



**Jose Antonio Mayoral**  
**Elecciones Rector**

**Universidad de Zaragoza**  
**24 de noviembre de 2020**



## Í N D I C E

---

INTRODUCCIÓN..... 7	12. UNA UNIVERSIDAD DINÁMICA ..... 16
LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS ..... 11	13. UNA UNIVERSIDAD CON SENSIBILIDAD AMBIENTAL..... 17
1. UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA ..... 11	14. UNA UNIVERSIDAD ORGULLOSA DE SU HISTORIA Y DE SUS LOGROS ..... 17
2. UNA UNIVERSIDAD QUE EJERCITE, REFUERCE Y DEFIENDA SU AUTONOMÍA UNIVERSITARIA ..... 12	
3. UNA UNIVERSIDAD QUE POTENCIA LA IGUALDAD Y LA INCLUSIÓN ..... 12	ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR NUESTRA UNIVERSIDAD..... 19
4. UNA UNIVERSIDAD PREOCUPADA POR EL BIENESTAR DE QUIENES LA INTEGRAN ..... 13	I. MODERNIZACIÓN ESTRUCTURAL ..... 20
5. CON UN FUERTE LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA CONSTRUIR UNA SOCIEDAD mejor ..... 13	1.1. Acreditación institucional de los centros de la Universidad de Zaragoza ..... 20
6. COMPROMETIDA CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ..... 13	1.2. Optimización de recursos humanos ..... 20
7. UNA UNIVERSIDAD INSERTA EN EL TERRITORIO Y CON FUERTE PRESENCIA INTERNACIONAL..... 14	1.3. Racionalización y simplificación de procesos administrativos ..... 21
8. CAPAZ DE ATRAER TALENTO ..... 14	1.4. Modificación de los Estatutos de la Universidad ..... 22
9. UNA UNIVERSIDAD ÁGIL EN SU GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN ..... 15	1.5. Mejora del sistema de calidad ..... 23
10. UNA UNIVERSIDAD BIEN FINANCIADA ..... 15	1.6. Objetivos de desarrollo sostenible ..... 23
11. UNA UNIVERSIDAD TRANSPARENTE, ACOSTUMBRADA A RENDIR CUENTAS ..... 16	1.7. Mejora de la coordinación institucional y de la comunicación..... 23
	1.8. Coordinación y cooperación en la gestión académica ..... 24
	1.9. Campus inteligente ..... 25

<b>II. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA.....</b>	<b>26</b>		
2.1. Desarrollo de programas de investigación y carrera investigadora propios .....	27	3.6. Campus Ibero .....	41
2.2. Consolidar y fomentar la investigación de excelencia .....	29	3.7. Internacionalización de la investigación .....	41
2.3. Consolidar contratos-programas específicos con el Gobierno de Aragón de financiación de la actividad investigadora .....	30	3.8. El Centro de Lenguas Modernas .....	41
2.4. Consolidar contratos-programas específicos con el Gobierno de Aragón de financiación de la actividad investigadora .....	30	3.9. Español como Lengua Extranjera.....	42
2.5. Favorecer la aplicación de la Ley de la Ciencia en la política investigadora.....	30	<b>IV. CARRERA PROFESIONAL .....</b>	<b>44</b>
2.6. Establecer criterios científicos diferenciados.	30	4.1. Principios generales de la política de carrera profesional .....	44
2.7. Institutos universitarios de investigación.....	30	4.2. Acciones específicas para el profesorado.....	45
2.8. Servicio General de Apoyo a la Investigación.	31	4.3. Acciones para el Personal de Administración y Servicios .....	49
2.9. Cultura científica.....	31	<b>V. POLÍTICA ACADÉMICA.....</b>	<b>52</b>
2.10. Biblioteca Universitaria .....	32	5.1. Mapa de titulaciones .....	53
2.11. Acciones de transferencia .....	33	5.2. Formación permanente .....	54
2.12. Doctorado industrial.....	34	5.3. Formación semipresencial y no presencial (e-learning).....	55
2.13. Cultura emprendedora y valorización de resultados .....	34	5.4. Calidad e Innovación docente .....	56
<b>III. INTERNACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN.....</b>	<b>35</b>	5.5. Centro de Innovación, Formación e Investigación en Ciencias de la Educación (CIFICE).....	56
3.1. Cartografía de internacionalización.....	35	<b>VI. ESTUDIANTES Y EGRESADOS .....</b>	<b>58</b>
3.2. Actuación a escala global.....	36	6.1. Equidad en el acceso y en el proceso formativo .....	58
3.3. Unión Europea.....	38	6.2. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Convertir a la Universidad un espacio sostenible y seguro .....	61
3.4. Asia, América, África, Oceanía.....	39	6.3. Mejorar la orientación, empleabilidad y sentido de pertenencia.....	62
3.5. Cooperación al Desarrollo .....	40	6.4. Asociacionismo y participación.....	63
		6.5. Colegios mayores.....	64

VII. ENTORNOS DE TRABAJO: CAMPUS E		
INFRAESTRUCTURAS.....	65	
7.1. Plan de Infraestructuras 2021-2025.....	65	
7.2. Eficiencia energética en la construcción y		
sostenibilidad .....	67	
7.3. Accesibilidad.....	67	
7.4. Ahorro energético .....	68	
7.5. Organización, nuevos servicios y		
coordinación.....	68	
VIII. CULTURA Y COMPROMISO SOCIAL.....	69	
8.1. Igualdad de género.....	69	
8.2. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	71	
8.3. Elaborar un programa propio de		
voluntariado .....	71	
8.4. Cultura .....	72	
8.5. Patrimonio Cultural .....	73	
8.6. Deporte.....	73	
8.7. Prensas de la Universidad de Zaragoza .....	74	
8.8. Medios de comunicación.....	74	
IX. FINANCIACIÓN .....	76	
9.1. Sobre el nuevo modelo de financiación 2021-		
2025.....	76	
9.2. Mecenazgo.....	78	
9.3. Fondo Covid-19.....	78	
9.4. Fondos Europeos .....	78	
9.5. Compromiso presupuestario .....	79	



Presento de nuevo mi candidatura a Rector, con el espíritu de servicio a la institución que este puesto requiere, desde la visión de un universitario con una carrera docente, investigadora y de transferencia plenamente reconocida y que ha asumido distintas responsabilidades, entre las que destacan la de Vicerrector de Profesorado y, en los últimos cuatro años, la de Rector —prolongada en funciones durante seis meses por la pandemia— así como la presidencia de la sectorial de Secretarios Generales de la CRUE.

Esta carrera universitaria me permite contar con una amplia visión de las distintas tareas a las que los miembros de la Universidad se enfrentan y de las diversas actividades e intereses que deben complementarse para construir una universidad pública de calidad, adaptada a las necesidades y retos de la nueva sociedad y del planeta; una universidad que debemos defender como servicio público.

El programa que presento es fruto del trabajo de un amplio equipo de personas con amplia experiencia. Por eso, hemos huido tanto de generalizaciones como de fórmulas milagrosas para centrarnos en propuestas realistas y contrastadas pero a la vez dotadas de ambición transformadora para seguir mejorando nuestra Universidad.

Se articula en ocho apartados. El primero expone nuestra visión de la Universidad, de su misión en la sociedad y de las grandes cuestiones que ha de abordar desde el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y el «Acuerdo Verde Europeo». Para poder abordarlas con garantías es imprescindible un mejorado acuerdo de financiación con el Gobierno de Aragón, nuevos planes de inversión en investigación ligados a la Ley de la Ciencia y un nuevo Plan de Infraestructuras. La mayor parte de nuestra financiación procede de la sociedad en la que nos insertamos, a la que debemos transparencia y rendición de cuentas, como es propio de una gestión responsable de fondos públicos. Sin duda la situación económica resultante de esta larga pandemia, una vez que hayamos conseguido superarla, no será favorable, por lo que la experiencia en una gestión rigurosa, con una importante reducción de la deuda en los últimos cuatro años sin afectar a los servicios esenciales ni a las legítimas aspiraciones de los trabajadores y trabajadoras, acompañada de una aprobación puntual de los presupuestos y un notable ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, constituyen la mejor garantía para encararla.

En el segundo apartado, abordamos actuaciones relevantes para modernizar las estructuras de la Universidad por medio

de una gestión más eficiente y operativa de los asuntos académicos, y una propuesta de modificación de nuestros Estatutos, aprobados en 2004 y que, al no haber sido apenas objeto de modificaciones posteriores, han quedado obsoletos y deben adaptarse a las nuevas necesidades.

Los restantes apartados recogen nuestras propuestas sobre las funciones de la Universidad consolidando su condición de institución puntera en investigación y transferencia, completando el mapa de institutos universitarios de investigación, desarrollando políticas propias de investigación y de captación de talento, y fomentando el emprendimiento. La extensión de la política de estabilización más allá de los contratados Ramón y Cajal hace que nuestra institución resulte más atractiva para atraer y retener talento joven.

La atracción de estudiantes pasa también por una continua mejora de la oferta académica, como se ha visto claramente con el incremento de dobles titulaciones y titulaciones consecutivas, tanto propias como conjuntas con universidades de otros países. Debe continuar la modernización de nuestra oferta de posgrado, incluyendo tanto máster como doctorado. Es momento también de revisar el mapa de titulaciones de grado con plena conciencia de la necesidad de ofertas diferenciadas en los campus de Huesca y Teruel. Uno de nuestros compromisos es el apoyo a facultades y escuelas para ampliar la consecución de la acreditación institucional. Otro campo al que prestamos especial atención es al desarrollo de la formación permanente. La situación creada por la pandemia ha acelerado nuestra inmersión en modelos de formación que no precisan de una presencialidad completa, circunstancia que facilitará nuevas propuestas de formación permanente.

Hemos consolidado la posición de privilegio entre las 500 mejores universidades del mundo según el ranking de Shanghái, lo que mejora nuestra proyección exterior y nuestra capacidad de atracción, y es un gran apoyo en nuestra política de internacionalización, que estos años ha generado relevantes resultados, como la creación de un Instituto Confucio, las relaciones con universidades del sur de Francia o la decidida apuesta en la convocatoria de universidades europeas. En este aspecto, no hay que olvidar la ayuda que supone nuestra pertenencia al Campus de Excelencia Internacional Iberus.

Entre las 500 mejores universidades del mundo

En la proyección exterior de nuestra institución hay que destacar el gran éxito que supone la aprobación y financiación, por parte de la Comisión Europea, del proyecto de Universidad Europea en el que se ha integrado la Universidad de Zaragoza, la alianza UNITA –Universitas montium– que nos permite ser una de las universidades que van a contribuir a definir el futuro de la educación en Europa, incrementa la captación de fondos para investigación y favorece la incidencia en el desarrollo de nuestro territorio y en particular de sus áreas rurales.

Alianza UNITA  
Universitas  
Montium

Los demás apartados están dirigidos a los distintos sectores de la comunidad universitaria. En los últimos años nuestra política de personal se ha ido recuperando de los perjudiciales efectos de una tasa de reposición restrictiva, pero debe seguir avanzando para generar desarrollos profesionales ilusionantes, rejuvenecer las plantillas y reducir la tasa de



temporalidad, acciones lastradas por la nociva tasa de reposición. El notable incremento de la convocatoria de plazas de profesorado ayudante doctor y las nuevas figuras de sustitución por interinidad creadas con el Gobierno de Aragón suponen un punto de partida, pero se debe articular la convocatoria de plazas ligadas al rejuvenecimiento de la plantilla, y no solo a las necesidades docentes.

La cesión por el Gobierno de Aragón de plaza vinculadas y la creación de la figura de contratado doctor vinculado, cuya primera convocatoria de acreditación por la ACPUA se abrirá este último trimestre, deben aliviar la situación extrema en salud humana, pero no debemos olvidar que es necesario trabajar para la creación de plazas vinculadas para profesorado no permanente. El camino marcado es el que permitirá conseguir este objetivo.

La carrera profesional es un estímulo para los miembros del Personal de Administración y Servicios en la que hay que incrementar la flexibilidad y dotarla de unas perspectivas claras de mejora con acciones encaminadas también a rejuvenecer la plantilla mediante la carrera horizontal y la promoción.

Dentro de los retos generales, han de llevarse a cabo acciones que permitan seguir destinando recursos a la estabilización, la contratación de profesorado joven y a las políticas de promoción. No debemos olvidar la necesaria dignificación del trabajo del profesorado asociado y sus opciones de estabilización a tiempo completo.

La Universidad es un instrumento de progreso social y ha de ser accesible a toda la ciudadanía. En estos últimos años hemos demostrado que es posible atender a colectivos con distintas orientaciones vitales y con necesidades especiales. Por ello, nuestra Universidad ha recibido prestigiosos reconocimientos, que muestran la línea en la que se debe profundizar. Además, la disminución de las tasas académicas que pagan los estudiantes y la mejora de la política de becas, han permitido un acceso más amplio a la educación superior. Sin embargo, aún queda mucho por hacer en este sentido, sobre todo en lo que respecta al precio de las segundas y posteriores matrículas, materia ésta en la que creo sinceramente que la respuesta dada en estos tiempos de pandemia demuestra nuestro compromiso de no dejar a nadie atrás. También es necesario mejorar los territorios y la sociedad. Recientemente hemos firmado la modificación del Concierto con la Consejería de Salud por el que se reconoce al Hospital San Jorge de Huesca como Hospital Universitario, una gran noticia para nuestro territorio

Hospital  
Universitario "San  
Jorge" de Huesca

La proyección de la Universidad hacia la sociedad se ha incrementado con la realización de numerosas actividades, como los cursos extraordinarios, la Universidad de la Experiencia, y los variados ciclos y exposiciones abiertos a toda la ciudadanía. Muchas de estas acciones han servido también para vertebrar el que viene a corroborar la calidad de este hospital y a ampliar sus opciones de cooperación en la docencia e investigación dentro de nuestra universidad.

Proyección de la  
Universidad hacia  
la sociedad

Vertebrar el territorio  
y la sociedad

La cooperación al desarrollo ha sido otro de los pilares de este mandato, destacando la convocatoria de proyectos e

iniciativas, la colaboración en la formación de doctores latinoamericanos, el apoyo a los refugiados y el trabajo con Mujeres por África, líneas que deseamos mantener y ampliar en los próximos cuatro años.

Todo ello desde la convicción de que la gobernanza de nuestra institución requiere un continuo diálogo entre los diferentes sectores de la comunidad (estudiantado, PAS y PDI) así como entre el rectorado, los centros, los institutos y los departamentos, así como el claustro, y que solo así con acuerdos e interacciones se pueden acometer reformas de amplio consenso o abordar situaciones excepcionales como las que ha impuesto la pandemia de COVID19.

Estas líneas de presentación son deliberadamente amplias, ya que presentan los aspectos generales del programa que se desarrollan de manera más extensa a continuación. Un programa que supone el compromiso de acometer las actuaciones que permitan afrontar los retos que debemos encarar. Un programa que toma como base la experiencia de gestión, sabiendo que aprender del día a día es esencial para mejorar. Es, en fin, el programa de una candidatura encabezada por una persona con vocación de servicio público, que persigue la mejora de la universidad para que siga ejerciendo su labor de servicio público esencial, motor de desarrollo hacia una sociedad más justa, más igualitaria y más sostenible. Un programa y un proyecto de actuación para el que solicito vuestro apoyo.

No puedo terminar esta presentación sin expresar el inmenso orgullo que siento por nuestra comunidad universitaria que ha sabido sobreponerse a la pandemia que nos azota a base de profesionalidad y entusiasmo, logrando así que toda una promoción de estudiantes consiguiera culminar su formación el pasado año académico e iniciarla en el actual gracias a la dedicación del profesorado y del personal de administración y servicios, a los recursos técnicos que hemos logrado incorporar y a la colaboración de los centros que desde su conocimiento preciso de titulaciones y espacios han sabido implementar de forma adecuada a sus circunstancias las directrices generales diseñadas desde el Rectorado. A todos vosotros estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios muchas, muchas gracias.

Con experiencia, capacidad de diálogo para lograr consensos y la convicción de que una universidad generalista como la nuestra debe aspirar a la excelencia sin dejar a nadie atrás espero obtener tu confianza. **#Unizar eres tú.**

**#Unizar eres tú**

José Antonio Mayoral Murillo  
Candidato a la reelección de Rector

# LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS

Nos planteamos liderar un proyecto dinámico, caracterizado por la crítica constructiva para mejorar y dar respuesta adecuada a los problemas y exigencias de nuestra sociedad. Un proyecto que se cimenta sobre la excelencia en la actividad universitaria, en todas sus facetas, como principal seña de identidad, pero sin dejar a nadie atrás; el del compromiso ético como exigencia irrenunciable en la convicción del rol de centinela al servicio de la ciudadanía (y del inconformismo ante la injusticia social). Necesitamos, por lo tanto, una Universidad abierta a los cambios que exige en estos momentos nuestra sociedad, dinámica, moderna, comprometida éticamente, plural en lo ideológico, transparente en la definición de objetivos y en la rendición de cuentas, autoexigente y no conformista, suficientemente financiada, pero, sobre todo, una Universidad convencida de su función «global» y de la lógica de que, «sumando, multiplicamos».

Queremos, defendemos y proponemos:

## 1. UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

La Universidad tiene una función transformadora incuestionable. Y en este siglo XXI se puede afirmar que la calidad democrática de una sociedad guarda directa relación con la «fortaleza» de la Universidad. La esencia de la institución universitaria, más allá de rankings, se encuentra vinculada a lo que es el auténtico oficio universitario. El oficio universitario pretende aprender, captar y mejorar el talento, favorecer el conocimiento y dar soluciones a demandas de la sociedad. El oficio universitario es vocación, es capacidad de trabajo, es

curiosidad, es ambición institucional y no personal, es solidaridad, es inconformismo y capacidad de crítica y autocrítica, es compartir conocimientos. Es transversalidad. Y es, por supuesto, independencia. Es, en definitiva, libertad de pensamiento al servicio de los ciudadanos. Sin esas notas la Universidad pierde sus auténticas señas identitarias.

La realidad universitaria española muestra muchos de estos valores. Sin embargo, se observan ciertos riesgos que deben hacernos reflexionar. La opción de «medir» todo tipo de resultados y actividades está produciendo, junto a una carga burocrática, una deriva peligrosa pues implica un modelo de Universidad/empresa, que debe ser

«competitiva» en sus resultados al mercado, lo que compromete (y en muchas ocasiones pervierte) el verdadero oficio universitario. Por otra parte, hay indicadores que, quizá como consecuencia de rigideces administrativas innecesarias y desincentivos de lo que es el trabajo universitario, alejan las características del oficio universitario [mejorar esta frase], asemejando a la Universidad a una especie de oficina, donde horarios, «igualitarismo» y cumplimiento formal, sin vinculación a los objetivos institucionales, prima sobre la creatividad y la dedicación a los propios fines universitarios. No se puede convertir a la Universidad en una oficina, ni tampoco en una empresa. Ni en un monasterio, donde profesores e investigadores, alejados de la sociedad, se olvidan de que la misión de la Universidad es innovar, cuestionarlo todo, servir de ejemplo y enseñar en un contexto de evidente transversalidad. Preservar e impulsar el auténtico oficio universitario es cada vez más necesario para poder hacer de la Universidad una institución de liderazgo en todos los ámbitos. El valor de la Universidad, más allá de fríos indicadores, es su capacidad de transformar y de mejorar la sociedad y su entorno. Poner en valor el verdadero oficio universitario es el gran reto de nuestra Universidad y de nuestra sociedad.

## **2. UNA UNIVERSIDAD QUE EJERCITE, REFUERCE Y DEFienda SU AUTONOMÍA UNIVERSITARIA**

La garantía constitucional de autonomía universitaria constituye una facultad, a la vez que un instrumento, trascendental no sólo para la gestión y administración de

nuestra universidad, sino también para su gobierno, de forma que a su amparo se pueden adoptar acuerdos y decisiones que contribuyen a enriquecer y a reafirmar la competencia exclusiva universitaria en determinadas materias respecto de otros gobiernos y administraciones públicas.

En este relevante escenario y partiendo de ese derecho fundamental reconocido a la institución universitaria, debemos profundizar en las distintas y variadas posibilidades que proporciona la autonomía universitaria, al amparo de la cual ya se han adoptado acuerdos y decisiones que se reflejan y desarrollan en este programa electoral. Pensamos que todo ello pasa por seguir explorando, profundizando y materializando todas las vertientes que el ejercicio de dicha autonomía nos brinda, mejorando, a través de ella, los amplios instrumentos de configuración normativa, desde sus estatutos hasta el diseño de otros que refuercen nuestro propio autogobierno en un amplio conjunto de materias abiertas a esta intervención, buena parte de ellas identificadas ahora en este documento.

## **3. UNA UNIVERSIDAD QUE POTENCIA LA IGUALDAD Y LA INCLUSIÓN**

La Universidad de Zaragoza debe seguir potenciando la igualdad y la no discriminación en todas sus variantes, continuando la aplicación del Plan de Igualdad y del Plan Concilia y renovarlos cuando sea necesario; potenciando la sensibilización en igualdad de género; y aplicando el Protocolo de prevención y actuación frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo en la Universidad de

Zaragoza, y siguiendo realizando campañas de prevención y sensibilización. La igualdad de género debe implicar e incluirse de forma transversal en todos los ejes de acción universitaria, atendiendo a todos los sectores y con especificidades concretas en determinadas áreas de conocimiento y también en colectivos distintos. Aunque deba ser una acción transversal, debe incorporarse específicamente para que no se diluya.

Es importante poner de manifiesto que la igualdad de oportunidades, además de una cuestión de justicia social y de equidad es una cuestión de calidad, los equipos de trabajo diversos son mejores y si la cultura de la igualdad no existe, es difícil crear equipos diversos. Y la diversidad siempre, debe incluir una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

#### **4. UNA UNIVERSIDAD PREOCUPADA POR EL BIENESTAR DE QUIENES LA INTEGRAN**

La Universidad de Zaragoza debe preocuparse por el bienestar de todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria. Debe potenciar la estabilidad y la promoción, y debe mejorar las condiciones de trabajo, revisando el Plan de Prevención de Riesgos Laborales, mejorando la información sobre los riesgos de cada puesto de trabajo, fomentando la práctica del deporte y creando entornos de trabajo y estudio que incidan de manera positiva en la salud física, mental y social de sus miembros.

