación se considerará la presentación de los planes de mejora, el grado de seguimiento de tales planes (grado de ejecución de los planes de mejora, número de acciones realizadas) y el número de horas de formación de las personas implicadas en el proceso de calidad.
3. Adecuar la organización de la universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización (**objetivo 04 PE**):
 - a) *Promover la captación de socios en los campus*: convocatorias de actos dirigidos a tal fin, campañas insertas en medios de comunicación.
 - b) *Creación de premios a la innovación*: número de premios y euros por premio.
4. Impulsar las relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones (**objetivo 06 PE**):
 - a) *Incentivación de las estancias de profesores en empresas e instituciones*: número de profesores movibles, número de empresas e instituciones implicadas en la movilidad del profesorado.
 - b) *Potenciación de los programas de colaboradores externos*: programas de colaboración, número de empresas e instituciones implicadas.
 - c) *Acciones conjuntas de las empresas e instituciones con la Universidad*: encuentros anuales, departamentos y áreas que participen, cantidades negociadas.
5. Potenciar el papel de la Universidad como motor de progreso social y cultural (**objetivo 07 PE**):
 - a) *Creación de un observatorio de demandas sociales*: boletines de información, oferta de temas de interés
 - b) *Organización de encuentros y jornadas de carácter social*: número de participantes, número de asistentes, impacto social de las jornadas (aparición en medios de comunicación).
6. Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles (**objetivo 08 PE**):
 - a) *Planes de comunicación de campus*
 - b) *Impulso a la presencia internacional de UNIVERSA*: número de empresas y número de áreas implicadas, solicitudes.

Objetivo	Acción	Estrategia a la que se asocia en el PEUZ
O2.- Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia	Definición del POI	2.1
O3.- Implantar un sistema de calidad institucional	Asignaciones para planes de mejora y seguimiento de los mismos	3.1, 3.2, 3.3 y 3.4
O4.- Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización	Promover la captación de socios en los campus	4.1
	Creación de premios a la innovación	4.2
O6.- Impulsar las relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones	Incentivar las estancias de profesores en empresas e instituciones	6.1
	Potenciar programas de colaboradores externos	6.1
	Acciones conjuntas de las empresas e instituciones con la Universidad	6.3
O7.- Potenciar el papel de la Universidad como motor de progreso social y cultural del entorno	Crear un observatorio de demandas sociales	7.2
	Organización de encuentros y jornadas de carácter social	7.4
O8.- Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles	Planes de comunicación de los campus	8.4
	Impulsar la presencia internacional de UNIVERSA	8.3
VALORACIÓN GLOBAL	1.400.000	

La financiación incremental que necesitan estas acciones adicionales se estima en 1.400.000 euros para el periodo bianual que abarca este horizonte temporal. La vía de los contratos programa parece la más adecuada para instrumentalizar la cobertura financiera. Por otro lado, la existencia de una convocatoria anual para unidades que hayan presentado su plan estratégico se presenta como la más idónea para el reparto correspondiente.

III.3. HORIZONTE DE LARGO PLAZO

Como se ha expuesto anteriormente, las acciones que se incluyen en este tercer bloque se consideran adicionales a las incorporadas en las tablas anteriores. En este horizonte temporal se presta especial atención a las necesidades vinculadas a los objetivos de internacionalización y fomento de la imagen institucional de la Universidad de Zaragoza.

1. Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización (**objetivo 04 PE**). Se señala como línea de acción *la creación e impulso de nuevos servicios basados en la utilización de la red*. Tales servicios facilitarán, entre otras actividades, la descentralización económica.
2. Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles (**objetivo 08 PE**):
 - a) *Promoción de la UZ como sede de encuentros internacionales de UNIVERSA*. Se propone como indicador el número de foros y congresos en que esté presente la UZ.
 - b) *Internacionalizar la docencia: asignaturas, Tercer ciclo, postgrados, etc.* Los indicadores se vinculan con el número de estudiantes afectados, el número de actividades emprendidas.

3. Desarrollar una política de imagen institucional (**objetivo 09 PE**):

- a) *Servicio de promoción de productos portadores de la imagen de la UZ.* Se propone como indicador el número de foros y congresos en que esté presente la UZ.
- b) *Potenciar la presencia universitaria en los foros de debate de interés para la UZ.* Se proponen como indicadores el estudio de los foros existentes, el número de participantes.