Se continuará impulsando la mejor accesibilidad de los miembros de la comunidad universitaria con discapacidad.

#### **5. CON UN FUERTE LIDERAZGO INSTITUCIONAL PARA CONSTRUIR UNA SOCIEDAD mejor**

La Universidad es y debe ser un proyecto de consenso, compartido, con roles bien definidos, que aúne la tradición con la vanguardia del conocimiento. La Universidad, como institución que genera conocimiento, que transforma la sociedad necesita también un hilo conductor. Y ese hilo conductor debe de ser la excelencia y la capacidad crítica, la vocación por aprender y enseñar, por investigar e innovar. Sobra el individualismo, el inmovilismo, el maniqueísmo o las actitudes «clientelares».

#### **6. COMPROMETIDA CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

La Universidad de Zaragoza ha adoptado como marco de referencia la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible aprobada por Naciones Unidas en 2015 (en vigor desde el 1 de enero de 2016), que contempla 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental (son una estrategia de futuro sumamente ambiciosa y transformativa). Agenda que se propone, entre otros objetivos, el de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible como algo esencial para lograr la prosperidad. Asimismo,

la Agenda aborda los factores que generan violencia, inseguridad e injusticias, como las desigualdades, la corrupción, la mala gobernanza y las corrientes ilícitas de recursos financieros y armas.

Es tiempo de rearmar un modelo de crecimiento sostenible, que integre lo social, ambiental y la equidad como señas de identidad del modelo económico para conseguir un adecuado reequilibrio de riqueza y de derechos y deberes, para avanzar en una sociedad realmente inclusiva. Lo que exige, además de la necesaria convicción, planificación, una verdadera estrategia de objetivos realizables a medio y largo plazo (frente a la improvisación) y una visión no meramente «numérica e insensible» sobre los resultados. Debemos construir un Plan Estratégico que marque la ruta de nuestra Universidad hacia 2030.

## **7. UNA UNIVERSIDAD INSERTA EN EL TERRITORIO Y CON FUERTE PRESENCIA INTERNACIONAL**

Es necesario poner en valor la existencia de una única Universidad pública en Aragón, con la inmensa riqueza que supone disponer en su seno de todas las ramas de conocimiento. Una Universidad que sea capaz de colaborar activamente en el desarrollo económico y social de Aragón y la vertebración de su territorio.

Aunque su ámbito de actuación más cercano sea Aragón, la Universidad de Zaragoza debe trabajar por ser un elemento de referencia a nivel nacional e internacional,

promoviendo el conocimiento de otras lenguas, su docencia en ellas, la captación de talento a nivel internacional y participando en proyectos de integración a nivel europeo. También debe intensificar la política de ayuda al desarrollo que actualmente lleva a cabo.

El éxito obtenido en la convocatoria de Universidades Europeas de la alianza UNITA muestra la línea a seguir, compaginando territorio y proyección internacional.

## **8. CAPAZ DE ATRAER TALENTO**

La Universidad debe promover y captar el talento. No vale ya un sistema igualitarista y generalista dentro de la organización, pues no fomenta ni incentiva el talento y «castiga» a quienes más pueden aportar para el avance de la misión de la Universidad. La falta de reconocimiento a la excelencia en las distintas funciones —no sólo en la docencia y la investigación— supone un claro desincentivo y condiciona restrictivamente una de los principales valores universitarios, como es la necesaria autocrítica como elemento de mejora continua. Urge, por tanto, una nueva política de captación y reconocimiento del talento en la Universidad, con programas propios que faciliten tanto la movilidad del personal como la adecuada promoción en función de indicadores objetivos de calidad o rendimiento. Y, por supuesto, una política de motivación y reconocimiento a todo el personal universitario que cumpla satisfactoriamente las funciones que le corresponden, discriminando positivamente a los mejores como ejemplo e incentivo al buen hacer universitario.

## 9. UNA UNIVERSIDAD ÁGIL EN SU GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

En pleno siglo XXI, con la posibilidad del uso generalizado de medios electrónicos, es necesario disponer de un modelo de gestión más ágil. Es necesario repensar la eficacia de nuestro modelo de organización y funcionamiento administrativo. Un modelo moderno, pensado para las actuales demandas, que incorpore los medios electrónicos y la tecnología como herramientas ordinarias (que no solo suponen más eficacia, sino más transparencia y mejor control), que sea colaborativo –con otras administraciones y también con la sociedad civil–, que piense en el fondo de la decisión y no solo en la forma, y que, con transparencia, atienda a la mejor solución desde la perspectiva de justicia material. El trabajo administrativo no se ha detenido durante el estado de alarma, tenemos pues las herramientas y la disposición personal para afrontar esta tarea, aunque es preciso mejorar la formación y los medios, y ajustar las normativas del teletrabajo; una de las cuestiones que también se plantean en nuestro programa.

## 10. UNA UNIVERSIDAD BIEN FINANCIADA

La autonomía real de la Universidad exige disponer de una financiación suficiente y estable por parte del Gobierno de Aragón. Debemos conseguir que nuestra financiación se aproxime –al menos– al promedio de lo que reciben las Universidades del G9. El nuevo modelo de financiación debe ser estable, para permitir una planificación a medio y largo plazo. Por motivos de sobra conocidos será obligatorio prorrogar el modelo actual

para el 2021, algo ya recogido en el mismo, pero en los primeros meses tras la toma de posesión del nuevo Rector, es necesario negociar un modelo global de financiación para el periodo 2022-2026, que siga desarrollando los tipos de financiación establecidos en la Ley 5/2005, de 14 de junio: financiación básica, financiación condicionada a la consecución de objetivos, financiación vinculada a la realización de inversiones en infraestructuras, financiación para la realización de tareas investigadoras y financiación para mejorar la relación entre la universidad y la sociedad, considerando aquí las inversiones relativas a digitalización y sostenibilidad. Consideramos fundamental, y así lo trasladaremos al Gobierno de Aragón, que el nuevo modelo recoja el compromiso de compensar todos aquellos costes derivados de nuevas normativas de carácter autonómico, nacional y supranacional que eleven los costes de funcionamiento de la Universidad.

También es necesario ampliar el espectro de la financiación vinculada a la productividad del PDI (en docencia, investigación y transferencia) y del PAS, procedente de la administración. Igualmente, es necesario potenciar la captación de financiación complementaria procedente de proyectos de investigación, contratos con empresas y administraciones, mecenazgo e ingresos financieros.

Seguiremos trabajando con el Gobierno de Aragón en el diseño del nuevo Plan de infraestructuras, que contemple tanto las necesidades

de grandes obras, como las de rehabilitación y mantenimiento de las ya existentes, así como elaborar planes plurianuales de mantenimiento, conservación y reposición

para cada edificio, incluyendo las previsiones de mantenimiento y reposición de la maquinaria, y la adecuación de las instalaciones a la normativa vigente, así como adaptando los espacios con el fin de mejorar la sostenibilidad en y cumplir con los ODS. Respecto de la contabilidad analítica de costes, la Universidad de Zaragoza es referente a nivel nacional. En los dos últimos años hemos participado activamente en la elaboración de un nuevo modelo que se ajusta mejor a las estructuras universitarias y que va a mejorar su uso como instrumento de toma de decisiones. Hasta que el nuevo modelo se implante de forma oficial, la Universidad de Zaragoza seguirá incorporando mejoras y analizando los resultados para continuar mejorando la gestión.

## 11. UNA UNIVERSIDAD TRANSPARENTE, ACOSTUMBRADA A RENDIR CUENTAS

Conviene una nueva definición que ponga la atención no tanto en los indicadores de los rankings de universidades (sin negar su importante valor), sino en indicadores propios de calidad y de cumplimiento de los resultados. Es indispensable que, como buena práctica implantada en la mayoría de las Universidades top, todos los *curricula* del personal docente e investigador estén debidamente publicados, accesibles y actualizados, para de esta manera explicar a la sociedad cómo se invierte el dinero de los ciudadanos y de poner en valor con carácter público la concreta actividad de cada uno de los empleados públicos. Se debe explicar la incidencia económica y presupuestaria de las decisiones se vayan adoptando sobre política de personal, procurando no distorsionar las señas de identidad del modelo, donde la

mayor cualificación debe ser un valor a proteger. La Oficina de Control Presupuestario y la auditoría de nuestras cuentas llevada a cabo por nuestro Consejo Social son acciones de transparencia que dan credibilidad a nuestra gestión económica.

## 12. UNA UNIVERSIDAD DINÁMICA

La Universidad debe asumir el necesario proceso de cambio en un objetivo de perfeccionamiento, de excelencia y de adaptación a lo que demanda la sociedad. Este es el camino, y no otro, aunque lo que oigamos no nos resulte cómodo o agradable. La Universidad del presente y del futuro (hay que saber mirar lejos y más allá de nuestro «reducido» mundo académico) debe estar abierta a los cambios. A modificar pautas o estrategias que han devenido ineficaces, a corregir las disfunciones que existen en docencia e investigación, atendiendo a las nuevas necesidades de formación a lo largo de la vida, a impulsar y liderar nuevos proyectos interdisciplinares que son demandados por una sociedad cada vez más exigente, a ser referente y ejemplo en sus actuaciones y comportamientos. Todo ello exige convicción por parte de la comunidad universitaria (y actitud para superar cierta tendencia hacia al individualismo en lo personal y a la burocracia sin sentido en lo organizativo) de que la Universidad, como proyecto de todos obliga a estar en permanente tensión, a dar cada uno más allá de lo que resulta de la exigencia de los fríos números de encargos docentes, o reducciones, o resultados de rankings. La Universidad debe realizar un esfuerzo por escuchar y ver, por asumir críticas y adoptar decisiones «valientes» ante escenarios cambiantes para poder ser una Universidad



abierta al cambio. O cambia la Universidad o no será. De nuevo, la participación en el proyecto UNITA va a exigir una mayor flexibilidad en nuestra acción universitaria.

### **13. UNA UNIVERSIDAD CON SENSIBILIDAD AMBIENTAL**

Corresponde a la Universidad liderar la nueva «cultura verde» que permita, desde la planificación, un nuevo escenario económico y social respetuoso con el medio ambiente. Lo que exigirá, además, coherencia en sus decisiones concretas. Sirva de ejemplo la contratación pública, donde, por vocación, la identidad verde debe ser ineludible, desplazando en la valoración de la «mejor oferta» la habitual tendencia al precio como elemento preferente de asignación del contrato. O medidas regulatorias que fomenten la economía circular.

En definitiva, más ciencia, más coherencia, más educación y más política activa que ayude a pensar en verde (sin olvidar el impacto social) para actuar en verde y avanzar hacia un modelo de sociedad y economía compatible con las exigencias de la mejor sostenibilidad ambiental y social posible.

Es necesario seguir adoptando medidas destinadas a mejorar la eficiencia y el ahorro de energía y agua, empezando por aquellos centros donde el consumo sea

más alto. Incorporar dichas medidas al diseño de nuevos edificios y a la remodelación de los actualmente existentes.

### **14. UNA UNIVERSIDAD ORGULLOSA DE SU HISTORIA Y DE SUS LOGROS**

La Universidad de Zaragoza cuenta con casi cinco siglos de existencia y ha sido el alma mater de Santiago Ramón y Cajal, el primer Premio Nobel científico español. Orgullosa de su larga historia, no ha dejado de modernizarse y adaptarse a las nuevas necesidades, lo que le ha permitido mantenerse entre las 500 mejores universidades del mundo en los rankings ARWU (Sanghái) y World University Rankings. Además, es la Universidad española que cuenta con más cátedras institucionales y de empresa; y se encuentra en el grupo de cabeza de las españolas por investigación, tal y como se le ha reconocido en este septiembre de 2020, y satisfacción de sus egresados.

Somos conscientes de lo que hemos hecho hasta ahora, pero hemos de seguir avanzando para hacer entre todos una Universidad mejor, que no solo sepa responder a las nuevas necesidades, sino que se anticipe a ellas. Necesitamos que todos y todas nos sintamos identificados de nuestra Universidad pública.

Construir el futuro es una tarea común.

Con las elecciones decidimos —como Universidad— el camino a seguir, con la convicción de lo indispensable que es saber sumar.

La votación en democracia no es rutina, ni puede ser minusvalorada como algo ajeno a la sociedad. El voto es, en esencia, la propia democracia, lo que aconseja, además de compromiso, reflexión, prudencia e inteligencia decisonal, para, con él, poder acertar y poder avanzar hacia la sociedad más justa, más libre y más solidaria que, estoy convencido, todos y todas deseamos.

Nuestro voto es, por ello, futuro. Y en la encrucijada actual, además, un ejercicio de responsabilidad colectiva.

## ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR NUESTRA UNIVERSIDAD

La Universidad ha de construir su propio futuro sobre la base de una estrategia de anticipación y calidad que promueva la necesaria modernización. Los cambios acaecidos en la Universidad de Zaragoza durante los últimos años en la organización académica de las enseñanzas de grado, máster y doctorado, en la articulación de la investigación, en la realización de las actividades de desarrollo e innovación, y en la proyección de la propia Universidad requieren una profunda reflexión de conjunto para mejorar los procesos, delimitar los campos de actuación de las estructuras académico-administrativas que les dan soporte y abordar los retos de este siglo.

Esta definición debe partir de los estudios de prospectiva realizados y de una reflexión acerca de nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en relación con cada uno de los retos que nos proponemos. Y también de las experiencias y aciertos de otras

instituciones de nuestro entorno inmediato e internacional. Partiendo de todo ello se plantea la siguiente propuesta de Plan Estratégico, en el que definimos cómo debe ser nuestra organización, cuál la planificación de nuestra docencia, de nuestra investigación y transferencia; cuáles nuestras propuestas estratégicas (rejuvenecimiento del personal, captación de talento, posibles carreras investigadoras propias de acuerdo a la Ley de la Ciencia...); y cuál nuestra proyección social o nuestro papel en el contexto internacional. En definitiva, un proyecto de futuro que cuente con el mayor consenso de la comunidad universitaria. Una acción estratégica de transformación de nuestra Universidad alineada con la asunción y el cumplimiento integral y no formal de los ODS en todas sus actividades.

Un proyecto estratégico en el que atienda a los aspectos siguientes:

## I. MODERNIZACIÓN ESTRUCTURAL

La modernización estructural de la Universidad de Zaragoza exige atender diversos aspectos que incorporen medidas más eficaces, operativas, adaptativas y racionales en la gestión de los asuntos académicos. Esta modernización debe inspirarse en la simplificación y flexibilización de los procedimientos, la transparencia en la gestión, la garantía de la calidad y el control preventivo de la legalidad en cualquier actuación. Para ello, es necesaria la optimización de nuestros recursos, la mejora de la coordinación entre el Rectorado y los centros y la reforma de los Estatutos de la Universidad.

Lo que requiere las siguientes actuaciones:

### 1.1. Acreditación institucional de los centros de la Universidad de Zaragoza

Uno de los acuerdos principales de los países integrantes del Espacio Europeo de Educación, cuya creación vino motivada por la necesaria mejora en la coherencia de los sistemas de educación superior, fue el de aplicar un sistema de garantía de la calidad, con objeto de reforzar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Tras el análisis de la experiencia acumulada en los procesos de verificación y acreditación de títulos universitario, el Real Decreto 420/2015 introdujo el concepto de acreditación institucional de centros universitarios, en aras de la evidente necesidad de simplificación de los mencionados procesos.

La Universidad de Zaragoza ha culminado exitosamente la acreditación institucional de cuatro de sus centros (Escuela de Ingeniería y Arquitectura, Escuela Politécnica Superior de Huesca, Facultad de Veterinaria y Facultad de Filosofía y Letras) y, en el medio plazo debe completarse la del resto de sus centros propios. Para ello se impulsarán y respaldarán, de forma coordinada, las actividades necesarias para llevar a buen puerto dicho proceso, que sin duda mantendrá a nuestra Universidad en la vanguardia de las universidades públicas españolas en su proceso interno de mejora continua. Los centros contarán con apoyo administrativo para poder impulsar esta acción.

### 1.2. Optimización de recursos humanos

Es necesaria una optimización de nuestros recursos humanos, tanto del PDI como del PAS, para dar respuesta a demandas como el rejuvenecimiento de plantillas, la consolidación de puestos de trabajo y el desarrollo de la carrera profesional. Estos aspectos se desarrollan ampliamente en el apartado 4 de este programa.

### 1.3. Racionalización y simplificación de procesos administrativos

Implica estudiar los actuales procedimientos de gestión y disponer de herramientas adecuadas; y evitar duplicidades de algunos órganos y centros ya que, o no están claras, o se duplican. Para ello, se impulsará la creación de una «ventanilla única». Entre las acciones se destacan las siguientes:

- a) Elaboración de un catálogo básico de todos los procedimientos, de una selección de los más frecuentes en la vida académica universitaria y de un análisis para la simplificación de los trámites y documentos asociados. Entre otros: tramitación del POD, contratación de recursos humanos en proyectos de investigación, modificación de la RPT, compras y contratación, dirección y tutorización de tesis doctorales, propuestas de comisiones de selección de profesorado universitario en todos sus niveles, dirección de proyectos de investigación y contratos OTRI, gestión de encuestas de evaluación de la actividad docente, de las enseñanzas o de las titulaciones.
- b) Detección y selección de los objetivos alcanzables mediante una gestión desconcentrada, y revisión y reordenación de las competencias «top-down» o «de arriba abajo», con suficiente flexibilidad y autonomía.
- c) Potenciación de las TIC y la administración electrónica para simplificar los procedimientos con objeto de consolidar y normalizar las herramientas que permitan realizar cualquier solicitud o iniciar cualquier trámite sin tener que desplazarse físicamente.
- d) Revisión y reducción del número de comisiones (y/o de sus miembros) en los distintos niveles de la gestión académica, unificando y homogeneizando la toma de decisiones sobre el desarrollo de las titulaciones.
- e) Extensión de la administración electrónica al mayor número posible de procesos y mejorar las herramientas informáticas de gestión y los medios técnicos, que resultan básicos para agilizar, simplificar y racionalizar el trabajo. En este sentido, es esencial la implementación de la «carpeta digital universitaria», integrada con la carpeta ciudadana de ámbito estatal, para facilitar la comunicación de la Universidad hacia los ciudadanos.
- f) Implementación de buenas prácticas administrativas en la gestión de la Universidad en los distintos ámbitos de dirección, administración, docencia, investigación y transferencia de conocimiento que, eventualmente, pudiesen trasladarse a instrumentos normativos (reglamentos, circulares o instrucciones).
- g) Si se considera necesario, se pueda trasladar a instrumentos normativos tales como reglamentos, circulares o instrucciones, preferiblemente redactadas en lenguaje natural y acaso gráfico.
- h) Revisión del procedimiento de propuesta y aprobación de las comisiones de concursos de acceso a las plazas de profesorado para prevenir posibles conflictos de intereses y garantizar la paridad.
- i) Desarrollo del Plan de Mejora del Gobierno de las TIC, el plan de equipamiento tecnológico, las actividades de formación específica destinadas a toda la comunidad universitaria y el uso de software libre.

#### 1.4. Modificación de los Estatutos de la Universidad

Se ha llevado a cabo un análisis de nuestra situación como Universidad, así como de la percepción que de nuestra actividad tenemos nosotros mismos y tienen los agentes sociales. La presencia de miembros del Consejo de Dirección en las ejecutivas de comités sectoriales clave de la CRUE proporciona un conocimiento fundamental de las estrategias de futuro y de nuestra posición en el mapa universitario español.

Aunque algunas rigideces que conducen a un sistema menos ágil se deben a legislación de nivel superior, que debemos alentar a modificar, otras se refieren a normas propias, comenzando por los Estatutos. El trabajo realizado durante estos cuatro años indica la necesidad de revisar estas normas, de una reforma estatutaria participativa que dote a la Universidad de Zaragoza de un marco regulatorio más eficiente. Ello debe de ir acompañado de una revisión general de nuestras normativas para dotarlas de la mayor agilidad posible. En este sentido, proponemos la creación de ventanillas únicas que permitan a la comunidad universitaria una mayor sencillez en la resolución de las diversas cuestiones.

La reforma de los Estatutos, que no puede esperar, viene determinada porque se aprobaron en 2004, habiendo transcurrido casi veinte años, pues las últimas reformas han sido simples adaptaciones legales. Nuestra Universidad se encuentra ahora en un nuevo tiempo. También porque la experiencia aplicativa de los mismos, así como algunas de sus insuficiencias presenten

elementos de rigidez que no facilitan la acomodación a las nuevas exigencias de la Universidad del siglo XXI.

Esa modificación es una buena oportunidad para profundizar en esa modernización y para proporcionar elementos de mayor eficacia en la gestión de la propia Universidad. La experiencia de gobierno de estos últimos años aconseja esta revisión sobre la que se tienen identificadas las materias, así como su contenido y alcance. En esa tarea, el próximo Claustro tendrá un papel estelar pues le corresponde a este órgano su elaboración y aprobación. Afectaría sustancialmente a las siguientes materias:

- a) Estructura universitaria: departamentos, centros, institutos y otras unidades universitarias.
- b) Acomodación estatutaria de todos los contratados laborales, incluyendo la del Personal Investigador en Formación y la obligación de revisar los contratos del Profesorado Asociado cada cuatro años.
- c) Actualización de la regulación de los órganos de gobierno y adaptación de los órganos de representación.
- d) Modificación y renovación de los elementos reguladores de la docencia y de los estudios.
- e) Actualización e incorporación de las regulaciones relativas a la investigación y transferencia de conocimiento.
- f) Adaptación de las regulaciones sobre la comunidad universitaria, con especial incidencia en las que afectan a las nuevas realidades del personal docente e investigador y del Personal de Administración y

Servicios con la finalidad de estimular la promoción, la estabilización y la calidad de su actividad, y creación, dentro de nuestra capacidad, de figuras nuevas que necesita la Universidad, y un nuevo estatus de los estudiantes.

- g) Actualización de la regulación de los servicios de asistencia universitaria, incorporando los ya existentes e introduciendo otros nuevos.
- h) Y revisión y actualización de las previsiones sobre autonomía económica y financiera de la Universidad.

### **1.5. Mejora del sistema de calidad**

Transcurridos diez años desde la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior hay que revisar y adaptar a la nueva realidad académica los procedimientos internos de garantía de la calidad de las titulaciones, la composición, las funciones y potestades de las comisiones, sobre la base de la experiencia adquirida, con la finalidad de que sean más operativos, eficientes y sencillos, evitando que sean percibidos como una carga y se consideren una oportunidad de mejora.

### **1.6. Objetivos de desarrollo sostenible**

Incorporación estructural de los ODS a la Universidad, en la forma que mejor convenga a los planes de estudio, y de forma y transversal en cada una de las titulaciones impartidas en los centros universitarios.

Los ODS no son ni pueden ser un mero convencionalismo. La opción convencida de transformar la Universidad se debe alinear con estos Objetivos que obligan a propuestas «multinivel». Así, junto con propuestas en la oferta formativa para dar a conocer el significado práctico de estos Objetivos, asumirlos y desarrollarlos tanto a nivel de grado como de máster, se propone fomentar la investigación e innovación en los entornos o ejes de estos ODS, con la finalidad de que la Universidad de Zaragoza ocupe una posición de liderazgo institucional al respecto. Asimismo, en todas las decisiones propias que se adopten los Objetivos serán un parámetro de especial relevancia, con la intención de generar una nueva «cultura» alejada de parámetros meramente economicistas que ponga en valor la equidad, la sostenibilidad, el crecimiento inteligente y la justicia social como nuevos vectores de la finalidad de la Universidad.

### **1.7. Mejora de la coordinación institucional y de la comunicación**

La naturaleza y vocación pública de nuestra Universidad aconseja adoptar un modelo de transparencia efectiva en la toma de decisiones estratégicas, facilitando su conocimiento por la comunidad universitaria y por toda la sociedad aragonesa. Dentro de la institución, el diálogo debe ser un instrumento diario en la gestión de los distintos asuntos de interés académico y seña de identidad en la construcción de una Universidad caracterizada por el compromiso de todos en la efectividad de un proyecto común activamente participado por todos. Para ello se proponen las siguientes líneas de acción:

- a) La gobernanza de la Universidad no se puede concebir sin la participación de los centros, departamentos e institutos, que deben estar en permanente contacto con el gobierno de la Universidad y participar en el mismo. La realización de consejos de dirección en los distintos centros y las reuniones con sus respectivos equipos directivos ha resultado una excelente iniciativa que se debe mantener.
- b) Dada la importancia de los centros en el mapa universitario español, se deben institucionalizar reuniones del Rector con los decanos y directores de facultades y escuelas, y de los institutos y centros de investigación, reuniones a las que el Rector acudirá acompañado por los miembros de su equipo responsables de los puntos del orden del día. Estas reuniones tendrán un carácter como mínimo bimestral, alternando facultades y escuelas con institutos y centros de investigación.
- c) Es necesario continuar con la política de transparencia, para facilitar a todas las personas un acceso sencillo a la información más importante relativa a las actividades de la Universidad de Zaragoza, mejorar la información de su Portal de Transparencia, e intensificar la formación del personal universitario en esta materia.
- d) Es necesario actualizar de forma permanente el diseño y el contenido de la web de la Universidad, y continuar su proceso de renovación extendiéndolo a todas las unidades.
- e) También es necesario mejorar la comunicación interna, definiendo nuevas estrategias que permitan llegar más fácilmente a los estudiantes, e incrementar la presencia de la Universidad de Zaragoza en las redes sociales.
- f) Es también preciso potenciar las acciones sobre protección de datos, a través de la oficina creada durante este mandato, y continuar con la formación en esta temática.

### **1.8. Coordinación y cooperación en la gestión académica**

En la Universidad de Zaragoza existe una diversidad de estructuras que intervienen en el proceso de toma de decisión que aconseja una lógica de cooperación institucional. Para conseguir una adecuada cooperación y coordinación entre las distintas estructuras y órganos universitarios, es preciso establecer determinadas acciones:

- a) Hay que estudiar si la actual organización y distribución de funciones que desempeñan centros, institutos universitarios de Investigación y departamentos son las adecuadas a los fines de la Universidad en este siglo XXI y de los retos que afronta. Asimismo, se precisa un desarrollo del principio de subsidiariedad en la gestión académica entre centros, institutos universitarios de Investigación y departamentos, implicándolos en la toma de decisiones de forma mucho más efectiva sobre la base de los principios de confianza, eficacia y eficiencia.
- b) Es preciso articular y consolidar el proceso de desarrollo y funcionamiento de los campus de Huesca y de Teruel con una óptica integral, no centrada exclusivamente en la distribución territorial de enseñanzas, sino, avanzando en la imbricación de las enseñanzas y centros de la Universidad en sus respectivos entornos locales y en los perfiles de especialización universitaria.



- c) Cada uno de los centros de la Universidad de Zaragoza, independientemente de su ubicación geográfica, debe tener su propio ámbito competencial, reconociéndose y aceptándose la existencia de asimetrías como expresión de la riqueza y diversidad que caracteriza a una Universidad generalista como la nuestra.

### 1.9. Campus inteligente

La Universidad, por su capacidad de investigación e innovación, de proyección social y liderazgo, debe impulsar la transición hacia modelos avanzados de ciudades inteligentes. Debe asumir un rol de liderazgo en la materia empezando, en primer lugar, por repensar su propia organización y objetivos para cumplir esta nueva función. El gran reto actual de nuestro modelo universitario es generar campus universitarios inteligentes, al

servicio del entorno, que promuevan e impulsen los cambios organizativos, tecnológicos, económicos y sociales que las nuevas exigencias y compromisos de las ciudades demandan.

Los campus inteligentes se deben caracterizar por:

- a) Una nueva organización de la gestión que favorezca e impulse la creatividad,
- b) Una mejor relación con instituciones y empresas para detectar necesidades y aportar soluciones innovadoras de mejora de la calidad de vida de las ciudades (y como elementos para poder corregir problemas como la despoblación),
- c) Una nueva política de formación permanente a lo largo de la vida.

Todo ello, exige a la Universidad planificación y anticipación, compromiso y solidaridad, inconformismo, flexibilidad y rendición de cuentas; y a la sociedad una adecuada financiación y un mejor reconocimiento a la propia misión universitaria.

## II. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

Es necesaria una apuesta decidida por la investigación, en su sentido más amplio, y la transferencia a la sociedad del conocimiento y de los valores generados en la Universidad, con respeto a los principios de igualdad, solidaridad y sostenibilidad que la inspiran.

Dentro del Plan Estratégico de la Universidad es necesario definir tanto la organización de su investigación (institutos, centros, grupos...) como sus apuestas estratégicas (captación de talento, rejuvenecimiento de PDI, posibles carreras investigadoras propias de acuerdo a la Ley de la Ciencia...) con una consolidación del Mapa de Institutos de Investigación con los que la Universidad pretende afrontar los retos a futuro que se plantean. En todo caso, ante una situación vertiginosa, tanto científico-tecnológica como económica o socio-cultural, hay que evitar rigideces normativas que obstaculicen la adaptación, cuando no el avance disruptivo.

Para ello, hay que identificar e impulsar líneas estratégicas de investigación y de captación de personal de prestigio internacional, estudiar la dedicación de personal a investigación y llevar a cabo planes de apoyo administrativo al personal investigador, con el objetivo inexcusable de mejora del nivel y capacidades de la

Universidad de Zaragoza en el ámbito de la investigación científica.

La transferencia de conocimiento es también un elemento principal de la misión de una Universidad comprometida socialmente, lo que exige una estrategia propia para impulsar y reconocer esta función, que debe ser una seña de identidad de carácter diferenciador. Por ello se pretende impulsar una mayor interrelación entre la labor de innovación y transferencia de la Universidad y la sociedad desde una implicación mutua, evidentemente con Aragón de forma preferente, pero también con el conjunto de España y la Unión Europea. La transferencia más eficiente se logra también cuando los sectores demandantes tienen el convencimiento de que los organismos de investigación son capaces de resolver sus problemas. Y esto requiere aptitudes y actitudes.

La transferencia de conocimiento es un eje esencial del proceso de adaptación de nuestra Universidad que exige rediseñar su estrategia más allá de la captación de fondos, promoviendo la necesaria diversificación por macroáreas y simplificando los procedimientos.

En la actualidad, el proceso de contratación de personal asociado a proyectos y contratos de investigación está fuertemente centralizado, burocratizado y se dilata excesivamente en el tiempo. Además, diluye la capacidad de decisión del investigador responsable, lo que genera ineficiencia. Queremos simplificar, agilizar y facilitar el proceso de contratación de personal investigador, recuperando el papel relevante que en este terreno debe jugar el investigador responsable. Pondremos en valor e

incentivaremos la actividad investigadora, la transferencia y la innovación, reconociendo la dedicación a estas tareas en el cómputo global de la actividad del personal docente e investigador.

## INVESTIGACIÓN

Líneas de actuación en investigación

En Investigación se plantean las siguientes líneas de actuación:

### 2.1. Desarrollo de programas de investigación y carrera investigadora propios

La política económica llevada a cabo durante estos años ha permitido reducir la deuda que tenía contraída la Universidad, y los intereses de la misma, a niveles más aceptables, lo que permite plantear una nueva política en la que cual dicha reducción sea más moderada. Ello permitirá dedicar un millón de euros anuales para recuperar políticas propias de investigación que incluirán: contratos pre- y posdoctorales, proyectos y captación de talento.

#### 2.1.1. Líneas y grupos emergentes

Líneas y grupos emergentes

La Universidad debe favorecer la puesta en marcha de nuevas líneas de investigación innovadoras. Para ello debe identificar grupos de investigación precompetitivos, facilitando y apoyando su consolidación y capacitación para obtener financiación competitiva. Igualmente es necesario potenciar la investigación en los campus de

Huesca y Teruel, favoreciendo la formación y estabilización de equipos investigadores en estos campus e intercampus.

#### 2.1.2. Jóvenes investigadores y retención-captación de talento

Con carácter complementario a los programas de formación de PIF de los planes nacionales y aragonés, es importante establecer convocatorias propias específicas de contratos predoctorales.

Jóvenes investigadores y retención-captación de talento

Para ello se proponen las siguientes actuaciones:

- a) Se promoverá tanto la formación de doctores en líneas de interés estratégico de nuestra universidad, al tiempo que se reforzará la actividad y la capacidad formativa de los grupos de investigación en el marco de proyectos de investigación nacionales sin asignación de este tipo de personal investigador.
- b) Se promoverán y establecerán diferentes líneas de actuación destinadas a contratos postdoctorales. Dirigidos a doctores de la Universidad de Zaragoza, se establecerán convocatorias específicas de contratos postdoctorales, tanto de ayudas de corta duración dirigidas a doctores recientes que sirvan de «puente» a otras modalidades de contratos postdoctorales, como a ayudas de mayor duración con el objeto de favorecer e incentivar la movilidad de jóvenes doctores y su perfeccionamiento postdoctoral en líneas de interés estratégico para nuestra universidad. A través de los Institutos de investigación se promoverán y apoyarán programas de financiación de contratos postdoctorales de captación o reincorporación,

fundamentados en sus planes estratégicos y líneas prioritarias.

- c) Se desarrollará un Plan de estabilización de personal investigador que refuerce nuestra política de atracción de talento, como universidad investigadora y de rejuvenecimiento de plantilla, promoviendo la incorporación de personal docente e investigador de la máxima cualificación. El programa se estructura en dos líneas de actuación: la estabilización de personal investigador del programa Ramón y Cajal y Beatriz Galindo, y de los programas equiparables de captación de talento reconocidos por el Ministerio:

- i) Convocatorias internacionales: European Research Council (Starting y Consolidator Grants), Programa Marie Curie Fellowships.
- ii) Convocatorias Nacionales: Programa Juan de la Cierva – incorporación, Programa Miguel Servet (Instituto de Salud Carlos III).
- iii) Programas regionales: ARAID, ICREA, Iker-baske...

- d) Se considera esencial fomentar la actividad investigadora de los jóvenes con buenas propuestas. Investigadores de calidad contrastada e ideas competitivas que ven limitadas sus posibilidades de captación de fondos, de disponer de doctorandos, de acceder a equipos por la imposibilidad de actuar como IP. Se debe apostar por ellos y su potencial como garantía de futuro y facilitar el desarrollar una buena investigación, ganar confianza y autonomía, mantener la motivación, proporcionándole personal, fondos...

- e) Promover con medidas adecuadas los proyectos liderados por investigadoras.

- f) Se establecerán convocatorias propias dirigidas a investigadores senior de reconocido prestigio, españoles o extranjeros, para el desarrollo de actividades de investigación en institutos, instalaciones y programas científicos y tecnológicos en el marco de objetivos de interés estratégico de la Universidad de Zaragoza.

### 2.1.3. Proyectos de investigación propios.

Se establecerán convocatorias de proyectos «Puente» que aporten un apoyo transitorio a los grupos de investigación que, aun habiendo sido bien evaluados, no hayan obtenido financiación en las convocatorias nacionales. Asimismo, se promoverán convocatorias de proyectos y programas específicos de reforzamiento de la actividad investigadora de investigadores jóvenes que permitan impulsar grupos emergentes o pre-competitivos.

Proyectos de investigación propios

### 2.1.4. Observatorio de la producción científica.

Se pondrá en marcha un Observatorio de la producción de institutos y grupos de investigación, mediante la coordinación del programa Sideral y KAMPAL, que permita conocer la situación real y establecer análisis temporales de su potencial, estudio de capacidades y estrategias.

European Research Council (Starting y Consolidator Grants)

Marie Skłodowska Curie Fellowships

Juan de la Cierva Miguel Servet

ARAID, ICREA, Ikerbaske...

## 2.2. Consolidar y fomentar la investigación de excelencia

Para conseguir este objetivo se proponen las siguientes actuaciones:

Situar algún Instituto universitario de investigación en el mapa nacional de los centros de excelencia

a) Políticas proactivas que permitan situar a algún instituto universitario de investigación en el mapa nacional de los centros de excelencia (Severo Ochoa, María de Maeztu).

b) Políticas que permitan mantener la acreditación del Instituto de Investigación Sanitario Aragón y, por tanto, reforzar la investigación biomédica de calidad.

Infraestructuras Científico-Técnicas Singulares (ICTS)

c) Reforzar la participación de la Universidad en las Infraestructuras Científico-Técnicas Singulares (ICTS), canalizando su visibilidad y gestión en el marco de otros servicios científico-técnicos propios.

Reforzar la participación proyectos CIBER

d) Reforzar la participación de los investigadores en proyectos CIBER (Centros de Investigación Biomédica en Red) y en institutos de investigación mixtos apoyando la incorporación de los investigadores y grupos en dichas estructuras.

e) Establecer acciones proactivas para incentivar y facilitar la participación de nuestros investigadores en proyectos o consorcios europeos promoviendo políticas en relación al retorno de recursos liberados generados, de asignación de personal administrativo, técnico y/o de personal docente de apoyo...

f) Ampliar y consolidar las figuras de promotores y gestores activos de proyectos de investigación. Estos perfiles profesionales especializados serán actores

esenciales para informar, asesorar y apoyar adecuadamente al personal investigador sobre las convocatorias, búsqueda de socios y presentación de propuestas tanto nacionales como internacionales. Estos promotores pueden ser específicos de las estructuras de investigación, pero su coordinación es esencial para aprovechar las posibles oportunidades en ámbitos transversales. Es necesario potenciar la interacción de los institutos y centros con la oficina de Bruselas del Campus Iberus, mediante reuniones periódicas.

Promotores y gestores activos de proyectos

g) Potenciar la figura del investigador con cargo a financiación de proyectos, con mejoras compatibles con la modalidad de contrato, incentivos salariales y mejoras en las condiciones laborales.

h) Revisar de forma global la participación de la Universidad en fundaciones y consorcios de investigación.

i) Implementar un procedimiento sencillo, visible y eficaz de mecenazgo y donaciones que permita a ciudadanos, empresas o instituciones que quieran contribuir económicamente en favor de la ciencia apoyar aquellos proyectos que sean de su interés.

j) Utilizar la herramienta Kampal2 para identificar la posición estratégica de las distintas estructuras de investigación y tomarla como referencia en la toma de decisiones.

Kampal2

### 2.3 Consolidar contratos-programas específicos con el Gobierno de Aragón de financiación de la actividad investigadora

Contratos-programa  
específicos carrera  
investigadora

En el ámbito de la carrera investigadora, así como de infraestructuras incluyendo ICTS.

### 2.4. Consolidar contratos-programas específicos con el Gobierno de Aragón de financiación de la actividad investigadora

Contratos-programa  
institutos y grupos  
de investigación

Con destino a los institutos y grupos de investigación, en base a cumplimiento de objetivos.

### 2.5. Favorecer la aplicación de la Ley de la Ciencia en la política investigadora

En tanto que apoyamos la Ley de la Ciencia aprobada por las Cortes de Aragón y conscientes de que existen aspectos cuyo desarrollo compete al Gobierno de Aragón —elementos de financiación, de desarrollo de estructuras de coordinación, medidas de fomento de impulso a la investigación científica y técnica...—, planteamos desarrollar aquello que, por definición, compete a la Universidad de Zaragoza (artículo 20.3 de la Ley 17/2018, de Investigación e Innovación de Aragón), en particular el marco jurídico para la contratación estable del personal investigador, de manera que este colectivo pueda completar su carrera profesional.

### 2.6. Establecer criterios científicos diferenciados

Establecer criterios científicos adecuados y diferentes parámetros de evaluación de la actividad científica y el impacto de su calidad en las distintas macroáreas de conocimiento. La evaluación se debe realizar utilizando mecanismos externos, por eso es esencial la colaboración con ACPUA.

### 2.7. Institutos universitarios de investigación

Institutos  
universitarios de  
investigación

En relación con los mismos es necesario:

- a) Completar el mapa de institutos universitarios de investigación, con la puesta en marcha del IUI de Empleo, Sociedad Digital y Sostenibilidad y consolidar el Instituto de Patrimonio y Humanidades, de reciente creación.
- b) Impulsar los centros de investigación mixtos en que participa la Universidad de Zaragoza y finalizar el proceso de regulación del Instituto de Nanociencia y Materiales de Aragón que implica a los institutos de Ciencias de Materiales de Aragón y de Nanotecnología de Aragón.
- c) Estudiar la transformación del Centro de Astropartículas y Física de Altas Energías en instituto universitario de investigación.
- d) Consolidar el Centro de Investigación, Formación e Innovación en Ciencias de la Educación (CIFICE) como germen de un futuro Instituto en este ámbito del conocimiento.

IUI de Empleo,  
Sociedad Digital y  
Sostenibilidad  
IUI de Patrimonio y  
Humanidades

CIFICE:  
Centro de Investigación,  
Formación e Innovación  
en Ciencias de la  
Educación

- e) Dotarlos de los espacios necesarios para su mejor desarrollo. Se está trabajando con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas y el Gobierno de Aragón para retomar el fallido proyecto del edificio del CEQMA. Tanto el edificio CEQMA como la rehabilitación de la Facultad de Filosofía y Letras liberarán espacio en sus actuales sedes para los distintos institutos universitarios de investigación. Además, se trabaja en la rehabilitación de la antigua Clínica Veterinaria para el Instituto Agroalimentario de Aragón.
- f) Mejorar sus equipos profesionales, en especial los promotores y técnicos de comunicación.

## 2.8. Servicio General de Apoyo a la Investigación

Servicio General de Apoyo a la Investigación

Proponemos desarrollar el Plan Estratégico del Servicio General de Apoyo a la Investigación 2021-2025 en sus cinco ejes: personas; equipamiento e infraestructura; organización y gestión eficiente, y alianzas con otras estructuras; relación con los usuarios; y visibilidad de los servicios.

En relación con ello, se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

- a) Consolidar la plantilla de personal técnico del SAI.
- b) Promover acciones que conlleven el reconocimiento y trayectoria profesional de su personal técnico.
- c) Potenciar actuaciones de coordinación en el marco del Grupo 9 de Universidades y del Campus Iberus, con el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud y con la Universidad Europea UNITA.

- d) Realizar el seguimiento de los indicadores cuantificadores del valor del SAI en el desarrollo de la investigación realizada en la Universidad.
- e) Coordinar y gestionar desde el SAI los servicios científico técnicos creados en grupos de investigación e institutos de la Universidad, así como estableciendo alianzas con ICTs, ofreciendo una oferta y gestión global y de calidad de los diferentes servicios.

## 2.9. Cultura científica

Se impulsarán las siguientes medidas:

- a) Reforzar la Unidad de Cultura Científica (acreditada por la FECYT e integrada en la Red de Unidades de Cultura Científica) como estructura estable, con dotación estable de personal para responder a las exigencias del Horizonte Europa.
- b) Consolidar la UCC como instrumento fundamental para la divulgación y difusión del conocimiento generado por su tejido científico, a través de diversas acciones: circuitos científicos, jornadas de divulgación científica, Ciencia de cine, talleres de monólogos científicos, jornadas de puertas abiertas...
- c) Aumentar la visibilidad de los logros en I+D+i de los institutos y grupos de investigación. Los promotores de las unidades de investigación deben trabajar en red, bajo la coordinación de la Unidad de Cultura Científica, para optimizar el uso de los recursos y la visibilidad de los resultados.