Objetivo	Acción	Estrategia a la que se asocia en el PEUZ
O4.- Adecuar la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización	Crear e impulsar nuevos servicios basados en la utilización de la Red	4.4
O8.- Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles	Promocionar la UZ como sede de encuentros internacionales	8.4
	Internacionalizar la docencia: asignaturas, Tercer Ciclo, postgrados	8.1
	Impulsar la presencia internacional de UNIVERSA	8.3
O9.- Desarrollar una política de imagen institucional	Servicio de promoción de productos portadores de la imagen de la UZ	9.1
	Potenciar la presencia universitaria en los foros de debate de interés para la UZ	9.2
VALORACIÓN GLOBAL	500.000	

La financiación incremental que necesitan estas acciones adicionales se estima en 500.000 euros anuales. La vía de los contratos programa parece la más adecuada para instrumentalizar la cobertura financiera. Por lo que se refiere al reparto, si bien se muestran acciones cuya realización se podría facilitar mediante una convocatoria anual, otras acciones podrían requerir de la realización de concursos (por ejemplo, la promoción de productos) o simplemente de la disponibilidad presupuestaria inmediata (la participación en determinados foros cuya celebración no puede anticiparse).

Comentario final a la planificación estratégica

No se ha incluido de forma específica en la periodificación de actuaciones vinculadas al Plan Estratégico el **objetivo 10** del referido documento que consiste en “lograr un modelo de financiación suficiente y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos”. Ello es así porque, obviamente, ni el plan de infraestructuras ni la propia planificación estratégica que aquí se proponen podrían acometerse sin la correspondiente financiación. En cada uno de los apartados anteriores se ha hecho alusión a la que puede ser la forma de financiación más adecuada en el entorno actual.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que uno de los retos más complejos y que más perduran en el tiempo en las universidades españolas es la mejora de sus presupuestos y el logro de una financiación pública adicional a la transferencia básica. A la concreción de estos aspectos se dedica la cuarta parte del presente Plan plurianual, relativa al Plan de eficiencia del uso de los recursos.

IV. PLAN DE USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

PLAN PLURIANUAL

La Universidad de Zaragoza debe elaborar el presupuesto para el año 2005 en un contexto que presenta novedades importantes que van a afectar a la política universitaria:

- El primer reto importante se deriva de la puesta en marcha de la LOSUA, que va a implicar un mayor control de las actividades de la Universidad por parte del Gobierno de Aragón.
- En segundo lugar, la Universidad proyecta la implantación de nuevas titulaciones con todo lo que ello conlleva de mayores necesidades de infraestructuras, personal y gastos generales.
- En tercer lugar, está ya en marcha la primera fase para adaptar las actuales titulaciones al EEES.

Ante estos retos, la Universidad debe ser **eficaz**, debe dar una imagen de fortaleza que deberá estar respaldada en unos servicios de calidad.

Además debe ser **eficiente**, es decir, ser una universidad de calidad al menor coste posible en un entorno cada vez más complejo. En cualquier caso, la eficiencia es un catalizador de la transparencia en la rendición de cuentas al Gobierno de Aragón y a la sociedad en general.

Si la Universidad quiere exigir mayor financiación debe demostrar que los fondos que obtiene se gastan de forma racional y que si se le concede mayor financiación se va a utilizar de forma eficiente.

El presupuesto para el año 2005 debe realizarse con una política de austeridad que se deriva de la necesidad de ajustar los gastos a los ingresos previstos que –globalmente– no se han incrementado respecto del año anterior. De este contexto, se deduce la necesidad de transmitir a todos los responsables de las distintas unidades de planificación la exigencia –y no sólo la conveniencia– de aplicar unos criterios restrictivos en el gasto que permitan cerrar el ejercicio presupuestario sin déficit.

En consecuencia con este planteamiento, a continuación se exponen una serie de medidas que pueden ser aplicadas de manera inmediata para racionalizar el gasto e incrementar su eficiencia o aumentar los ingresos. No obstante, también se incluyen algunas sugerencias aplicables a medio plazo no por carecer de importancia, sino por la complejidad del proceso de implantación.