Unidad de Cultura Científica

## 2.10. Biblioteca Universitaria

Durante los últimos doce años, la estrategia desarrollada por la Biblioteca Universitaria se ha basado en impulsar una visión unitaria del servicio, que se convertiría en lemas de los diferentes planes –la «biblioteca de ventanilla única» del I Plan Estratégico–, la eficacia del trabajo cooperativo en forma de redes y grupos de trabajo –la «red a tu servicio» del II PE–, y la atención diversificada y personalizada a las necesidades de cada colectivo de usuarios –la «biblioteca cercana y a medida» del III PE–. Seguir avanzando en esta dinámica transformadora exige acometer reformas estructurales y organizativas que acomoden las infraestructuras para una gestión innovadora de los espacios y de los recursos, así como un diseño de la plantilla de personal acorde con las nuevas tareas y demandas de la actualidad.

Los ejes de esta transformación atienden fundamentalmente a tres ámbitos: Infraestructuras, personal y organización y en cada uno de ellos deben llevarse a cabo las siguientes medidas:

### a) Infraestructuras.

- i) Adaptación de las bibliotecas de centro a un modelo Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación: dotación de espacios flexibles para el estudio, de trabajo en grupo, laboratorios de trabajo (*maker spaces*), servicios compartidos, áreas de descanso... con horarios amplios y adaptables.
- ii) Disponibilidad de al menos un nuevo espacio modelo CRAI de referencia en cada una de las tres ciudades de Huesca, Teruel y Zaragoza.

- iii) Creación de una biblioteca de depósito: espacio(s) para albergar colecciones impresas de poco uso, garantizar su accesibilidad compartida y su preservación a largo plazo.

Podría abordarse como proyecto cooperativo con otras instituciones.

### b) Personal.

- i) Armonizar la gestión del personal de la Biblioteca, de manera que su distribución dependa de criterios de organización y estrategia globales.
- ii) Modificar la RPT para adaptarse a esta nueva visión de la Biblioteca: reorganización de la carrera profesional acorde con la escala de responsabilidades y el desarrollo de una carrera horizontal mediante la especialización; abordar la definición e identificación de competencias profesionales para la elaboración de los perfiles de los puestos, establecimiento de la carrera profesional, establecer planes de formación.

### c) Organización.

- i) Remodelación de los servicios centrales, unificando la gestión de las herramientas informáticas de gestión de la información (Biblioteca Digital), por un lado, y de gestión de servicios por el otro.
- ii) Potenciar la gestión de la calidad, en el marco del nuevo modelo de Inspección General de Servicios, para una mejor coordinación de los procedimientos y grupos de trabajo de la Biblioteca.



iii) Mayor coordinación con especialistas de otros servicios y especialistas de la Universidad en los proyectos de la Biblioteca para ofrecer más y mejores servicios y lograr mayor impacto en los usuarios (asistencia informática, información universitaria, comunicación y redes sociales, actividades de extensión...).

## **TRANSFERENCIA**

La transferencia del conocimiento, junto con la investigación, es también una de las facetas a las que debe atender el personal docente e investigador de nuestra universidad. La legislación vigente impone esta exigencia e incluso, la dimensión y desarrollo de la misma será valorada a través de los sexenios de transferencia.

En este ámbito proponemos las siguientes actuaciones:

### **2.11. Acciones de transferencia**

- a) Revisión de la política de transferencia, para un mejor aprovechamiento de los recursos obtenidos.
- b) Desarrollo de un Plan de Calidad de la OTRI, que permita definir sus objetivos, su plantilla, las áreas de trabajo, los procesos implicados y los medios necesarios, con el objetivo de obtener un sello de calidad.
- c) Llevar a cabo un proceso de profesionalización y especialización de los gestores de innovación.
- d) Desarrollo de un programa de innovación abierta internacional, en el que se disponga de una oferta científica en las diferentes macroáreas de conocimiento que incluye la Universidad de Zaragoza y de los institutos de investigación permanentemente actualizada, para facilitar el acceso a la misma a entidades, empresas e instituciones tanto nacionales como internacionales.
- e) Incremento de la presencia de la Universidad de Zaragoza en clústeres y asociaciones, nacionales e internacionales, con el objetivo de incrementar la transferencia de los resultados de investigación de la Universidad y de aumentar la competitividad de las empresas, procurando estar presente en sus órganos directivos. Las empresas e instituciones asociadas al Proyecto UNITA pueden ser pieza clave en este esfuerzo.
- f) Continuación y revisión de la política de creación de cátedras institucionales y de empresa, analizando sus resultados. La búsqueda de mecenazgo para distintas actuaciones, en parte obtenido a través de las cátedras, debe incorporarse como una estrategia necesaria.
- g) Continuación del desarrollo del Centro Mixto de Investigación con Empresas (CEMINEM), como mecanismo para disponer en espacios comunes laboratorios mixtos entre investigadores de la Universidad de Zaragoza y empresas innovadoras, para fomentar el desarrollo de proyectos de I+D+i conjuntos.

- h) Diseño de una estrategia para fomentar la implicación de los grupos de investigación e institutos de investigación en los procedimientos de compra pública de innovación. Análisis y programación de actuaciones que permitan la participación de investigadores en licitaciones de administraciones públicas y en concursos de compra pública de innovación de fondos de la Unión Europea.
- i) Reducción de los overheads a los proyectos dirigidos por mujeres.
- j) Continuación de las acciones destinadas al reconocimiento de quienes llevan a cabo la actividad de transferencia y a las empresas que colaboran con la Universidad (como el Premio Triple Hélice).

## 2.12. Doctorado industrial

- a) Mantenimiento e incremento del programa de Doctorado Industrial, destinado a facilitar a las empresas la contratación de personal para que realice su doctorado en la empresa y que desarrolle en ella su actividad investigadora, con un proyecto de Tesis Doctoral de investigación industrial o de desarrollo experimental en líneas prioritarias para la empresa. De este modo se persigue contribuir a la mejora de la competitividad e internacionalización de las PYMES y al crecimiento del tejido industrial, a la vez que sirve para retener talento y fomentar un empleo de calidad.
- b) Apoyo a las empresas para la consecución de ayudas de programas cuyo objetivo sea incentivar la contratación de doctores.

## 2.13. Cultura emprendedora y valorización de resultados

- a) Generación de un programa propio de ayudas dirigido a grupos de investigación para la elaboración de prototipos y pruebas concepto, auténtico «valle de la muerte» para muchos procesos de transferencia y que impide que los resultados de investigación lleguen o sean de interés para las empresas.
- b) Potenciación de la gestión de la propiedad industrial e intelectual de la Universidad, asistiendo a los investigadores en la realización informes de patentabilidad, en la gestión de acuerdos de cotitularidad y en la solicitud de patentes u otras formas de protección. Intensificar las ayudas para la extensión internacional de patentes.
- c) Análisis de la situación actual de las fundaciones, *spin-off*, *start-up* y otras entidades en las que participa la Universidad para difundir sus logros y conocer el valor añadido que aportan a la universidad. Diseño de una política global para estas entidades.
- d) Continuación de las acciones de organización y difusión de eventos de sensibilización respecto del emprendimiento de la comunidad universitaria.

### III. INTERNACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN

La Internacionalización es una medida transversal que afecta a todas las actividades universitarias. Por ello, es necesaria la definición de un plan estratégico de internacionalización.

La Universidad de Zaragoza mantiene relaciones privilegiadas y consolidadas con instituciones de educación superior y centros de investigación de Europa (sobre todo de la Unión Europea), Latinoamérica y de la República Popular China, como el centro de investigación conjunto con la Universidad Nanjing Tech. Sin duda, la reciente aprobación y puesta en marcha del consorcio UNITA dentro de la Iniciativa de Universidades Europeas ha sido un éxito de nuestra Universidad y abre excelentes perspectivas para todo el personal y el estudiantado. Los compromisos adquiridos y la financiación lograda y comprometida así como la asociada a través de la convocatoria H2020 SWAFS hacen de este proyecto una pieza singular en la política de internacionalización. Se trata de un proyecto que permea a todos los ámbitos de nuestra actividad, docencia, investigación, transferencia y gestión, que se proyecta sobre nuestros territorios rurales, que nos sitúa en muy buena posición para optar a fondos europeos y que reforzará nuestra proyección en

Europa, África y América.

También mantenemos relaciones significativas, pero que requieren mayor desarrollo, con Norteamérica, Japón y Australia.

Este conjunto de vinculaciones internaciones requiere ser sistematizado y analizado con la finalidad de seleccionar las colaboraciones potencialmente más productivas o con instituciones de mayor excelencia, y de ampliar el radio de acción de nuestra institución a otras áreas como el Magreb, Asia Central, Indostán o Corea. Partiendo de estas consideraciones, se plantea un conjunto coordinado de acciones.

#### 3.1. Cartografía de internacionalización

Establecimiento de una cartografía de internacionalización con la finalidad de identificar áreas geográficas y socios institucionales preferentes en los ámbitos de la movilidad de estudiantes y personal, las dobles titulaciones y la colaboración en investigación e innovación. Las acciones necesarias son:

- a) La intensificación de la centralización informática de los datos relativos a las colaboraciones internacionales de todo género (en la línea del mapa de internacionalización Kampal que reúne todas las movilidades de estudiantes entrantes y salientes) con la finalidad de disponer de una herramienta informativa y que facilite la toma de decisiones a todos los niveles.

Cartografía de internacionalización

- b) El establecimiento de canales de comunicación e información más fluidos con centros, institutos y departamentos estimulando la elaboración de planes sectoriales de internacionalización estrechamente vinculados a los de la Universidad de Zaragoza en su conjunto. En este contexto, la Escuela de Doctorado juega un papel muy relevante.
- c) El desarrollo de nuevas herramientas de acción internacional como el intercambio de delegaciones mixtas (equipo rectoral, centros, institutos), como las realizadas con las universidades de Nueva Aquitania (Francia) o con la Universidad Tecnológica de Nanjing (NTU) para el desarrollo de acciones conjuntas en la docencia y en la investigación.
- d) La traducción al inglés de la totalidad de las guías docentes y de la información básica de las titulaciones ofertadas por la Universidad de Zaragoza, que habrá de ser de fácil acceso en nuestra página web.

### 3.2. Actuación a escala global

Actuación a escala global

Las universidades públicas tienen un compromiso fundamental con el ecosistema en el que se ubican y con la sociedad que las financia, pero deben actuar a escala global potenciando, en la medida de su capacidad de actuación, la movilidad de su propia comunidad universitaria e incrementando su atractivo para estudiantes y PDI.

Incremento de la movilidad entrante y saliente en la Universidad de Zaragoza:

- a) **Ámbito lingüístico:** Potenciación de la formación lingüística de la comunidad universitaria y de la oferta de enseñanzas en inglés y en otras lenguas mediante:
  - i) Plan de capacitación, acreditación y estímulo/reconocimiento para la enseñanza en lengua inglesa o en otras lenguas. Continuación del plan CLIC de capacitación y acreditación en lengua inglesa, completándolo con la elaboración de una serie de acciones de estímulo y reconocimiento para el profesorado que imparta clases en inglés y para los estudiantes que las reciban, y para el PAS que se forme en esta lengua.
  - ii) Cursos de inter-comprensión entre lenguas (elaborados en el seno de UNITA para las lenguas romances).
  - iii) Análisis de la conveniencia de mantener, modificar o suprimir los dos créditos ECTS en lengua extranjera obligatorios en grado.
- b) **Ámbito normativo:** Disminución de las barreras administrativas para la movilidad.
  - i) Potenciar las dobles titulaciones internacionales.
  - ii) Flexibilizar los periodos de admisión para estudiantes internacionales.
  - iii) Normalizar la transcripción de calificaciones mediante tablas de evaluación por percentiles, como EGRACONS, que faciliten la comparación entre los diferentes sistemas de calificación de otros países y sirva de piloto para implantar la comparación entre las calificaciones de los diferentes centros de la Universidad de Zaragoza sin necesidad de coeficientes de corrección.

iv) Establecer estímulos y mecanismos de reconocimiento para la movilidad, particularmente para el PAS.

v) Armonizar las convocatorias de exámenes en la Universidad de Zaragoza para que no interfieran con la movilidad estudiantil, modificando a tal efecto las normativas de evaluación y movilidad.

Ámbito académico c) **Ámbito académico:** Incremento del atractivo de nuestras enseñanzas.

i) Incremento de la oferta académica en inglés para facilitar la atracción de estudiantes no hispano-parlantes y mejorar la formación lingüística del estudiantado.

ii) Incremento de la oferta de asignaturas «English friendly».

iii) Diseño de másteres y estudios propios con demanda internacional y, en el caso de los másteres, con un mínimo número de créditos compatible con la estructura de la mayor parte de los países de la Unión Europea.

iv) Desarrollo de las acciones contempladas en el Proyecto de la Universidad Europea UNITA.

Financiación d) **Financiación:**

i) La participación en el programa Erasmus + (y en el que le suceda) es una prioridad de la Universidad de Zaragoza que, además, desarrolla diversos proyectos de alianza estratégica (KA2) y ha iniciado con notable éxito la participación en la movilidad con terceros países (KA107) así como en la

convocatoria 2019 de Universidades Europeas en la que ha sido aprobado el proyecto UNITA para el trienio 2020-2023.

ii) Debe incrementarse la financiación propia y la colaboración con las diferentes instituciones y empresas que cooperan en la sostenibilidad de la movilidad para ampliar los intercambios en países extra-europeos y aumentar la inclusividad de los programas con ayudas a estudiantes desfavorecidos como ya se ha venido haciendo durante la pandemia de COVID19.

iii) El incremento de la movilidad requiere la consolidación y potenciación del personal administrativo dedicado a gestionarla con la creación de puestos específicos como los creados en la Facultad de Medicina (aún sin cubrir) o en los campus de Huesca y Teruel para gestionar la movilidad pero también para desarrollar las Relaciones transfronterizas con el sur de Francia y la gestión de los acuerdos internacionales. Estas dos actividades, sin descuidar la gestión de la movilidad en esos campus, deben potenciarse de manera que constituyan un referente para las relaciones con las universidades del sur de Francia, de Nueva Aquitania en particular, y para poner al servicio de toda la comunidad universitaria un más fácil acceso a los convenios internacionales suscritos por la Universidad de Zaragoza. Otros puestos de perfil internacional se van a crear para atender la Oficina UNITA

Proyectos de alianza estratégica (KA2)

Movilidad con terceros países (KA107)

### 3.3. Unión Europea

La Unión Europea se encuentra inmersa en la consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior mediante el desarrollo de políticas destinadas a colocar al estudiante en el centro de la enseñanza, vinculándolo más estrechamente con el tejido empresarial y el emprendimiento, potenciando el multilingüismo y la formación cívica europea y global para hacer frente a los retos sociales y medioambientales que tiene planteados la Unión Europea y el mundo. La herramienta para este desarrollo es la convocatoria de Universidades Europeas dentro del programa Erasmus+, destinado a la creación de campus europeos interuniversitarios dotados de una elevada movilidad.

La aprobación por la Comisión Europea del proyecto de Universidad Europea UNITA, Universitas Montium, para el trienio 2020-2023, dotado con una ayuda de 5 millones de euros (a los que se suman la financiación proporcionada por los diferentes estados implicados, las contribuciones de los socios, así como modalidades privilegiadas de financiación como el programa SWAFS de Horizonte 2020) implica la puesta en marcha de una serie de iniciativas orientadas a:

- a) promover una amplia participación en la gobernanza de todos los sectores de la comunidad universitaria y de los socios empresariales e institucionales;
- b) fomentar una formación centrada en el estudiante y basada en una movilidad incrementada, tanto física como virtual (mucho más necesaria ahora como consecuencia de la pandemia COVID19), de larga o breve duración, en los campus o fuera de ellos (particularmente en las zonas rurales), que le permita personalizar su itinerario formativo y desarrollarlo en varias universidades de la alianza sucesivamente;
- c) fortalecer el multilingüismo del estudiantado y del personal, en particular en el ámbito de las lenguas romances (español, francés, italiano, portugués y rumano), potenciando la metodología de la intercomprensión entre lenguas afines y la formación *online*;
- d) crear sinergias entre las seis universidades en materia de investigación e innovación particularmente en las áreas de energías renovables, economía circular y patrimonio cultural, constituyendo equipos conjuntos que compitan por proyectos europeos, que proyecten su investigación sobre la enseñanza de grado, máster y doctorado, y que promuevan el emprendimiento siempre con el objetivo final de contribuir al desarrollo de las zonas rurales;
- e) contribuir a incorporar a la noción de ciudadanía europea la perspectiva de los países de lengua romance y en particular de sus regiones rurales y montañosas, así como de sus comunidades universitarias;
- f) incrementar la proyección de las universidades de la alianza sobre las instituciones de enseñanza superior de las regiones americanas y africanas de lengua española, portuguesa y francesa;
- g) asegurar la viabilidad del proyecto a medio plazo asegurando fuentes de financiación propias (empezando por las micro-credenciales) y externas tanto institucionales como empresariales.



Para todo ello resulta necesario lograr:

- a) La potenciación de la colaboración estratégica con los socios de la Alianza UNITA (Universidades de Pau y de los Países del Adour, Saboya Mont Blanc, Turín, Beira Interior y del Oeste de Timisoara) y el desarrollo de un campus común.
- b) La progresiva implementación de las acciones contempladas en el proyecto UNITA en la Universidad de Zaragoza.
- c) La implicación de todos los sectores de la comunidad universitaria (PDI, PAS, estudiantes) en la construcción de esta nueva fase de las universidades europeas que sitúa a la Universidad de Zaragoza en la vanguardia de las instituciones europeas de educación superior.

Todas estas acciones constituyen un laboratorio para probar nuevas iniciativas en el ámbito de la formación y de la movilidad sobre todo, que luego puedan generalizarse al conjunto de la universidad.

### 3.4. Asia, América, África, Oceanía

Asia, América,  
África, Oceanía

Además de Europa, Latinoamérica es por razones culturales la región con la que los lazos de colaboración internacional son más estrechos. Recientemente, China, habida cuenta de su nuevo papel global, se ha incorporado como tercera área estratégica en relevancia. A estos tres escenarios privilegiados hay que añadir Norteamérica, con la que las relaciones son intensas en muchos ámbitos, pero necesitadas de mayor desarrollo.

Resulta necesario, además, replantearse las relaciones con otras regiones del mundo con las que los vínculos son aún insuficientes. En nuestro entorno inmediato, el Magreb y en Asia, Japón, con las que se desarrollan programas interesantes, pero aun insuficientes, así como otras potencias regionales como Corea del Sur o India. Y también Australia.

Mención especial merece la República Popular China. Este país en la actualidad constituye el principal emisor de estudiantes universitarios internacionales, está creciendo en la calidad de su oferta académica, así como de su investigación e innovación, en las que ocupa ya puestos destacados.

Potenciar las relaciones con China en los terrenos lingüístico, académico y de investigación y transferencia, apoyándose en el Instituto Confucio (ICUZ).

Como acciones se proponen:

- a) Incrementar la enseñanza de mandarín en el seno de la comunidad universitaria, tanto a través del Instituto Confucio como del Centro Universitario de Lenguas Modernas, mediante campañas de sensibilización de las posibilidades laborales y académicas (dobles titulaciones, de las que ya hay una en curso) en China para estudiantes, y de las opciones de colaboración y formación abiertas a los miembros del PDI y PAS que ofrecen universidades chinas y el ICUZ.
- b) Desarrollar los métodos de enseñanza de español para sinohablantes y de chino para hispanohablantes fortaleciendo la cooperación entre ICUZ y el Servicio de ELE, con medidas como el congreso sobre esa materia que está previsto celebrar en mayo de 2021.

- c) Potenciar la colaboración en la investigación y en la innovación con instituciones chinas como los proyectos desarrollados en 2019 con la Ciudad de la Medicina de Taizhou o la Universidad Tecnológica de Nanjing, incluyendo la provisión de becas predoctorales en Nanjing para nuestros estudiantes o los congresos bilaterales organizados a través del ICUZ.
- d) Colaborar con las instituciones locales y autonómicas como viene haciéndose con el Ayuntamiento de Zaragoza (con el que se colaboró para el hermanamiento con Taizhou) y el Gobierno de Aragón para generar sinergias.
- e) Seleccionar a los estudiantes chinos entrantes para procurar que cuenten con el nivel lingüístico adecuado para las titulaciones de grado.

### 3.5. Cooperación al Desarrollo

La cooperación en los ámbitos académico y de investigación e innovación constituye un objetivo prioritario del Vicerrectorado de Internacionalización y Cooperación, al que dedica una gran parte de sus presupuestos con fondos propios y sobre todo ajenos, que ascienden a 500 000 euros, una partida notable pero insuficiente que debe aspirarse a incrementar para poder desarrollar planes más ambiciosos y que depende en buena medida de la financiación anual que aportan otras entidades, circunstancia que limita considerablemente las posibilidades de actuación. Incremento y planificación de los programas de cooperación:

- a) Creación de una Oficina de Cooperación que pueda dar apoyo logístico y coordinación a los proyectos de cooperación, de los que se ha establecido una cartografía preliminar que debe ampliarse y actualizarse.
- b) Convenios de cooperación para la formación de profesionales o investigadores en países de América Latina.
- c) Negociación con el Gobierno de Aragón de una financiación plurianual que permita programar mejor las actividades de cooperación, en particular los proyectos que como los que vienen desarrollándose en Senegal, Filipinas o Sáhara.
- d) Campaña para la obtención de fondos para la cooperación más allá de las instituciones que ya financian estas actividades.
- e) Consolidación de los programas de formación que se desarrollan con Latinoamérica (Doctorado Santander, Fundación Carolina) y África (Mujeres por África, Sáhara).
- f) Colaboración con ACNUR y otras instituciones para la sensibilización sobre los refugiados y migrantes, estudiando la posibilidad de crear programas de financiación de estudios como se hace en la actualidad con los refugiados saharauis de los campamentos de Tinduf en colaboración con instituciones y asociaciones saharauis.
- g) Sostenimiento de la formación para la cooperación y de las actividades de sensibilización e investigación que se realizan a través de la Cátedra de Cooperación al Desarrollo en colaboración con la Federación Aragonesa de Solidaridad y el Gobierno de Aragón.



### 3.6. Campus Iberus

Campus "Iberus" El Campus Iberus es el Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro. Es el único de los campus de excelencia españoles compuesto por universidades de cuatro comunidades autónomas (Zaragoza, La Rioja, Lleida y Pública de Navarra). Esta estructura permite aprovechar sinergias en la investigación y la docencia, y facilita la presencia internacional de sus integrantes. Por ello el desarrollo y la potenciación de las actividades de Campus Iberus debe ser un objetivo estratégico para la Universidad de Zaragoza a través de las siguientes acciones:

- a) Compromiso institucional en la consolidación y desarrollo de Campus Iberus.
- b) Estímulo a la participación de su personal en:
  - i) Los programas internacionales (como las acciones KA2 o KA107 del programa Erasmus+) y en el empleo de infraestructuras como las oficinas de Bruselas y Bogotá que pueden facilitar las acciones docentes, de investigación y transferencia, de captación de información o de mera relación con las instituciones de educación superior latinoamericanas y con la Unión Europea.
  - ii) La preparación de programas docentes conjuntos como el máster en Economía Circular o los programas de doctorado.
  - iii) El desarrollo de los cuatro ejes temáticos de investigación vigentes, así como el inminente de Economía Circular.

- iv) Los programas para PDI y PAS (de formación en Erasmus+) y el aprovechamiento por los estudiantes de programas comunes de las sinergias que ofrecen las cuatro universidades.
- v) Los programas de atracción de talento internacional como IberusTalent (acción Marie Sklodowska-Curie).

### 3.7. Internacionalización de la investigación

Para su consecución se proponen las siguientes acciones: Internacionalización de la investigación

- a) Seguir apoyando a la comunidad universitaria para potenciar su participación en proyectos europeos de ámbito académico, prestándoles asesoramiento para la realización de la propuesta, así como en la gestión de los proyectos concedidos.
- b) Ampliar los recursos humanos con los que cuenta la Oficina de Proyectos Europeos y apostar por su estabilización, coordinando las acciones de los institutos universitarios de investigación.
- c) Proseguir el proceso de internacionalización editorial, continuando con la colaboración de editoriales de todo el mundo y estando presentes en las ferias del libro más importantes del mundo.

### 3.8. El Centro de Lenguas Modernas

Es la pieza clave en la potenciación de los idiomas extranjeros (en la actualidad, alemán, árabe, chino, francés, griego, inglés, italiano, japonés, portugués y

Centro de Lenguas Modernas

ruso) tanto en lo que afecta a su enseñanza como a su acreditación de manera que para este futuro inmediato, se plantea:

- a) Mantener la oferta académica existente en la actualidad y estudiar la implantación de algún nuevo idioma: existe, por ejemplo, a una importante comunidad residente en Aragón procedente de Rumanía, cuyas generaciones más jóvenes no han accedido a un aprendizaje reglado de la lengua rumana.
- b) Participar en la certificación interna de niveles de cara a la impartición de docencia en inglés u otras lenguas o a la movilidad.
- c) Estudiar las posibilidades de reducción de la ratio de alumnos en aula por debajo de 20/25.
- d) Evaluar las posibilidades de diversificar la oferta con cursos orientados a la adquisición de competencias específicas, a la inter-comprensión o a usos técnicos de las lenguas.
- e) Garantizar la estabilización de los profesores que desempeñan su trabajo en el centro y, dada la naturaleza de su actividad, asegurar que el sistema de control horario sea equivalente al que tenga el PDI.

### 3.9. Español como Lengua Extranjera

Español como  
Lengua Extranjera

Los cursos de español como Lengua Extranjera organizados por la Universidad de Zaragoza son los más prestigiosos y antiguos de España (creados en 1927), y constituyen un instrumento de primera importancia para la difusión internacional de la imagen de nuestra

Universidad. Es necesario proseguir las actividades llevadas a cabo, con especial atención a los siguientes aspectos:

- a) Conseguir en julio de 2021 la nueva acreditación internacional de los Cursos de ELE por el Instituto Cervantes, mediante la superación de una rigurosa evaluación externa.
- b) Consolidar y ampliar, en la medida de lo posible, el número de alumnos de ELE. Apostar por la incorporación de un mayor número de estudiantes de Estados Unidos, Canadá y Australia mediante convenios específicos con universidades e instituciones.
- c) Ampliar en Zaragoza y, sobre todo, afianzar en Huesca y en Teruel los principales sistemas de certificación lingüística del español (principalmente, el DELE y el SIELE), en colaboración con el Instituto Cervantes y el Gobierno de Aragón.
- d) Desarrollar una oferta académica atractiva para contribuir en el desarrollo de nuevos planes de «turismo idiomático» en colaboración con las instituciones locales y autonómicas.
- e) Revitalizar la oferta académica y cultural en la sede fundacional de Jaca, mediante la realización de cursos específicos de ELE, nuevos módulos de cursos de formación de profesorado, ciclos de conferencias de lengua y de cultura españolas...
- f) Dentro del Plan de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios de la Universidad de Zaragoza, se propone el establecimiento de nuevas medidas de calidad en el Servicio de Cursos de ELE, entre las que se encuentra

la elaboración inmediata de una Carta de Servicios, así como la mejora de los procedimientos de matrícula y gestión del estudiantado a través de la plataforma SIGMA. En segundo, lugar, contribuir al desarrollo sostenible, mediante la aplicación de una serie de medidas tendentes a una mayor presencia en las redes de comunicación e información electrónicas.

- g) Dotar de espacios y recursos que mejoren el potencial de esta oferta académica.
- h) Garantizar la estabilización de los profesores y, dada la naturaleza de su actividad, asegurar que el sistema de control horario sea equivalente al que tenga el PDI.

## IV. CARRERA PROFESIONAL

La Universidad de Zaragoza tiene en los profesionales que la integran uno de sus mayores valores y ello exige una mejora continua de sus condiciones de trabajo y empleo.

Mejorar la carrera profesional constituye, por lo tanto, uno de nuestros objetivos básicos. Y para ello es preciso reactualizar los instrumentos de ordenación laboral y de las relaciones de puestos de trabajo, promoviendo una adecuada flexibilidad que permita la adaptación a las nuevas exigencias. Desde esa perspectiva y para ese objetivo parece necesario modificar los actuales y en buena parte desfasados convenios colectivos de PDI y PAS, para, desde la negociación colectiva con la representación sindical de uno y otro colectivo, poner en valor la calidad del trabajo y de los resultados, así como la mejora económica, profesional, de promoción y de estabilización del personal afectado por ellos.

En relación al encargo del profesorado, procede uniformizar las normas para que todo el profesorado permanente, sea laboral o funcionario, tenga los mismos derechos y deberes. Igualmente, hay que repensar el modelo de dedicación del profesorado que no ha cumplido las expectativas esperadas. En un escenario legal que no aporta la seguridad jurídica necesaria,

conviene reflexionar sobre qué modelo de dedicación conviene a la Universidad de Zaragoza para, desde la uniformidad y estabilidad del modelo, promover mejor docencia, investigación y transferencia sin generar ni agravios comparativos ni riesgos en la calidad de los objetivos académicos.

En consecuencia, el personal que integra el PAS y el PDI requiere una serie de propuestas que planteamos a continuación, a partir de las cuales se desarrollará la política específica para cada uno de ellos.

### 4.1. Principios generales de la política de carrera profesional

1. Estabilidad, promoción y rejuvenecimiento de la plantilla: Las acciones llevadas a cabo por la Universidad deben consolidar los principios de estabilidad y reducción de la temporalidad, con la respuesta a la justa reivindicación de seguir mejorando y progresando en el puesto de trabajo. Asimismo, es necesario llevar a cabo todas las acciones posibles para conseguir el rejuvenecimiento y renovación de la plantilla, con actuaciones específicas para mejorar y consolidar la situación de los profesionales que trabajan en los campus de Huesca y Teruel.
2. Prevención de riesgos laborales y entorno de trabajo. Se debe Elaborar el Plan de prevención de riesgos laborales de la Universidad de Zaragoza para el periodo 2020-2024 (como continuidad del 2016-2020), con objeto de ampliar y consolidar la cultura de la prevención en la Universidad de Zaragoza para alcanzar el máximo nivel de seguridad y salud en el

trabajo. En el plan se seguirá con la mejora de la información de la evaluación de puestos realizada, formación especializada en virtud de las características de cada puesto, incremento de una política de Universidad saludable vinculada a la consecución de los ODS, mejora de los medios a disposición de los empleados públicos con discapacidad, análisis de la situación centro a centro, lo que permite una coordinación con la UTC para acometer medidas preventivas y la incorporación en la unidad de prevención de personal cualificado que pueda asumir la acción de coordinación empresarial y sirva de apoyo a las acciones preventivas de la unidad.

3. Creación de entornos de trabajo que incidan de manera positiva en la salud física, mental y social de las personas.
4. Formación. La formación permanente es un objetivo estructural, para lo que se promoverá la oferta de cursos de formación en las materias relacionadas con su trabajo y, de forma general, en idiomas, posibilitando su realización dentro del horario laboral. El uso de la plataforma conjunta G9 ha sido una herramienta muy útil para la oferta de dicha formación, existiendo el compromiso de mantener y mejorar esta oferta.
5. Conciliación de la vida familiar y laboral. Hay que facilitar la conciliación mediante la continuación de la aplicación del Plan de Igualdad de la Universidad de Zaragoza y del Plan Concilia, negociando su actualización de acuerdo con la nueva normativa, e incluyendo acciones concretas, como la creación de lugares de lactancia, acciones que permitan mejorar el cuidado de hijas e hijos (mediante acuerdos con precios especiales para los miembros de la comunidad

universitaria y el estudio de la gestión de una escuela infantil por parte de la Universidad), así como el de personas mayores, y el mantenimiento, entre otras acciones, de los campamentos de verano para hijas e hijos del personal de la Universidad.

6. Actuaciones contra la discriminación y violencia por razón género: Hay que potenciar la sensibilización en igualdad de género y seguir aplicando el Protocolo de prevención y actuación frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo en la Universidad de Zaragoza, así como seguir realizando campañas de prevención y sensibilización contra el acoso sexual. Las universidades del G9 se han comprometido a facilitar la comisión de servicios entre ellas para personas de violencia de género a personas que la precisen por cuidado de hijos o de ascendientes de edad avanzada. Los mismos criterios se aplicarán a la movilidad estudiantil.

#### 4.2. Acciones específicas para el profesorado

Como sucede en cualquier corporación, lo más importante son las personas que la conforman. El profesorado compone la parte cuantitativamente más numerosa del personal docente e investigador, siendo poliédricas sus funciones, que generalmente combinan las docentes e investigadoras y de transferencia y, casi siempre también y en medida diferente, las de gestión. Desde luego, la función docente es la parte que se tiene en consideración por la administración que controla, supervisa y financia a la universidad pública, determinando los costes máximos a autorizar a la vista de la parte del trabajo profesoral dedicado a la enseñanza.

Acciones específicas para el profesorado

A partir de aquí, la Universidad, sabedora de la riqueza y los matices que presenta la actividad de su profesorado, debe esforzarse en conseguir los necesarios equilibrios. Bien es cierto que el Ministerio con competencias en universidades anuncia cambios que por sí solos pueden aportar soluciones a los problemas endémicos de nuestras plantillas, pero mientras se aprueban, la Universidad puede y debe hacer lo que ya está en sus manos o simplemente depende de disponibilidades presupuestarias. Las acciones a realizar son:

#### 4.2.1. Rejuvenecimiento

El imprescindible proceso de rejuvenecimiento que necesita la Universidad de Zaragoza pasa por la captación de profesorado ayudante doctor, pues otras fórmulas solo son realizables de manera muy parcial, debido a los procedimientos de estabilización y promoción del profesorado universitario. Estos procedimientos, que pueden parecer un bloqueo a la entrada directa de profesorado senior, son en realidad la fortaleza más relevante con que cuenta la Universidad de Zaragoza a la hora de captar talento joven. El profesorado ayudante doctor que cumpla las condiciones, tendrá oportunidades de estabilizarse y promocionar. Indudablemente, el personal investigador en formación debe ser el caladero más importante donde captar futuros profesores, adquiriendo el compromiso de facilitar su incorporación. La Universidad debe aspirar a incrementar profesorado joven no solo donde su necesidad es inmediata y acuciante, por la necesidad docente, sino donde lo va a ser a medio plazo, aspecto estudiado con precisión área por área. Para lograr esta acción se negociará el imprescindible apoyo del Gobierno de Aragón, mediante

un contrato-programa que permita el adelanto de su ingreso. Y a todo ello contribuirá, como se ha dicho, la negociación de un nuevo Convenio colectivo.

#### 4.2.2. Reducción de la temporalidad

La reducción de la temporalidad, además de constituir un objetivo en sí mismo, es una exigencia de la Ley Orgánica de Universidades. Ese proceso de rejuvenecimiento está relacionado de manera directa e inmediata con la reducción de la tasa de temporalidad: si bien tanto los profesores ayudantes-doctores como los profesores asociados son profesores con contrato temporal, el profesor ayudante-doctor adquiere la condición de fijo en un plazo que ha sido medio durante estos años, pero que puede pasar a ser corto. Ello en función de la menor presión con la que está sometiendo la tasa de reposición a los diversos colectivos. La incorporación de profesores ayudantes-doctores, más allá de la reposición de las bajas, pasa por la sustitución de puestos de profesor asociado por puestos de profesor ayudante doctor. En estas circunstancias, a la vista de las indudables capacidades de muchos de nuestros profesores asociados, que, de tener la posibilidad, reconducirían sus carreras hacia la académica, la Universidad debe favorecer la dotación de plazas que permita esta opción.

En el ámbito de salud debe trabajarse en la creación de plazas vinculadas para el de profesorado no permanente.

### 4.2.3. Adecuación del profesorado asociado a su planteamiento natural

El esfuerzo para el rejuvenecimiento de la plantilla y la incorporación de personal a tiempo completo lleva como contrapartida la adecuación de la figura del profesorado asociado a su planteamiento natural, vinculado a la aportación a la docencia universitaria de los conocimientos que son propios de su trayectoria profesional. En el proceso de negociación colectiva se hace necesaria tanto su dignificación salarial como la búsqueda de fórmulas que permitan ofertar un cupo de plazas de profesor titular o profesor contratado doctor que permitan la reorientación hacia la academia de *curricula* excelentes, teniendo en cuenta un escenario previsible más benévolo en cuanto a la tasa de reposición (en el marco de la reforma estatutaria, debe valorarse la modificación de la actual exigencia de que a los cuatros años no pueda renovarse el contrato de profesor asociado). Finalmente, debe incentivarse que el profesor asociado de Ciencias de la Salud acuda a las convocatorias ACPUA para la obtención de la acreditación de profesor contratado doctor «vinculado», intensificando en este punto una vía diferente de carrera profesional que ha estado trunca hasta ahora por las exigencias curriculares de ANECA, que han imposibilitado de facto la acreditación del personal sanitario.

### 4.2.4. Profesorado permanente.

Las posibilidades de incorporar profesorado senior de manera directa son dependientes del contexto jurídico y económico. Pero nuestra propuesta es:

- a) Proseguir con la política de promoción a las figuras de titular y catedrático de Universidad, prestando atención especial a las mujeres.
- b) Además, se irá más allá de la mera estabilización/promoción promoviendo acciones específicas, como cobertura específica de plantillas en áreas problemáticas en el modelo universitario actual de carrera profesional, como las de salud humana, o áreas que necesiten un refuerzo especial, por diversas razones.
- c) Se ha preparado el mecanismo para que de manera inminente se ponga en marcha el proceso de incorporación de los profesores doctores vinculados al sistema aragonés de salud, modificando el concierto con el servicio aragonés de salud y colaborando por ACPUA para establecer las fórmulas de acreditación. Es sin duda, la tabla de salvación de las plantillas de este ámbito. Una vez entre en funcionamiento, el siguiente paso debe darse en el plano de la vinculación de contratos temporales, posibilidad sin explorar, aunque posibilitada por la legislación sanitaria.
- d) Se seguirá apostando por la incorporación a figuras profesoras de investigadores que han disfrutado de programas de excelencia, fundamentalmente las ayudas Ramón y Cajal, pero también otras como las Beatriz Galindo, acción que permite un refuerzo impagable en áreas de conocimiento tradicionalmente excedentarias y la retención de un talento indiscutible.
- e) En el campo de los derechos y las obligaciones de los profesores con vinculación permanente, se negociarán con el Gobierno de Aragón vías de financiación que permita el acercamiento de las condiciones retributivas de los funcionarios y del personal laboral.

#### 4.2.5. Revisión integral del modelo Dedicar, tras la experiencia de estos últimos años.

Revisión integral del modelo Dedicar

El modelo Dedicar fue aprobado por unanimidad por el Consejo de Gobierno. Sin embargo, su desarrollo no ha resultado satisfactorio, por varios motivos. En estas condiciones, es necesaria la revisión integral de dicho modelo para adaptarlo a las nuevas exigencias (entre ellas la implantación del sexenio de transferencia), y vincularlo a la excelencia de la actividad real. Se propone el desarrollo e implementación de un nuevo sistema, que permita integrar a todo el profesorado permanente y asignar recursos adicionales a departamentos/áreas de conocimiento, para poder facilitar estancias de años sabáticos, obtener plazas de profesorado a tiempo completo, promociones o financiación singularizada para actividades como seminarios o pago de estancias de investigación. Esta opción permite, además, avanzar hacia una nueva cultura de mayor implicación en la mejora institucional.

#### 4.2.6. Docencia y revisión de las encuestas de evaluación

Docencia y revisión de las encuestas de evaluación

La evaluación de la docencia resulta imprescindible para la implementación y monitorización de los sistemas de calidad de las titulaciones y centros, y para la mejora de la calidad docente del profesorado, estando asociada a sus retribuciones y carrera profesional, tal y como se plantea en el punto 5.5.

Los actuales procedimientos de evaluación de la docencia son insatisfactorios, por lo que debe abrirse un proceso negociador para abordar su reforma, dado que, aunque la implementación del programa DOCENTIA se vea como

un horizonte de mejora de los sistemas actuales de evaluación, hemos de ser conscientes de los modestos resultados que está produciendo su puesta en marcha en España. Dado que uno de los problemas es la baja representatividad de las encuestas, se realizarán acciones para incrementar la participación de los estudiantes en el proceso de evaluación de la docencia.

#### 4.2.7. Revisión de convenio colectivo y otras actuaciones.

El I Convenio Colectivo del PDI laboral de la Universidad de Zaragoza cumplirá próximamente 15 años. Aunque fue pionero en las Universidades españolas, muchos de sus contenidos se encuentran superados y debemos plantear seriamente la suscripción de uno nuevo, adecuado a la realidad actual.

En dicho convenio se tratarán los siguientes aspectos:

##### a) Mejoras salariales

Uno de los aspectos a tratar en dicho convenio es, tal y como se enunciaba más arriba, es el de la dignificación salarial del profesorado asociado.

b) Igualmente debe contemplar las **especialidades de colectivos**, como el personal investigador no docente, que, aunque son sujetos que quedan en el ámbito del actual convenio, lo cierto es que en la época de la negociación de dicho convenio no habían adquirido la actual relevancia.

Personal investigador no docente

c) Definir una **nueva normativa** en materia de vacaciones, permisos y licencias que modernice y mejore la actual en diversos aspectos.



- i) En cuanto a profesorado senior, buscando mecanismos para facilitar que se puedan disfrutar de años sabáticos y otros permisos en áreas de conocimiento sin holgura y con mucha presión docente.
- ii) Por lo que respecta al profesorado joven, buscando fórmulas que les permita cumplir las exigencias actuales de las acreditaciones, en relación con estancias en otras universidades.

#### 4.2.8. Normativa

- a) Otra normativa pendiente de mayores ajustes es sin duda la de cambios de adscripción a centros, que ha sufrido en exceso el transcurso del tiempo.
- b) Simplificación de las normativas de contratación. La aplicación durante estos tiempos de pandemia de las tres normativas que conviven y se combinan en materia de concursos y contratación (acceso, contratación ordinaria y contratación por urgencia) ha puesto de manifiesto la necesidad de simplificarlas y adaptarlas, por lo que se negociará y se planteará al consejo de gobierno la aprobación de una nueva normativa única reguladora que, desde luego, termine con las seculares y poco justificadas diferencias entre los concursos para el acceso a los cuerpos docentes universitarios y a plazas de profesorado laboral.
- c) Conviene adaptar a los tiempos las bases de medida de la actividad docente del profesorado. Son varios los escenarios en los que debe producirse esta adaptación.
  - i) De una parte, en cuanto a las actividades docentes teóricas y prácticas propiamente dichas, deben adoptarse medidas para favorecer la impartición de

docencia en inglés y de docencia no presencial o semipresencial, incentivando al profesorado y buscando la necesaria financiación para estas acciones, pues no deben mermar más los medios básicos que sostienen los gastos de personal.

- ii) De otra, en lo que concierne a las horas destinadas a tutorías, que ya no pueden ser concebidas como un tiempo en el que el profesorado aguarda de manera pasiva y física el acercamiento de los estudiantes.

#### 4.2.9. Carrera profesional

Finalmente, mientras estemos en un escenario de reforma, el Rector trabajará en el seno de CRUE para conseguir con el gobierno de la nación el mejor estatuto del PDI posible, que ordene, facilite y también garantice la carrera profesional en todas las ramas, evitando imposiciones provenientes de ciertos ámbitos a los que otros son completamente refractarios.