IV.1. MEDIDAS QUE SE PUEDEN APLICAR A CORTO PLAZO

La disponibilidad de fondos incrementales para atender las necesidades corrientes de la vida universitaria tiene una doble vía:

- medidas conducentes a la racionalización del gasto, que se pueden aplicar de manera mucho más inmediata.
- medidas conducentes a generar mayores ingresos que conllevan decisiones de mayor calado.

A continuación, se presenta una lista de gastos susceptibles de ser reducidos así como las alternativas de incremento de los ingresos. Sin embargo, ésta no pretende ser una lista cerrada, sino todo lo contrario, se trata de una invitación a la reflexión para que toda la comunidad universitaria pueda aportar ideas desde su propia experiencia.

Se trata en definitiva de lograr que todos los que trabajamos en la Universidad de Zaragoza seamos conscientes de que los recursos son escasos y hay que aprovecharlos al máximo. Además, en el caso del ahorro energético o ahorro de papel estamos contribuyendo a preservar el medioambiente.

Como incentivo a la reflexión, se plantea la convocatoria de un “Premio” a la mejor idea de racionalización de gasto o de incremento de ingresos.

IV.1.1. Reducción del gasto

Dado que a priori no es factible suprimir ninguna partida del presupuesto de gastos, será necesario aplicar criterios de austeridad a todos los niveles y en todas las unidades. Es decir, hay que racionalizar “todos” los gastos.

a) En Unidades de Planificación

En los Campus, Centros, Departamentos, servicios, unidades administrativas, unidades de apoyo, etc... las medidas que deben tomarse son de ahorro global y deben estar apoyadas por un control más riguroso del gasto en:

- Material fungible
- Fotocopias
- Mensajería
- Teléfono
- Luz
- Cualquier otro gasto corriente

Las medidas para su reducción pueden ir orientadas a:

1. Controlar el gasto por persona en cada una de las partidas en las que se pueda realizar dicho cálculo, así como poner unos límites razonables. Así, por ejemplo, pueden establecerse las siguientes recomendaciones:
 - Impresión por las dos caras como procedimiento habitual.
 - Los documentos consultados en la web pueden leerse, en un elevado porcentaje, con la misma facilidad que un documento impreso en formato papel. Debemos mentalizarnos que la impresión debe ser la necesaria, y que el acopio inútil de impresiones simplemente encarece el gasto corriente.

- Las comunicaciones internas pueden generalizarse a través del correo electrónico, limitando las posteriores impresiones a los casos imprescindibles.
 - El fungible de oficina debe asignarse con una periodicidad determinada para evitar los “acopios”, el gasto superfluo y el descuido con los materiales.
2. Limitación del uso telefónico: las llamadas internacionales se restringirán al máximo y el listado de estas llamadas será enviado periódicamente a las unidades para su control.
 3. Limitación del uso de mensajería: se elaborará un documento de control con información del remitente, destinatario, motivo del envío y justificación del uso de este medio en lugar del correo ordinario. Estos documentos deberán ser controlados por la dirección de la unidad.
 4. Se debe instaurar la idea de que los gastos derivados de proyectos de investigación deben cargarse a los propios proyectos.

b) Gastos generales

En este apartado los gastos son muy elevados, con lo cual una reducción porcentualmente pequeña significa un ahorro importante en los gastos globales.

- Electricidad y calefacción: racionalizar la iluminación y la calefacción de los distintos campus y centros con medidas que pueden ser complementarias: mantener la iluminación nocturna durante menos tiempo, apagar farolas alternas, utilizar lámparas de bajo consumo, instalación de temporizadores de electricidad y calefacción, control sobre la iluminación de las aulas y dependencias vacías.

Una vez puestos en funcionamiento los mecanismos susceptibles de automatización por parte de la UTC, el control se podrá ejercer por el personal de las conserjerías.
- Seguridad: se trata también de racionalizar este coste. Por ejemplo, los costes de este servicio son distintos en función de si se trata de vigilantes o guardias de seguridad. ¿Es adecuado en todos los casos?, ¿es necesario contratar seguridad en todos los actos en los que se hace?
- Jardinería: Sería adecuada la implantación progresiva de criterios de xerojardinería que permite hacer un uso racional del agua de riego y reducir el mantenimiento limitando la utilización constante de productos fitosanitarios, minorando el uso de maquinaria con la consiguiente reducción de gasto de combustible, el reciclaje, etc..
- Limpieza: dado que el servicio real no parece que justifique el gasto realizado, tal vez requeriría una revisión del sistema de control del servicio o pensar en un sistema para evaluar el servicio y las necesidades que tienen las unidades.
- Deben evaluarse los procedimientos internos en materia de contratación, buscando la eficacia y la simplificación de los mismos, dentro del rigor establecido por la normativa vigente, apostando por la introducción de las TICs, garantizando la transparencia en la toma de decisiones y articulando mecanismos de coordinación y control que garanticen la correcta ejecución de los contratos y permitan avanzar en el éxito de la gestión.