### 4.3. Acciones para el Personal de Administración y Servicios

- a) La **tasa de reposición** recogida en las leyes de presupuestos ha provocado una creciente temporalidad en todas las administraciones públicas. Es esencial una reducción de la temporalidad del PAS tras una «década perdida» de limitaciones de la tasa de reposición, mediante la convocatoria sistemática y anual de las Ofertas Públicas de Empleo. Es necesario desarrollar una política de rejuvenecimiento de plantillas, mediante un contrato-programa con el Gobierno de Aragón.

Para el Personal de Administración y Servicios

- b) La **promoción** es el sistema de provisión esencial que permite garantizar la profesionalización de la Universidad de Zaragoza con la mejora de sus recursos humanos. Para ello, es esencial la consolidación de la promoción anual para permitir el acceso a grupos y escalas superiores como procedimiento sistemático de provisión compatible con la convocatoria de plazas de turno libre. En este sentido, con objeto de adaptar la promoción a las necesidades actuales, es preciso modificar la metodología de promoción mediante la inclusión de la formación vinculada al puesto, el desempeño y las pruebas selectivas como elementos que deben ponderar el resultado de la promoción.
- c) **Implementar el grupo B** en el PAS que permitirá incluir y reconocer perfiles formativos de ciclos de grado superior en escalas administrativas, lo que garantizará una mayor especialización y solvencia de la estructura administrativa. Este cambio es muy importante para quienes aspiran a una plaza de funcionario o quieren progresar en su carrera.
- d) **Implantar una evaluación del desempeño** pactada con los sindicatos que permita un reconocimiento efectivo y una mayor motivación del PAS y que garantice la adopción de medidas de reconocimiento profesional y económico en virtud de la consecución de objetivos y del desempeño, lo que deberá permitir la modificación y consolidación de una carrera profesional digna con una mejor y mayor dotación de recursos.
- e) Asegurar y garantizar más recursos dedicados a una **formación más especializada** y adaptada a las necesidades de los centros, unidades y servicios mediante un plan formativo propio y colaborativo con otras entidades e instituciones. Hay que tener en cuenta la colaboración con el Gobierno de Aragón y la plataforma del G9.
- f) En cuanto a la **Relación de Puestos de Trabajo**, hay que garantizar y permitir una gestión de la RPT más ágil y transparente que permita una mejor adaptación a las necesidades de las unidades administrativas. Para ello, mediante las modificaciones normativas que corresponda y con la colaboración de la Inspección General de Servicios, se arbitrarán procedimientos que faciliten gestionar los cambios de la RPT del PAS de forma flexible. Igualmente se debe avanzar en la creación de una RPT de personal laboral para investigación que permita consolidar estructuras en líneas de trabajo consolidadas, así como analizar y revisar los complementos específicos de los puestos de la RPT tras la renovación y actualización de las funciones.
- g) Proponer y propiciar una **mayor participación del PAS en la toma de decisiones**, sobre todo en lo relativo a propuestas y procesos de mejora de las unidades y servicios de la Universidad de Zaragoza desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios y desde la sostenibilidad (ODS).
- h) Impulsar y consolidar la **contratación de personal indefinido** vinculado a planes y programas de investigación, que posibilite la estabilización de los recursos humanos dedicados al ámbito de la investigación y garantice una estructura estable en unidades y centros dedicados a la investigación.
- i) Potenciar la **movilidad nacional e internacional** del PAS como elemento esencial de mejora a través de convenios de intercambio con otras universidades y/o a través de programas nacionales promovidos por la CRUE. El proyecto UNITA contempla la movilidad del PAS.

- j) Impulsar en el seno de la CRUE el desarrollo de un **Estatuto para el PAS.**
- k) Tras veinte años de vigencia, y con objeto de adaptarlo a la situación y necesidades actuales, y para materializar esos objetivos, se revisará y actualizará, mediante la correspondiente negociación y en mesa sindical, el **Convenio-Pacto del PAS** de la Universidad de Zaragoza.

**Teletrabajo** l) **Teletrabajo.** En materia de teletrabajo, como consecuencia del impulso de este tipo de relación ante el contexto sobrenido, la Universidad de Zaragoza se ha anticipado y ha adaptado la normativa de teletrabajo para el PAS de manera que, a día de hoy, la Unión Europea tiene una de las normativas más punteras y flexibles en el ámbito del sector público. Asimismo, fruto de la reciente modificación del Estatuto Básico del Empleado Público en esta materia, se va a iniciar el proceso de negociación en la mesa sindical para adaptar ésta a las nuevas circunstancias, incluyendo y adaptando, en su caso, al PDI. Los objetivos del teletrabajo son los siguientes:

Objetivos del teletrabajo

- i) Favorecer un mayor grado de conciliación en la vida laboral, familiar y personal, lo que redundará en una mejora de su calidad de vida.
- ii) Modernizar la gestión de la Universidad de Zaragoza utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- iii) Impulsar la adaptación de los procesos universitarios a los cambios tecnológicos implantados en la sociedad y el fomento de prácticas de trabajo sostenibles.

- iv) Impulsar la consecución de resultados en el trabajo y no en el control de presencia.
- v) Permitir una mayor flexibilidad horaria y mayor autonomía en la organización de la actividad laboral.
- vi) Aumentar el compromiso y el nivel de motivación del personal.
- vii) Las condiciones y requisitos deben ser compatibles con las necesidades del servicio y no deben sobrecargar el trabajo presencial de las unidades. Estas son las condiciones para que el personal pueda acogerse a la modalidad de teletrabajo:
  - Carácter voluntario.
  - Que el puesto tenga funciones compatibles con la modalidad teletrabajo.
  - Permitir el teletrabajo hasta un máximo del 80% de la jornada laboral en cómputo bisemanal. Pudiendo alcanzar un 100% por razones exclusivas de salud durante el tiempo mínimo imprescindible.
  - Realización y superación de la formación que se determine necesaria para el desarrollo normalizado del teletrabajo.
  - Sometimiento al sistema de control y evaluación que sea reglamentado.

Condiciones del teletrabajo

## V. POLÍTICA ACADÉMICA

La Política Académica es uno de los pilares fundamentales de la Universidad de Zaragoza. Sus acciones abarcan desde el mapa de titulaciones de grado, posgrado y doctorado, la innovación docente y la calidad, hasta la consecución de la acreditación institucional de los centros.

En consecuencia, nuestra universidad, considerada un referente en el marco nacional e internacional ha identificado sus fortalezas como universidad generalista, proporcionando formación superior de la más alta calidad, beneficiándose de las importantes sinergias entre las ramas de conocimiento que la fortalecen. Algo que le permitirá contribuir al crecimiento personal no sólo de nuestros egresados sino también del conjunto de profesionales del personal docente e investigador y del personal de administración y servicios, como ciudadanos críticos en nuestro mundo globalizado y altamente competitivo.

Al tiempo, deberá reforzar su política de captación de los mejores estudiantes tanto de nuestro entorno local como de los contextos nacional e internacional, gracias a la destacada labor de sus profesionales, garantes de una oferta formativa excelente acorde con las necesidades de la sociedad en todos sus ámbitos.

Igualmente servirá de soporte para la sociedad, los ciudadanos, las empresas, el tejido industrial y las instituciones; y a ello ayudará su conversión en un referente en la formación permanente (conocida en lengua inglesa como Lifelong Learning) ofertando formación de calidad, con la máxima flexibilidad y adecuación a las necesidades concretas y cambiantes en cortos períodos de tiempo. Por ello, la Universidad de Zaragoza debe ser sensible a las nuevas iniciativas, todavía en fase de propuesta y regulación nacional, como la formación dual, que sin duda contribuirían a mejorar la empleabilidad de nuestros egresados con una formación basada en un correcto equilibrio entre su presencia en el entorno universitario y en el entorno laboral.

El impacto sin precedentes que la COVID-19 ha tenido en la educación, orientando hacia una educación en línea en un plazo excesivamente corto, ha llevado a una excepcional respuesta tanto de la institución como de los docentes y estudiantes. Ante situaciones de emergencia, las soluciones siempre son también de emergencia, la docencia «en casa» que se ha impartido muestra que se necesitan nuevas soluciones, nuevos recursos, mayor y mejor soporte y más formación para docentes y estudiantes. Hay que diseñar estrategias que permitan escalar los procedimientos de enseñanza-aprendizaje remotos, así como las herramientas técnicas necesarias, a nuevos niveles de uso sobre tres pilares, la metodología, los recursos y la formación.

Por lo tanto, nuestra universidad proporcionará, mejorando lo ofrecido hasta el momento, infraestructuras y tecnologías estables que hagan evolucionar técnicamente las plataformas de apoyo a la docencia de

forma completamente integrada en el campus virtual ADD, que posibiliten que, tanto la oferta académica no presencial, semipresencial o bien de apoyo a la presencialidad, constituyan una oferta formativa de alto nivel basada en premisas, criterios, directrices y estándares de calidad que faciliten el proceso formativo en su totalidad, de forma integrada y respondiendo a todas las necesidades docentes, así como a criterios de accesibilidad y sostenibilidad; todo ello de acuerdo a los recursos económicos, los tecnológicos y humanos disponibles y sus posibilidades de crecimiento. Para ello es necesario diseñar una estrategia para la educación en línea, en la que cuenta la elección de las herramientas, pero también disponer de una oferta *online* lo más amplia posible que cubra desde la oferta de grados hasta la formación permanente. La experiencia de la pandemia ha puesto de manifiesto las posibilidades de dicha docencia, además de mejorar nuestro equipamiento en ese sentido. La oferta de microcredenciales en UNITA y la movilidad en esta universidad europea ha de ser en parte virtual, lo que obligará a mejorar nuestra oferta dentro de la financiación lograda.

La Universidad ha presentado al Gobierno de Aragón un proyecto en la nueva financiación europea hacia una economía verde y digital, ese ambicioso proyecto para cuatro años propone la digitalización de varios grados y másteres en todas las ramas de conocimiento, contando con una financiación suficiente para este objetivo.

Partiendo de todo ello, se plantean los diferentes ejes de actuación a realizar durante los próximos cuatro años en los que, basándonos en la experiencia previa acumulada desde la implantación de las estructuras del Espacio

Europeo de Educación Superior, tratarán de abordar las cuestiones planteadas por el propio ecosistema universitario, por el tejido empresarial e industrial, por la Política de Internacionalización de nuestra Universidad y, en definitiva, por la sociedad hacia la que nos debemos.

## 5.1. Mapa de titulaciones

En relación con cada uno de los niveles de grado, posgrado y doctorado, se proponen las siguientes líneas de actuación:

Mapa de titulaciones

### 5.1.1. Estudios de Grado:

- a) Proponer nuevas titulaciones de grado, que exploren las fortalezas y sinergias tanto entre los distintos ámbitos formativos de la Universidad de Zaragoza como con otras universidades nacionales y extranjeras (e.g. consorcio UNITA). Se deberán tener en cuenta las especificidades de los distintos centros propios y adscritos de los campus de Zaragoza, Huesca, Teruel y La Alfranca. Se explorarán las nuevas opciones planteadas por la normativa en vigor en relación a la duración de las titulaciones de grado e incluso a las opciones de titulaciones flexibles.
- b) Identificar nuevas opciones formativas de dobles grados y grados consecutivos que redunden en la adquisición de competencias transversales fuertemente demandadas por la sociedad, en particular en relación a las competencias propias de la sociedad digital.

Estudios de Grado

- c) Adaptar y mejorar, en su caso, la normativa aplicable a las titulaciones de grado, simplificándola en la medida de lo posible y flexibilizándola para su mejor adecuación a las particularidades de las distintas ramas de conocimiento.

### 5.1.2. Estudios de Máster Universitario:

Estudios de  
"Máster  
universitario"

- a) Actualizar de forma continua la oferta de titulaciones de máster universitario, tanto los conducentes a profesiones reguladas (más estables en el tiempo) como los más orientados hacia la especialización y la investigación, que deberán estar en todo momento alineados con las fortalezas de nuestra Universidad. Continuación de la experiencia de másteres de referencia de reciente implantación en nuestro mapa de titulaciones.
- b) Reforzar la oferta de másteres de carácter internacional (e.g. Erasmus Mundus) que aumenten la captación de estudiantes extranjeros y permitan explotar las sinergias entre nuestros grupos de investigación y grupos en las universidades extranjeras más prestigiosas con las que existen colaboraciones estables.
- c) Identificar nuevas opciones formativas de la oferta actual de dobles másteres que potencien esa línea estratégica.
- d) Potenciar el reconocimiento del encargo docente de los másteres universitarios en el Plan de Ordenación Docente, en igualdad de condiciones a aquellas de las titulaciones de grado.

- e) Al igual que en el caso de las titulaciones de grado adaptar y mejorar, en su caso, la normativa aplicable, simplificándola en la medida de lo posible y flexibilizándola para su mejor adecuación a las particularidades de las distintas ramas de conocimiento. Se revisarán los calendarios de admisión y matrícula también en base a dicha experiencia previa.

### 5.1.3. Estudios de Doctorado

- a) Revisión y mejora de la oferta de Estudios Doctorado, fomentando los cursos transversales con implicaciones éticas y sociales.
- b) Mejora de la oferta de Estudios Doctorado, implementando los doctorados interuniversitarios.
- c) Mejora de la oferta de estudios de Doctorado para quienes no disponen de un contrato predoctoral.
- d) Mejora del funcionamiento de la Escuela de Doctorado, dotándola de los recursos económicos y personales para ello, adecuados al número de estudiantes.

Estudios de  
Doctorado

## 5.2. Formación permanente

- a) Creación de una Unidad de Formación Permanente, responsable de la oferta de formación permanente de la Universidad de Zaragoza, que impulse y coordine la estrategia global de la Universidad acorde con las necesidades de la sociedad a lo largo de la vida de los ciudadanos, de las empresas e industrias y de las instituciones manteniendo la alta calidad e impacto de nuestra docencia.

Formación  
Permanente

- b) Impulsar la formación permanente semipresencial y no presencial, que permita adecuar la capacidad formativa de la Universidad con la compleja realidad de la sociedad hacia la que va dirigida, con énfasis especial en aquellos estudiantes residentes en otros países (e.g. América Latina).
- c) Actualizar ágilmente la oferta de títulos de formación permanente que permitan dar una respuesta rápida a las necesidades, altamente cambiantes y de corta duración, de nuestro entorno.
- d) Ofrecer propuestas de cursos extraordinarios que respondan a las inquietudes del momento, avanzando en la mejora e innovación de la programación con el compromiso de excelencia que ofrece la Universidad de Zaragoza y contribuir a la articulación del territorio autonómico a través de la difusión y del conocimiento científico.
- e) Potenciar la Universidad de la Experiencia y ampliar su oferta académica en ámbitos de especial interés fomentando la participación de los mayores en la sociedad actual, y el intercambio de conocimientos y experiencias.

### 5.3. Formación semipresencial y no presencial (e-learning)

Formación semipresencial y no presencial

En la enseñanza reglada en nuestros centros universitarios se demanda también la posibilidad de ofertar titulaciones a través de una enseñanza no presencial. En Aragón esta oferta contribuiría la vertebración del territorio y sería una herramienta que

podría contribuir a la repoblación de zonas vaciadas de nuestro entorno al evitar los desplazamientos a las capitales de provincia. En relación a ello se propone:

- a) Dar un decidido impulso a la formación semipresencial y *online* especialmente en el ámbito de la formación permanente. Proponemos la implantación de varios grados y másteres con la financiación del Gobierno de Aragón.
- b) Analizar y seleccionar las herramientas con la tecnología adecuada para desarrollar una oferta de calidad atendiendo a la presencialidad virtual, accesibilidad de contenidos, integración de materiales según estándares, seguimiento de estudiantes y disponibilidad de analíticas. El ecosistema digital para la formación *online* debe integrar las plataformas educativas, sistemas de videoconferencia para educación, recursos de vídeo o multimedia, detección de plagio, sistemas de monitorización del proceso de aprendizaje y seguimiento de resultados, funciones de seguridad, herramientas de accesibilidad como la conversión de contenidos a formatos alternativos adaptados a distintas necesidades y distintos dispositivos, siendo multiplataforma y con diseño web adaptativo.
- c) Trabajar por una educación inclusiva *online* para garantizar la mejor experiencia de aprendizaje para todos los estudiantes, incluyendo los que requieren atención específica o tienen limitaciones físicas dando cabida a estudiantes que no tienen otra opción para cursar los estudios que precisan.
- d) Disponer de una oferta *online* lo más amplia posible que cubra desde la oferta de grados hasta la formación permanente.

Educación inclusiva *online*

#### 5.4. Calidad e Innovación docente

La evaluación de la docencia y las titulaciones es fundamental. Dado que no se ha implantado Docentia, es imprescindible una mejora de esa evaluación, para que sea verdaderamente útil.

Para ello hay que impulsar la participación de estudiantes y Personal Docente e Investigador con medidas efectivas (por ejemplo, simplificación de los cuestionarios). Asimismo, los resultados de los PAIM e informes de evaluación deberían ser un referente, para que los centros pudieran tomar medidas.

En relación con la innovación docente, además de seguir avanzando en la mejora de nuestras propias convocatorias, tanto a nivel de aumento de presupuesto como de exigencia de calidad, es momento de introducir un procedimiento que permita reconocer a grupos estables que se dedican a la innovación docente, al igual que se reconocen los grupos de investigación.

Se continuará e incrementará la ayuda a actuaciones, proyectos y jornadas de innovación docente. Deben potenciarse especialmente aquellos proyectos en líneas marcadas por políticas estratégicas y por los órganos de calidad de las titulaciones, y también aquellos en los que participen estudiantes o grupos interdisciplinarios de docentes. Se promocionará, asimismo, una Política de Educación Abierta para adaptar, también en este ámbito, los principios y compromisos de la cultura abierta, poniendo a disposición resultados, materiales, cursos y recursos educativos en abierto, implicando en el compromiso a los docentes para un cambio en beneficio

de sus propios estudiantes, pero también de toda la sociedad.

Se propone la creación de un espacio de formación con tecnología de realidad aumentada, que dará servicio a distintas titulaciones de la Universidad. La Universidad de Zaragoza cuenta con grupos pioneros en este campo y con un espacio adecuado en el campus Río Ebro, que dará servicio a distintas titulaciones de la Universidad. Esta acción nos puede posicionar como la primera universidad pública española con esta innovadora tecnología docente.

#### 5.5. Centro de Innovación, Formación e Investigación en Ciencias de la Educación (CIFICE)

El Centro, creado acuerdo del Consejo de Gobierno el 4 de diciembre de 2019, tiene por objeto actualizar y ampliar las funciones que tradicionalmente ha desempeñado el Instituto de Ciencias de la Educación.

**CIFICE:**  
Centro de Innovación,  
Formación e  
Investigación en  
Ciencias de la  
Educación

Su objetivo y es lo que se pretende desarrollar será fomentar la innovación educativa, continuar las tareas relacionadas con la formación docente del profesorado universitario, la calidad de la docencia o el apoyo al estudiantado. Pero también son funciones del nuevo centro promover la investigación y transferencia en las ciencias de la educación e impulsar las relaciones institucionales con entidades afines. En este sentido, el nuevo centro pretende aglutinar y coordinar el empeño investigador en ciencias de la educación y en formación superior de la Universidad de Zaragoza.



Se ha previsto que desarrolle sus tareas mediante «programas de actividad», encaminados a lograr los objetivos propios del centro.

En materia de recursos materiales y humanos, se nutrirá de aquellos que disponía el ICE. Y, como establecen los Estatutos, los órganos de gobierno serán el director o directora, el equipo de dirección y la comisión de gobierno del centro, regida por su propio reglamento y la normativa vigente en cada caso.

## VI. ESTUDIANTES Y EGRESADOS

La Universidad de Zaragoza, como Universidad Pública de Aragón, ejerce una tarea esencial en el sistema de enseñanza superior: garantizar la igualdad de oportunidades de todos los estudiantes en el acceso, en la formación durante su permanencia y orientarles y mejorar su empleabilidad. Igualdad de oportunidades que, para ser equitativa, debe contemplar las diversidades con las que estos acceden a cada uno de los niveles formativos ofertados por la universidad.

Todo ello no sería posible sin establecer un diseño universal entendido como compromiso continuo para mejorar la accesibilidad de todas las personas, lo que implica una filosofía o actitud ética relacionada con la construcción de una sociedad más justa, más igualitaria y a la vez más compartida. Diseño universal cuyo objetivo será una flexibilización del currículo educativo cuando este supone una barrera para el aprendizaje del estudiantado.

Asimismo, se requiere un decidido fortalecimiento de las becas y ayudas. La Universidad de Zaragoza está obligada a actuar como interlocutor con el Ministerio de Educación para lograr que se modifique el sistema actual de becas, de modo que vuelvan a ser un derecho del estudiantado que le permita alcanzar la igualdad de oportunidades, y no un mérito académico competitivo. Estas nuevas

realidades y diferencias, requieren que se conozcan en detalle esos nuevos perfiles de estudiantes con rentas desiguales en su origen, con edades cada vez más altas, con compromisos laborales o familiares y procedentes cada vez más de otros lugares con lenguas y culturas diversas, con diferencias de raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia social. Es necesaria la creación un Observatorio del Estudiante, si queremos poner en marcha actividades que mejoren el punto de partida y logren una universidad plenamente inclusiva. El conseguir este fin implica activar, al menos, cinco ejes de actuación:

### 6.1. Equidad en el acceso y en el proceso formativo

Equidad en el acceso y en el proceso formativo

a) En relación con la captación de nuevos estudiantes:

Captación de nuevos estudiantes

- i) Impulsar el mantenimiento de un único distrito universitario, favoreciendo que la igualdad de oportunidades esté presente en el proceso de admisión.
- ii) Colaborar con los centros de enseñanza secundaria en la orientación de los nuevos estudiantes e intensificar la comunicación con los orientadores. Se continuará con el Desarrollo del Plan Orientación Universitaria (POUZ) en la etapa preuniversitaria con el desarrollo de jornadas informativas sobre la oferta de estudios, y las novedades existentes en relación a la prueba de acceso a la universidad (EvAU), para orientadores, equipos directivos y profesorado de los centros educativos.

- iii) Estrechar la colaboración con el Gobierno de Aragón en el desarrollo de actividades conjuntas, como la organización y diseño de las Jornadas dirigidas a los estudiantes de segundo curso de Bachillerato o de Formación Profesional.
  - iv) Dotar al programa POUZ de los instrumentos necesarios para disminuir las actuales desigualdades de acceso por razón de género a los estudios universitarios científico-técnicos, presentándolos como estudios atractivos. Se planificarán programas específicos de concienciación e información en los centros educativos de Aragón, así como con asociaciones y entidades.
  - v) En relación con el estudiantado de segundo de bachillerato se dará, bien de forma personal o canalizado a través de su orientador, toda la información que precise para realizar la prueba de acceso a la Universidad.
  - vi) Potenciar la información a través del Centro de Información Universitaria (CIU).
  - vii) Participar en las ferias *online*, donde de manera personalizada se realiza la oferta académica de todos los estudios de grado y master.
- b) Mejora de la igualdad de oportunidades de acceso de los estudiantes independientemente de sus características socioeconómicas, proponiendo:
- i) Revisión de los precios públicos, fundamentalmente en segundas y posteriores matriculas.
  - ii) Equiparar los precios públicos de los créditos de los másteres al de los grados de su mismo grado de experimentalidad, compensando el Gobierno de Aragón la reducción de ingresos.
  - iii) Estudio de la bonificación de matrículas para alumnas y alumnos en las titulaciones donde exista un claro desequilibrio por sexo.
  - iv) Fortalecer el sistema de becas, garantizando la equidad en el acceso mediante el programa propio de becas de la Universidad de Zaragoza. Incremento de al menos 100 000 euros por año de las becas propias.
  - v) Ofrecer becas que compensen los costes de los estudiantes con familias de renta muy baja que les impida comenzar o continuar sus estudios, ya que deben incorporarse al mercado laboral.
  - vi) Pago fraccionado en cuatro plazos (dos pagos en cada uno de los semestres) para aquellas familias con menores rentas o problemas socioeconómicos.
  - vii) Ampliar la concesión de becas por causas sobrevenidas, a las de segundas y sucesivas matriculas.
  - viii) Desarrollar un programa de ayudas para algunos estudios donde el coste de los materiales es mayor, que permita sufragar parte de los gastos.
  - ix) Crear un programa de becas de transporte para prácticas no remuneradas que se realicen fuera del área metropolitana de las ciudades, posibilitando vertebrar el territorio.
  - x) Instar al Ministerio de Educación para que el abono de las becas se realice a comienzo de curso, para crear una menor incertidumbre en los estudiantes que las han solicitado.

Seguimiento del  
proceso formativo

- xi) Agilizar la devolución de ingresos, mediante la descentralización a centros, de manera que será mucho más rápido devolver las cantidades ingresadas indebidamente, por error o desconocimiento.
- xii) Potenciar los programas sociales de alojamiento para estudiantes con dificultades económicas.
- c) Seguimiento del proceso formativo durante la permanencia en la Universidad.
  - i) Creación del Observatorio del Estudiante, para conocer la cada vez mayor diversidad del estudiantado universitario, elemento clave de diagnóstico que nos permita implementar las acciones adecuadas.
  - ii) Plan de Orientación Universitaria (POUZ) para todo el estudiantado de grado. Programa Tutor/Mentor y la orientación y formación en competencias para el empleo y habilidades sociales. Mejora en la Orientación sobre la elección de sus estudios con el objetivo de disminuir de la tasa de abandono y un incremento de la tasa de éxito. Para ello es necesario elaborar sistemas de detección y atención específica a estudiantes en riesgo de abandono; detectar las asignaturas con baja tasa de rendimiento e implementar las medidas necesarias para mejorarlo; y crear los mecanismos que garanticen el correcto proceso de aprendizaje y que, por causas familiares, de trabajo o de salud condicionen su presencialidad en la docencia. Para ello, se debe garantizar un sistema de matrícula parcial y un sistema de exención de esta presencialidad con un sistema de evaluación alternativa.
- iii) Mejorar el acceso de los estudiantes antes de la matrícula a las guías docentes de las asignaturas o materias, y adoptar medidas que permitan compatibilizar trabajo y estudio, sobre todo en enseñanzas de postgrado, revisando si es necesario, las normas de permanencia.
- iv) Garantizar que los procesos de evaluación del estudiantado se adecuen a la adquisición de las competencias.
- v) Asesorar al estudiante sobre donde debe acudir para ayudar a erradicar o disminuir las malas actuaciones, como la escasa información, los criterios poco claros en los procesos de evaluación o los incumplimientos de los plazos en los cierres de actas.
- vi) Revisar y actualizar el Reglamento de Evaluación y Permanencia, así como la matriculación parcial, si fuese necesario, para establecer los mecanismos necesarios que ayuden a superar esta o cualquier otra situación. Las normas y calendarios han ser flexibles y adaptables en cada centro, para no dificultar la movilidad y su acceso a otras titulaciones.
- vii) Dar mayor visibilidad y divulgación a los trabajos de fin de grado o de master.
- viii) Potenciar la inclusión en los currícula de los estudios de grado las competencias que se deben adquirir en relación con el fomento y desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- ix) Favorecer la elaboración de MOOCs (cursos *online* masivos y abiertos), con temáticas como la innovación educativa, redes sociales y software libre.

- x) Intensificar el uso de los recursos tecnológicos para facilitar el acceso a los materiales docentes.
- xi) Mejorar y agilizar el reconocimiento de créditos, incluida la armonización de los criterios de los programas de movilidad internacional.
- xii) Fomentar y garantizar la movilidad del estudiantado y, cuando sea posible, valorar las actividades realizadas en el Suplemento Europeo al Título.
- xiii) Mejorar el sistema de las encuestas de evaluación docente, de forma que ofrezcan una percepción completa de la actividad del profesorado.
- xiv) Potenciar la movilidad internacional del estudiantado, como parte del proceso formativo. En este sentido, el proyecto de Universidad Europea, UNITA, se ha construido desde el principio contando con el estudiantado.

## 6.2. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Convertir a la Universidad un espacio sostenible y seguro

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad

- a) Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad:
  - i) Mejorar los procedimientos de apoyo a estudiantes de nuevo ingreso con necesidades educativas especiales.
  - ii) Fomentar entre la comunidad universitaria un entendimiento de la diversidad como norma y no como excepción, que permita ir hacia una Universidad inclusiva generadora de un entorno cada vez más seguro y sin etiquetas.

- iii) Dar respuesta a la diversidad de estudiantes atendiendo a sus diferencias y características personales, garantizando el apoyo necesario para que todo el estudiantado con necesidades educativas específicas pueda normalizar sus estudios en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros y compañeras.
- iv) Adaptar todas las instalaciones y material de la Universidad para las personas con discapacidad, así como de los mecanismos y recursos *online* adecuados sobre accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles.
- v) Dotar a la Universidad de una unidad de accesibilidad, que ofrezca información mediante un sistema de geo posicionamiento de los espacios accesibles para los diferentes tipos de discapacidad, así como la información relativa a los servicios donde deben estos dirigirse.

### b) Crear un espacio seguro para el estudiantado:

- i) Plan de Acción Solidaria y Acogida. Mantener y mejorar el protocolo/plan de actuación y acogida de personas, atendiendo las necesidades de los estudiantes refugiados tanto si han comenzado o no sus estudios universitarios en el país de origen.
- ii) Plan de atención educativa a estudiantes inmigrantes.
- iii) Garantizar la igualdad de oportunidades, fomentando un entorno de no discriminación e igualdad, independientemente de razones de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia social.

Espacio seguro para el estudiantado

- iv) Adoptar las medidas necesarias contra la violencia de género y la LGTBIfobia, con la actualización, evaluación y posterior modificación (si fuese el caso) de los planes de igualdad y planes de acoso. Las universidades del G9 se han comprometido a facilitar el traslado de las personas víctimas de violencia de género, víctimas de acoso o con necesidades de conciliación.
- v) Continuar con el Plan Estratégico para el fomento del respeto, la diversidad y la igualdad LGTBIO. Elaboración de un estudio sobre las actitudes, valores y experiencias socio-espaciales de la diversidad, para realizar un desarrollo de buenas prácticas que impulsen la igualdad de oportunidades, la equidad y el desarrollo de políticas de igualdad eliminando la violencia de género y la LGTBIfobia.
- vi) Impartir cursos formativos en materia de igualdad y diversidad, gratuitos para los estudiantes, para que se garantice una perspectiva antidiscriminatoria desde la universidad.
- vii) Incrementar los vínculos que nos permitan la visibilización e inclusión de colectivos minoritarios con otros agentes de la sociedad, las administraciones públicas, las empresas y otros colectivos y asociaciones.
- viii) Crear un protocolo/programa de atención y apoyo al estudiantado con trastornos de la conducta alimentario o cualquier otro proceso relacionado con la salud y de su estado de bienestar.
- ix) Crear un protocolo/programa de atención y apoyo al estudiantado que requiere una hospitalización de larga duración o aquellos con enfermedades agudas y/o tendentes a la cronicidad, para que pueda continuar sus estudios de una manera graduada y acorde a sus circunstancias personales.
- x) Participar con otras entidades en la detección y prevención del suicidio.
- xi) Desarrollar acciones de formación, empleabilidad e inserción laboral de estudiantes pertenecientes a colectivos de vulnerabilidad social con dificultades en la inserción laboral.
- xii) Fomentar la enseñanza e investigación científica sobre el significado y alcance de la igualdad entre mujeres y hombres. Incluir la perspectiva de género en todas las actuaciones formativas de la Universidad de Zaragoza.

### 6.3. Mejorar la orientación, empleabilidad y sentido de pertenencia

El Servicio de Orientación y Empleo (Universa) es responsable de la orientación al empleo. Para ello se ejecutará el estudio sistemático y de las medidas relacionadas con la empleabilidad y la inserción laboral de los estudiantes de la Universidad de Zaragoza. Para ello, es necesario:

- a) Incrementar los convenios de prácticas con administraciones, instituciones, empresas y entidades conectadas con el tejido económico y empresarial, donde se realice una formación que mejore al finalizar

Orientación, la empleabilidad y el sentido de pertenencia

sus estudios la inserción laboral. Se establecerá un sistema de control, para detectar las prácticas que no cumplan sus objetivos.

- b) Continuar trabajando con el desarrollo del programa de prácticas «Desafío», conocido como «Erasmus Rural», en colaboración con las diputaciones provinciales, para mejorar la vertebración del territorio, frenar el proceso de despoblación y atraer jóvenes al medio rural.
- c) Llevar a cabo un programa de apoyo a estudiantes para la creación de micro-empresas y autoempleo, ampliando el programa de *start-up*, semillero de ideas y acciones similares, que permitan a los estudiantes disponer tanto de espacio físico como de apoyo técnico y asesoría para poner en marcha sus ideas.
- d) Activar el Observatorio de Empleo para conocer los nuevos yacimientos de empleo, poner en marcha ofertas de formación sobre ellos y coordinar las acciones que se llevan a cabo desde distintos órganos universitarios en relación con los egresados.
- e) Continuar la participación en salones y ferias de empleo.
- f) Se colaborará con el Consejo Social para la realización de la encuesta de inserción laboral de los egresados y, a través de dicha encuesta, crear un sentimiento de pertenencia y trabajar con las asociaciones de la Universidad y los centros para la consolidación de la estructura alumni.

#### 6.4. Asociacionismo y participación

Asociacionismo y participación

- a) Incrementar la participación activa, comprometida y responsable de los estudiantes en los distintos órganos de gobierno y de representación. Para ello se ha creado una Mesa de Diálogo ESTUDIANTE.
- b) Detectar, junto a los estudiantes, las causas de la baja participación, e implementar medidas para su aumento.
- c) Crear una app que facilite todos los trámites y sirva de apoyo a las distintas actividades.
- d) Estudiar, teniendo como modelo a otras universidades, una normativa de paro académico.
- e) Fomentar la participación de los estudiantes en los órganos de seguimiento de las titulaciones.
- f) Realizar campañas de información y de promoción de los cauces para mantener canales permanentes de consulta, diálogo y participación con los representantes estudiantiles.
- g) Recuperar la Casa del Estudiante cuando concluyan las obras de la Facultad de Filosofía y Letras.
- h) Consolidar las actuales salas de estudio e incrementar su número de plazas, en colaboración con el Gobierno de Aragón y sus centros educativos, así como con ayuntamientos, a través de sus bibliotecas y centros cívicos. Modernizar y mejorar las instalaciones relacionados con los espacios para el estudio.

- i) Fomentar las actividades organizadas por los propios estudiantes.
- j) Fomentar los proyectos de «micro-empresas», iniciativas con fines de autogestión, esto es, servicios dirigidos, desarrollados y ofrecidos por el estudiantado.
- k) Aprovechar la mesa creada para el seguimiento de los acuerdos del Claustro Universitario para la elaboración de nuevas propuestas y el estudio de las mismas.

## 6.5. Colegios mayores

**Colegios Mayores** Los colegios mayores de la Universidad de Zaragoza están inspirados en un modelo de convivencia, solidaridad y respeto, no son solo un alojamiento. Pretenden ser un lugar de fomento de la cultura, responsabilidad y compromiso social. Para cumplir este propósito se plantean múltiples actividades deportivas, solidarias, formativas, culturales y de ocio, que impregnan la vida colegial de estos valores. Es necesario adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad. Ello exige contar con una dirección profesionalizante, inversión en recursos personales y materiales, una urgente mejora de las instalaciones, así como el fomento del espíritu universitario, entendiendo los colegios mayores como órganos que participan en la formación y convivencia educativa, promoviendo un espíritu de libertad y responsabilidad.

- a) **Participación.** La actividad de los colegios mayores incluye el estudio y las actividades deportivas grupales. El trofeo Rector significa un lugar de encuentro donde socializar. Los estudiantes son implicados en la gestión

y la organización del centro: adjuntos a la dirección encargados de cine-club, salud y sostenibilidad, actividades culturales, proyección y comunicación...

- b) **Empleabilidad.** Los colegios mayores trabajan las competencias transversales que se piden en la sociedad actual: relaciones interpersonales, autonomía, emprendimiento. A través de la asociación de excolegiales, se pone en contacto a los colegiales-estudiantes con los antiguos colegiales, abriendo horizontes de posibilidad de empleo. Inspiración para la empleabilidad: cenas temáticas por carreras con profesionales activos y docentes universitarios.
- c) **Difusión de la cultura y dimensión social.** Las actividades culturales diarias son múltiples, entre ellas cabe mencionar: Festivales musicales como el Cerburock o el Gastromusic, charlas, coloquios y debates sobre temas sociales, exposiciones, muestra de teatro y musicales, cineclub con varias proyecciones semanales incluidas versiones originales, concursos...

Estas actividades están abiertas al público en general. Principalmente a través del cine, no sólo el Cine Club Cerbuna (un clásico en Zaragoza) sino también a través de los ciclos de cine que programa el Rectorado.

Los colegios mayores prestan servicio a la comunidad universitaria en general, con programas de voluntariado en relación con asociaciones de personas con diversidad funcional; y contacto con instituciones de la zona, como Centros de Día o Centros Cívicos.



## VII. ENTORNOS DE TRABAJO: CAMPUS E INFRAESTRUCTURAS

Los campus y centros universitarios son espacios en torno a los que se genera una cultura con características propias. Desde los espacios universitarios hasta los *college* más modernos se han conformado a partir de las experiencias laborales y vitales de la comunidad universitaria y sobre elementos distintivos que enriquecen al conjunto de la Universidad de Zaragoza. Esta riqueza cultural a la que contribuyen todos los campus y centros dispersos por el territorio aragonés es uno de sus grandes valores que hay que preservar, potenciar y compartir.

Pensamos que los espacios universitarios deben ser algo más que entornos de trabajo, deberían ser espacios de compromiso y experiencias calidad de vida.

Estos principios van a estar presentes especialmente en las actuaciones en materia de infraestructuras, tanto en el diseño de nuevos espacios (edificios y espacios abiertos), como en el de acondicionamiento de los ya existentes. Su diseño será además participado (PDI, PAS y estudiantes) y estará guiado por el interés de co-crear espacios capaces de responder tanto a las necesidades funcionales (docencia, investigación o gestión) como a esas otras necesidades personales y vitales.

La apuesta por una universidad diferencial e integradora pasa también por prestar especial atención a las realidades cambiantes tanto internas como externas: nuevas funciones, mayor apertura a los entornos urbanos donde se ubican, versatilidad y optimización.

### 7.1. Plan de Infraestructuras 2021-2025

Una Universidad moderna tiene que contar con unas infraestructuras adecuadas, adaptadas a las nuevas realidades y exigencias, de modo que todos sus miembros puedan realizar su trabajo y su estudio en las mejores condiciones. Además de las infraestructuras de nueva creación, la Universidad de Zaragoza debe de afrontar un nuevo modelo en el que se priorice la rehabilitación y el mantenimiento, la ampliación de las ya existentes, y un uso más eficiente y continuado de sus recursos. Con ello se responde además a los nuevos modelos de sostenibilidad de los ODS. Además del diseño, transformación y mantenimiento de las infraestructuras, es importante mejorar las buenas prácticas y modos de trabajo en las áreas relacionadas con servicios, gestión de espacios, usos docentes e investigadores, y los complementarios de la vida universitaria.

Es necesario un sistema integral de trabajo, desde el que se coordine e impulse un modelo de gestión conjunto de mantenimiento, planificación y seguimiento de las infraestructuras de la Universidad. Hay que desarrollar aplicaciones digitales que favorezcan la gestión, control y mantenimiento, y dotar de un BigData que permita el seguimiento y cumplimiento de los retos estratégicos, así como los ODS –herramientas desarrolladas a partir del GIM+Smart Campus, sistemas información geográfica,

Plan de  
Infraestructuras  
2020-2021

*blockchain...*— Esto supone cambiar parte de los modelos de trabajo actual, que han de ser mucho más cooperativos, impulsando la corresponsabilidad y trabajo con los centros, para que las acciones y gestión de los espacios se puedan abordar de manera conjunta, de forma que se fomente la equidad y la igualdad en infraestructuras y servicios.

Es importante crear una mesa de reflexión para impulsar dentro del Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2020-2030 unas infraestructuras que respondan a sus principales retos y a los ODS.

#### 7.1.1. Acciones concretas en infraestructuras

Plan de  
Infraestructuras  
2020-2021

El Plan de Infraestructuras se acordará con el Gobierno de Aragón y que, entre otras, incluya las siguientes:

- a) Ampliación del aulario de la Facultad de Medicina, incorporando departamentos o dependencias de Fisioterapia. A este edificio se trasladaría la biblioteca de Medicina. La ampliación conllevaría parte de demolición (es más eficiente en este caso) y la nueva construcción de unos 3000 m2.
- b) Obras en el antiguo Seminario de Huesca, parcela de aproximadamente 1700 metros cuadrados, que será adaptada para instalar el Vicerrectorado de Campus, una biblioteca con depósito para investigación y sala de estudio. El espacio liberado del actual edificio del Vicerrectorado se adecuará para uso de la Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte y otras dependencias del Campus.
- c) Completar mediante un plan de intervención plurianual la rehabilitación del edificio conocido como

«Residencia de niños» de Huesca, ocupado parcialmente por la Facultad de Empresa y Gestión Pública.

- d) Plan FITE para el uso universitario de los terrenos de las Escuelas Anejas en Teruel, cedidos a la Universidad por el Ayuntamiento. En este espacio se crearán laboratorios de investigaciones y servicios comunes, como archivo, biblioteca y sala de estudio, salas de reuniones y conferencias, aula virtual o espacios deportivos.
- e) Rehabilitación de los Colegios mayores en Huesca y Zaragoza para adaptarlos a las nuevas necesidades de los estudiantes teniendo en cuenta criterios de igualdad y sostenibilidad.
- f) Obras de ordenación y reurbanización en el campus de San Francisco y actualización de las instalaciones deportivas.
- g) Colaboración con instituciones para la creación de instalaciones deportivas en el entorno del Campus Río Ebro.
- h) Y finalizar las obras de la Facultad de Filosofía y Letras

#### 7.1.2. Acciones en investigación:

- a) Licitación y construcción del Edificio CEQMA, en colaboración con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas en función de la financiación lograda, que liberaría espacio para otros institutos.
- b) Rehabilitación y adaptación del antiguo edificio de Clínica Veterinaria para el Instituto Agroalimentario de Aragón, con centro de producción de biomasa.
- c) Remodelación y adaptación de la antigua Escuela de Magisterio para nuevos usos, cuando la Facultad de Filosofía y Letras esté concluida.

Plan de  
Infraestructuras en  
investigación

## 7.2. Eficiencia energética en la construcción y sostenibilidad

Eficiencia energética en la construcción y sostenibilidad

Todos los edificios y equipamientos de la Universidad de Zaragoza deben ser referentes al máximo nivel en sostenibilidad y calidad medioambiental en el horizonte de las próximas dos décadas. Para ello se proponen las siguientes acciones:

- a) Desarrollo del Plan Estratégico de Sostenibilidad, dentro del Plan Estratégico de la Universidad 2030.
- b) Diseño de las nuevas construcciones y reformas notables con criterios de sostenibilidad amparados por estándares internacionalmente reconocidos.
- c) Aprovechamiento de GEOTERMIA. Implantación de pozos canadienses donde sea posible y eficiente, como en la reforma de la Facultad de Filosofía y Letras.
- d) Acometer el estudio de las envolventes de los edificios más ineficientes, para detectadas y cuantificadas las medidas (cambio de ventanas, aislamiento de fachadas y cubiertas), proceder a su planificación para llevarlas a cabo.
- e) Aplicación de criterios de reutilización y reciclaje en todas las actuaciones (obras mayores y menores), incorporando en los pliegos o proposiciones la exigencia de haberlos tenido en cuenta.
- f) Recogida selectiva de residuos y gestión de los mismos. Instalación de papeleras y contenedores de reciclaje en todos los edificios.
- g) Realización de un inventario que recoja la biodiversidad en nuestros campus.

h) El mantenimiento de los centros es uno de los retos más importantes en el modelo de gestión y uso de las infraestructuras. Se estudiarán indicadores de seguimiento y calidad compatibles con los objetivos de los planes estratégicos de los centros y su inserción en las lógicas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- i) Continuación de las actividades de la Oficina Verde: Difusión y formación para el estudiantado y el personal de centros; Caravana por el Clima; andada para conocimiento de nuestro entorno...