Adicionalmente, la Universidad de Zaragoza defenderá políticas públicas que conjuguen la eficiencia económica con la eficiencia social y el desarrollo sostenible.

c) Personal

Los gastos de personal suponen alrededor del 62% del presupuesto total, en concreto 132.907.993 € en el año 2004. Dado que reducir este gasto es prácticamente imposible, hay que establecer un mecanismo para limitar su crecimiento. Estos gastos afectan a dos tipos de personal, PDI y PAS; por tanto, las medidas a adoptar deberán ser en cada caso las más adecuadas:

- PDI: estamos de acuerdo en que una universidad de calidad debe tener un adecuado ratio de profesores por alumno y hay que potenciar la investigación incrementando la dedicación a la misma. En este sentido y atendiendo a la existencia de unos criterios de plantilla teórica, algunas áreas de conocimiento todavía son deficitarias y por lo tanto se podría asumir la contratación de nuevos profesores en determinadas áreas. Por otro lado, en los últimos años la promoción interna ha sido casi nula, por lo que existe un importante número de profesores que han visto frenada su promoción, aunque contaran con meritos más que suficientes. Por tanto, este año se debería asumir el reto de:
 - mantener la promoción interna y realizar las mínimas contrataciones nuevas posibles, lo que permitiría contener el incremento de este gasto también para años sucesivos. Es difícil asumir medidas de política de personal docente si no existe con claridad un compromiso de financiación que garantice la continuidad.
 - expresar un compromiso de amortizar las plazas resultantes de procesos de jubilación si no existen necesidades claras que las justifiquen.
 - no renovar los contratos de tiempos parciales externos cuando exista una holgura clara en el área de conocimiento.
 - facilitar la movilidad interna para el máximo aprovechamiento de los recursos, incluyendo cambios de área si son viables.
 - invertir el exceso de plantilla en mejorar la oferta actual.
- PAS: Habrá que establecer un mecanismo equivalente al de plantilla teórica del PDI (análisis de cargas de trabajo) que permita establecer las necesidades futuras en relación con el PAS. En cualquier caso, este año se debería asumir el reto de:
 - respetar las promociones internas justificadas y realizar las mínimas contrataciones nuevas posibles. Al igual que en el caso del PDI, esta medida permitiría contener el incremento de este gasto también para años sucesivos cuando no existe un compromiso de financiación que garantice la continuidad.
 - valorar la continuidad de los contratos en puestos en los que las cargas de trabajo se consideren bajas.
 - facilitar la movilidad interna para el máximo aprovechamiento de los recursos.

En cualquier caso, quedarían fuera de estas medidas las sustituciones por bajas médicas en las unidades en las que se justifique la imposibilidad de asumir la carga de trabajo derivada de dichas bajas.

d) Inversiones y RAM

- Plan de Equipamiento Docente: las peticiones deben ser justificadas puesto que los criterios de incorporación de remanente a ejercicios posteriores permiten racionalizar el gasto evitando la pérdida de fondos si no se ejecuta el gasto al final de un ejercicio en curso y limitando, por tanto, las adquisiciones apresuradas para consumir la asignación correspondiente. En cualquier caso, la

asignación de la Universidad de Zaragoza a este concepto dependerá de las disponibilidades presupuestarias.

- Racionalizar las reparaciones: en lugar de ordenar las reparaciones por orden de llegada de las peticiones, ordenarlas por centros (el aumento de eficiencia sería notable). Si las reparaciones las realiza una empresa externa habrá que exigirle este tipo de medidas para reducir el coste.
- Nuevos edificios o reformas importantes: aplicar criterios de diseño bioclimático.

e) Publicaciones propias

- El gasto en guías académicas es muy elevado, habría que comprobar si el número de guías que se editan es el adecuado, si se pueden publicar en un formato más resumido o, tal vez, publicarlo en la página web dando toda la publicidad necesaria (en este caso habría que revisar qué es lo que se cobra en la matrícula por este concepto).
- Para el resto de publicaciones que realizan las distintas unidades habría que transmitir la idea de racionalidad:
 1. plantearse si es necesario publicar en papel determinada información; tal vez con la publicación on-line y una adecuada difusión vía correo electrónico sería suficiente.
 2. si se decide que es necesario editarlo en papel, buscar la forma de hacerlo al menor coste posible (reducir el gramaje del papel, el número de tintas, etc., y por supuesto el número de ejemplares).

IV.1.2. Incremento de ingresos

Las medidas conducentes a aumentar los ingresos deberán tener en cuenta que la Universidad de Zaragoza es un organismo público y está sujeto a determinadas limitaciones; sin embargo, es posible que existan formas de incrementar nuestros ingresos dentro de estas limitaciones.

a) Compensación de intereses de préstamos

Negociar con el Gobierno de Aragón que se comprometa a pagar en el plazo estipulado y, en caso contrario, que compense los intereses de los préstamos que la Universidad debe pedir para cubrir los desfases temporales de estos pagos.

b) Cobrar más por los servicios prestados

Para ello habría que realizar un análisis de costes o tomar la decisión de aplicar precios de mercado.

c) Prestar nuevos servicios

d) Cursos, Jornadas y Seminarios

Intentar que su realización se lleve a cabo bajo unas normas generales que incluyan la obligación de retribuir la aportación de la Universidad a dichos cursos, seminarios, etc., a través del porcentaje que retiene la OTRI. Los responsables de los centros y departamentos deberían velar para que cualquier evento de este tipo se realice a través de la OTRI.

e) Desinversión

- Ordenadores, impresoras, etc., desechados por determinados centros:
 - Reasignarlos a otros centros con menores exigencias técnicas
 - Venderlos (a toda la comunidad universitaria: alumnos, PDI y PAS)
- Otro equipamiento, por ejemplo, mobiliario: igualmente que en el caso anterior.

IV.1.3. Modificaciones presupuestarias

- Es muy habitual realizar gastos inútiles durante el último mes para evitar una reducción presupuestaria en el próximo ejercicio, o simplemente para no perder la asignación. Para evitarlo se podrán arbitrar medidas de incrementos de asignación en ejercicios posteriores vinculadas a la presentación de informes de gestión de gasto de un ejercicio determinado.
- Las asignaciones presupuestarias a las distintas unidades de planificación se podrían realizar sin restricciones por conceptos presupuestarios, sin perjuicio de que la ejecución del presupuesto sea justificada adecuadamente.

IV.2. MEDIDAS QUE SE PUEDEN APLICAR A MEDIO PLAZO

En cualquier caso, la política de austeridad en el gasto debe ser asumida como una necesidad de cara al futuro, dado que si estamos defendiendo una universidad de calidad, deberemos intentar mejorar la eficacia y la eficiencia de nuestros servicios. Para ello será necesario establecer una serie de mecanismos que mejoren la información interna de los gastos y permitan por tanto una reducción de los mismos. Estas medidas, que deberían instaurarse de modo paulatino, podrían ser las siguientes:

- Mejora del sistema de gestión contable de cara a poder mejorar el **control de gastos**: en este sentido, será necesario que todas las unidades de planificación contabilicen todos y cada uno de los gastos bajo el número de subconcepto adecuado. Si es necesario, se deberá elaborar un manual en el que se especifique bajo qué epígrafe debe contabilizarse cada tipo de gasto. De esta manera, el control del gasto mejorará notablemente. Conviene insistir en que las unidades deben limitar sus gastos a la asignación correspondiente y no trasladarlos a otras unidades de planificación.
- Establecimiento de un sistema de **contabilidad de costes**: es imprescindible llevar a cabo un análisis de costes que permita detectar ineficiencias en el sistema, es decir, medir la eficiencia de cada unidad y en especial de los servicios. Los resultados pueden llevar a la conclusión de que es necesario externalizar algunos servicios, e incluso, internalizar otros, y en los casos en los que no se desee tomar dichas medidas, se podrán adoptar otras orientadas a mejorar la eficiencia de dichas unidades.
- Evaluar la posibilidad de **jubilaciones anticipadas**.