## 7.3. Accesibilidad

Procurar que todos los espacios de la Universidad, sean abiertos o públicos, tengan una accesibilidad universal y atención a la diversidad. Se propone:

Accesibilidad

- a) Mejora de la accesibilidad a todos los colectivos con diversidad funcional, especialmente movilidad motora, visual y auditiva, así como adoptar los mecanismos y recursos *online* adecuados en relación a la accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles.
- b) Creación de recintos protegidos de bicicletas, y puntos de recarga de vehículo eléctrico e híbrido.
- c) Responder a las nuevas directrices del Gobierno de Aragón en temas de igualdad y equidad hacia el colectivo trans, lo que obliga a repensar los espacios de los baños, vestuarios, duchas y actividades deportivas o culturales binarias y/o con segregación por géneros.

- d) Incorporar espacios pensando en menores –cambidores para niños– o personas de edad avanzada o con alguna discapacidad.

#### 7.4. Ahorro energético

Ahorro energético La eficiencia energética es un importante objetivo ODS. Para ello se propone:

- a) Producción del 10 % de la demanda de energía primaria de la Universidad de Zaragoza mediante la instalación de plantas de aprovechamiento fotovoltaico. El estudio se está realizando ya, con dos pilotos.
- b) Construcción de una planta de generación térmica con biomasa en dos líneas:
  - i) Edificios aislados con instalaciones ya anticuadas o ineficientes, como es el caso de Odontología de Huesca,
  - ii) Sistema centralizado de producción de energía con biomasa para el campus de Veterinaria, aprovechando la galería existente que une varios edificios para Clínicas rehabilitados, Pabellón Central y Zootecnia.
- c) Continuar liderando y ampliando el número de socios del G9 (y de quien quiera unirse) en la compra conjunta de energía. Para nuestra Universidad no ha supuesto grandes ahorros económicos (puesto que venimos de pliegos técnicos de contratación técnicamente muy eficientes), pero ha inducido mejores precios medios y, sobre todo, la imposición de compra de energía con certificado de origen renovable dado por la Comisión

Nacional de los Mercados y la Competencia. La compra ahora es indexada con cierres periódicos opcionales a mercado de futuros.

#### 7.5. Organización, nuevos servicios y coordinación

- a) Una correcta organización docente permitiría la optimización de espacios. Para ello, se ha de trabajar estrechamente con los centros para optimizar recursos y evitar que las aulas cuenten con una mínima utilización por las tardes o los viernes.
- b) Frente a los modelos atomizados de algunos servicios, se considera importante abordar una gestión coordinada de servicios como cafetería/restauración, servicios de apoyo en los campus, Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad, acogida y alojamiento de los estudiantes (especialmente los extranjeros), migrantes (en los próximos años habrá que responder a los retos migratorios desde todos los ámbitos sociales), asesorías o talleres, que permitan ofrecer un mejor servicio y un mayor conocimiento de los mismos por parte de la comunidad universitaria.
- c) Crear, con modelos de gestión común entre la Universidad y el Gobierno de Aragón, una escuela infantil que permita trabajar/estudiar el desarrollo pleno de sus madres/padres y en la misma línea, y un Centro de Día para las personas dependientes y con grave deterioro cognitivo y físico a cargo de personas pertenecientes a la comunidad universitaria.

## VIII. CULTURA Y COMPROMISO SOCIAL

José Ortega y Gasset afirmó en 1930 que a la Universidad le corresponden tres funciones: la Transmisión de la cultura; la Enseñanza de las profesiones y la Investigación científica. A todo ello añadía qué en estos quehaceres, la universidad española necesitaba de un impulso, que pasaba por una europeización.

De entre estas funciones destacaba Ortega sobre manera la Cultura como una finalidad intrínseca a los quehaceres universitarios, que contribuyen al desarrollo de la persona y al fortalecimiento de la sociedad comprometida con los valores éticos y sociales.

Todo ello requiere el fomento de una convivencia en los espacios universitarios en los que estos valores se pongan en práctica para transferirlos a la sociedad.

Para cumplir con estos objetivos una serie de iniciativas agrupadas en torno a dos grandes bloques. Son las siguientes:

## COMPROMISO SOCIAL

### 8.1. Igualdad de género

En estos momentos, la igualdad de oportunidades puede y debe incluirse dentro de la Agenda 2030. La igualdad de género debe implicar e incluirse de forma transversal en todos los ejes de acción universitaria, atendiendo a todos los sectores y con especificidades concretas en determinadas áreas de conocimiento y también en colectivos distintos. Aunque deba ser una acción transversal, debe incorporarse específicamente para que no se diluya.

Igualdad de género

Es importante poner de manifiesto que la igualdad de oportunidades, además de una cuestión de justicia social y de equidad es una cuestión de calidad, los equipos de trabajo diversos son mejores y si la cultura de la igualdad no existe, es difícil crear equipos diversos. Y la diversidad siempre, debe incluir una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Las acciones de promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres deben abordarse a distintos niveles, partiendo siempre de la formación/sensibilización previa para que pueda interiorizarse el valor y a partir de ahí incluir acciones que incorporen esta perspectiva.

Desde que en el curso 2015-2016 se presentó el Plan de Igualdad de nuestra Universidad se han desarrollado varias actividades y cursos que han conseguido una sustancial mejora en materia de lenguaje inclusivo,

prevención de la violencia de género y se ha normalizado el uso de las perspectivas de género en las actividades docentes e investigadoras, así como entre todos diversos colectivos que conforman la Universidad.

Pero todavía quedan cosas por hacer y estas son las líneas de actuación:

Líneas de actuación

**a) Líneas de actuación:**

- i) Acceso a la Universidad/Promoción y visibilidad
- ii) Carrera profesional.
- iii) Situaciones de discriminación/acoso.
- iv) Acciones específicas en titulaciones muy masculinizadas.

**b) Acciones concretas.** Aunque se han incluido algunas acciones en apartados anteriores, se señalan otras complementarias:

- i) Cursos de inclusión de perspectiva de género en la investigación.
- ii) Formación para personas en puestos de responsabilidad, incluyendo grupos de investigación y equipos de dirección.
- iii) Publicidad que cuide las imágenes y discursos igualitarios.
- iv) Afianzar el programa de voluntariado e incrementar el número de alumnos y alumnas inscritas en él.
- v) Realización de un mayor número de cursos y jornadas de sensibilización intentando llegar a todos

los campus de la Universidad.

- vi) Tribunales paritarios: en todos los niveles, de evaluación de trabajos de grado, máster, tesis, también concursos de plazas.
- vii) Mantener y renovar el funcionamiento la Comisión Asesora del Observatorio de Igualdad y visibilizar sus acciones, dotarla de competencias.
- viii) Hacer que las comisiones de igualdad estén reguladas por la normativa que corresponda, que haga que pertenecer a las mismas sea un mérito profesional.
- ix) Que todas las acciones de promoción de la igualdad de oportunidades se tengan en cuenta como parte de la labor docente/académica, no sea un plus de trabajo para algunas.
- x) Crear proyectos de tutorización y mentorización con perspectiva de género en todos los centros.
- xi) Revisión del protocolo de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
- xii) Acciones concretas en días señalados con implicación real de centros y departamentos y coordinación, para evitar duplicidades: 11 de febrero, 8 de marzo, cuarto jueves de abril, 25 de abril, denuncias/minutos de silencio por víctimas de violencia de género, celebraciones...

Objetivos de  
Desarrollo  
Sostenible  
(ODS)

## 8.2. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

La Universidad de Zaragoza ha adoptado como marco de referencia la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible aprobada por Naciones Unidas en 2015 (en vigor desde el 1 de enero de 2016), que contempla 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental: una estrategia de futuro sumamente ambiciosa y transformativa.

Esta Agenda se propone, entre otros objetivos fomentar un crecimiento económico continuado, inclusivo y sostenible como instrumento esencial para lograr la prosperidad. Asimismo, la Agenda aborda los factores que generan violencia, inseguridad e injusticias como las desigualdades, la corrupción, la mala gobernanza y las corrientes ilícitas de recursos financieros y armas.

Creemos que es tiempo de rearmar un modelo de crecimiento sostenible, que integre el compromiso social y ambiental, así como la equidad como señas de identidad. Ya se ha trabajado en este modelo durante los últimos años: el deporte y la vida saludable, las políticas de atención a todo tipo de diversidad y de necesidades especiales, el plan de igualdad, la participación en Mujeres por África y la atención a los refugiados, o los pliegos de contratación generados a través del observatorio de contratación pública se orientan en esta dirección. Pero se precisa además de un plan específico, inserto en el Plan Estratégico de nuestra universidad, que marque la ruta en este sentido hacia 2030. Un plan que tenga en el centro el cumplimiento de estos objetivos, impulsando en esta dirección formación, investigación y transferencia, pero también políticas sociales y políticas internas.

Una ambiciosa propuesta sobre la mejora de la eficiencia energética de nuestros edificios y campus, con un impulso decidido de la autogeneración, se ha presentado al Gobierno de Aragón de cara a la captación de fondos europeos en la financiación de la transición hacia una economía verde.

## 8.3. Elaborar un programa propio de voluntariado

La Universidad de Zaragoza tiene un compromiso con el desarrollo sostenible y la construcción de una sociedad más cohesionada, cuyos valores de referencia sean la solidaridad, la cooperación y el respeto por el medio ambiente. El voluntariado es considerado por Naciones Unidas como uno de los pilares para el éxito de la Agenda 2030 para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, puesto que puede contribuir a movilizar a las sociedades y lograr la participación de las personas en la planificación y aplicación de dichos objetivos. Nuestra Universidad dispone de un programa de prácticas de cooperación, pero no cuenta con un programa propio de voluntariado, sino que funciona como intermediaria entre las personas del ámbito universitario que manifiestan su intención de hacer voluntariado y las ONG, entidades sin ánimo de lucro y empresas del tercer sector que nos demandan personas voluntarias.

Programa propio de voluntariado

Nos proponemos tomar la iniciativa elaborando, junto a las organizaciones y personas interesadas, un programa propio de voluntariado, que identifique las necesidades sociales y la capacidad de la comunidad universitaria para dar respuesta a ellas. También trabajaremos para que las

competencias que se adquieren con el voluntariado (trabajo en equipo, empatía, iniciativa, resolución de conflictos...) puedan certificarse y queden recogidas en el Suplemento Europeo al Título.

## CULTURA Y DEPORTE

### 8.4. Cultura

**Cultura** Nuestro proyecto plantea actuaciones en diversos ámbitos, para llevar a cabo objetivos esenciales como son:

- a) Potenciar la creatividad cultural universitaria. La cultura y las diversas actividades culturales producidas deben tener una presencia constante en la Universidad orientada hacia una democratización de la cultura facilitando que todos los miembros de la comunidad universitaria que lo deseen puedan expresarse y realizar sus propias intervenciones culturales.
- b) Ampliar y extender los eventos culturales, potenciando la creatividad y apoyando a los productores y consumidores de cultura en todos los ámbitos de la Universidad, en los diferentes campus, con especial incidencia en Huesca, Teruel, Jaca, La Almunia y en todas las localidades aragonesas que los demanden, en colaboración con los agentes comarcales, provinciales y autonómicos.
- c) Fomentar las sinergias con la Comunidad Autónoma de Aragón y sus espacios, abriendo también los espacios universitarios a la ciudadanía con la perspectiva de una

sociedad innovadora y preparada para los retos del futuro. Un claro ejemplo es Dimensión 4 de Ebrópolis +20 Estrategia Zaragoza, denominada «Sociedad formada, innovadora e inteligente basada en el conocimiento, la educación y la cultura» que contempla entre sus objetivos «La Universidad como elemento estratégico para el desarrollo territorial» y «La cultura como proceso de construcción colectiva y de conciencia de comunidad».

- d) Creación de Espacios de atracción cultural. Sin duda alguna, el Paraninfo es uno de los focos culturales más significativos de la ciudad de Zaragoza y un espacio muy versátil para la aplicación de las políticas culturales de la Universidad de Zaragoza: de conferencias a exposiciones, de recitales a congresos y *performances*. Se debe potenciar que esta actividad de relación cultural se extienda a todos los centros en los que no exista.
- e) Incentivar el consumo cultural, con responsabilidad y sostenibilidad de acuerdo con el Objetivo 12 de los ODS: producción y consumo responsables, fomentando el uso eficiente de los recursos y la energía, mejora del acceso a los servicios, buenas condiciones laborales, ayudar a una mejor calidad de vida.
- f) Contribuir al estudio de peculiaridades propias de Aragón, como sus lenguas, su Derecho y su patrimonio singular.



## 8.5. Patrimonio Cultural

Patrimonio Cultural

Continuar con la política de gestión del patrimonio cultural a través de la investigación, la conservación y la difusión de sus fondos. Se plantean las siguientes actuaciones

### a) Museo de Ciencias Naturales:

Teniendo en cuenta que desde su inauguración en 2015 el Museo ha sido visitado por más de 200.000 personas; que es el único museo reconocido de Ciencias de Zaragoza y el único de Ciencias Naturales de Aragón; que ha hecho una importante labor de divulgación y de investigación, se plantea:

- i) Mejorar sus colecciones permanentes y su difusión.
  - ii) Continuar el inventario de la colección paleontológica y de todos los fósiles que se depositen como resultado de la actividad científica de la Universidad, y comenzar con el inventario y la valoración de la colección histórica de la Universidad de Zaragoza custodiada actualmente en la Facultad de Ciencias.
- b) Definición y puesta en marcha de nuevas colecciones permanentes. Entre otras:
- i) Gabinete numismático de la Universidad, cuyo origen data del siglo XVIII, que se instalaría en el Paraninfo de la Universidad.
  - ii) Colecciones tecnológicas, instaladas en la Facultad de Ciencias y en la Escuela de Ingeniería y Arquitectura.
  - iii) Colecciones zoológicas que se exhibirían en la Facultad de Veterinaria.

## 8.6. Deporte

Entre las principales acciones se propone:

Deporte

- a) Apostar porque el deporte universitario contribuya a la formación integral de la comunidad universitaria, a potenciar la transmisión de valores educativos y a la mejora de la salud y el bienestar de las personas que la integran. Para ello, se establecerá un horario suficiente en las distintas instalaciones deportivas para que PDI y PAS puedan utilizarlas para la práctica deportiva.
- b) Posibilitar que la actividad física y el deporte sean uno de los pilares del proyecto de Universidad Saludable, organizando programas de actividades físicas y deportivas dirigidos a toda la comunidad universitaria que pongan el valor los estilos de vida saludables.
- c) Poner en marcha un gabinete técnico que sea pionero en la prescripción de la actividad física como método para la prevención y la terapia de enfermedades.
- d) Abrir la Oficina de Atención a Deportistas de Alto Nivel.
- e) Desarrollar programas de promoción deportiva para las mujeres de acuerdo con su elevada presencia en la matrícula académica y corrigiendo los desajustes actuales de participación.
- f) Completar nuestro parque de instalaciones deportivas, de tal forma que el acceso a la práctica del ejercicio físico sea fácil y sencillo para todos los miembros de la Comunidad Universitaria. En los campus de Teruel, Río Ebro y Veterinaria intentaremos poner en valor espacios para que se puedan construir y ofrecer nuevos servicios deportivos.

- g) Cooperar a través del deporte con los agentes públicos y privados que trabajan por estos mismos objetivos: Ayuntamientos y Gobierno de Aragón; y ampliar los convenios y acuerdos firmados con terceros para mejorar la oferta de servicios a la comunidad universitaria y la presencia de la Universidad en el tejido deportivo aragonés.
- h) Abrir las instalaciones tanto al desarrollo de actividades deportivas como a la docencia e investigación universitarias.
- i) Fomentar la implicación de los diferentes organismos públicos en la financiación de los proyectos, y proponer a las organizaciones privadas su posible colaboración como mecenas con el deporte universitario en general o con aportaciones para el desarrollo de proyectos puntuales.

### 8.7. Prensas de la Universidad de Zaragoza

“Prensas de la Universidad de Zaragoza”

La editorial de la Universidad de Zaragoza «Prensas de la Universidad de Zaragoza» tiene por objetivo servir a la comunidad universitaria y proyectar a la institución en el exterior en su dimensión científica e intelectual. Como parte del primer objetivo desarrolla obras de apoyo a la docencia y colabora con los investigadores para dar a conocer su trabajo en las mejores condiciones. El segundo objetivo lo lleva a cabo a través de una presencia en el mercado tanto de obras de investigación como de monografías, obras de síntesis e incluso de manuales docentes. Todo ello tamizado por un exigente proceso de control de calidad que le ha permitido una destacada posición en la producción editorial científica y elevados

niveles de prestigio dentro de los estándares de la edición científica.

De cara al futuro la editorial de la Universidad de Zaragoza tiene que seguir combinando esta doble dimensión de servicio hacia el interior de la comunidad y de competitividad y prestigio hacia fuera. Las líneas que permitirán conseguir mejores resultados en ambos ejes son:

- a) Convertirse en referencia ineludible en los campos científicos donde la Universidad de Zaragoza es puntera o donde estratégicamente desea desarrollarse;
- b) Ampliar la colaboración entre docentes y PUZ para elaborar productos cada vez más precisos y adecuados a las necesidades actuales de la docencia;
- c) Estrechar la relación con los equipos de investigación para ser más eficaces en la difusión de los resultados de su actividad científica
- d) Ampliar de manera sistemática la internacionalización de la editorial mediante la colaboración con otras universidades y centros de investigación extranjeros, convirtiéndonos en mediadores de referencia para el intercambio entre espacios científicos diferentes.

### 8.8. Medios de comunicación

La difusión de la actualidad universitaria más trascendente es fundamental para dar a conocer a la sociedad las diferentes realizaciones que se producen en todos los ámbitos: docencia, cultura, avances científicos o transferencia de conocimiento. Como canales de extensión

Medios de Comunicación

universitaria, los medios de comunicación integrados en la Universidad de Zaragoza servirán también para fomentar la imagen de una Universidad en la que el servicio público prevalece y atiende a los intereses de la ciudadanía.

En la sociedad red, las plataformas digitales son el medio por excelencia para contener un repositorio informativo de las actividades más destacadas que tienen lugar en los campus universitarios. Ante la contaminación informativa que impera en el mundo actual, los contenidos generados desde la universidad tendrán el sello de calidad de una información elaborada bajo los parámetros del rigor, el contraste y la especialización.

Por lo tanto, se propone:

- a) Potenciar la emisión de Radio Unizar a través de diferentes colaboraciones en los distintos campus universitarios, con estudiantes que actúen como antenas en cada titulación y sirvan de cronistas para hacer llegar la información producida en cada una de ellas.
- b) Crear una plataforma digital con las mejores prácticas realizadas por parte del estudiantado, para dar a conocer el talento desarrollado en nuestra universidad.
- c) Fomentar acciones de colaboración con redes nacionales e internacionales de medios de comunicación universitarios, con el objetivo de intercambiar programas para que la información de la Universidad de Zaragoza se difunda en otros entornos digitales.

- d) Participar en los diferentes foros de creación de espacios audiovisuales que ayuden a proyectar la imagen de marca de la Universidad de Zaragoza.

## IX. FINANCIACIÓN

Todas las actuaciones estratégicas descritas son claramente realizables pero exigen una adecuada financiación. Y también una gestión eficaz de esos recursos públicos, materia en la que esta Universidad, durante los últimos años, ha introducido relevantes cambios que se han traducido en una sobresaliente optimización de la gestión financiera. Así desde la Oficina Técnica de Control Presupuestario seguiremos trabajando en la mejora de los procedimientos presupuestarios, en el control de los costes basado en el análisis de los resultados de la Contabilidad Analítica, y se mantendrá la vigencia del actual Plan de racionalización de la gestión económica mientras esté en vigor el Plan de la Comunidad Autónoma. Todo ello, con la máxima transparencia al poder ser consultadas todas las actuaciones en la página web de la Universidad.

La financiación pública es, en todo caso, un elemento de indudable repercusión que exige mantener las propuestas reivindicativas de mejor dotación financiera para la Universidad, insistiendo en que se trata de una inversión (y no un gasto) con indudables rendimientos y rentabilidad social. La Ley Orgánica de Universidades reconoce la autonomía económica y financiera de las universidades públicas, e indica que debe garantizarse que éstas dispongan de los recursos necesarios para un

funcionamiento básico de calidad. Asimismo, la Ley de Ordenación del Sistema Universitario de Aragón establece las reglas sobre financiación de la Universidad de Zaragoza que deben fundamentarse en el principio de garantía de estabilidad y de suficiencia de los ingresos.

El modelo de financiación vigente, que finaliza en diciembre de este año 2020, ha permitido mejorar la posición de la Universidad de Zaragoza en términos comparativos, aunque todavía queda un amplio trecho para alcanzar el nivel de las Universidades mejor financiadas. Eso implica la necesidad de impulsar como principal acción de gobierno la negociación de forma inmediata de un nuevo modelo que garantice una financiación estable y suficiente que contribuya a mejorar los resultados de nuestra Universidad, la única universidad pública de Aragón, y situarla en las cotas más altas de excelencia.

Para ello se plantean las siguientes propuestas:

### 9.1. Sobre el nuevo modelo de financiación 2021-2025.

El nuevo modelo de financiación debe ser estable, para permitir una planificación a medio y largo plazo. En los primeros meses de acción de gobierno es necesario negociar un modelo global de financiación para el periodo 2021-2025; un modelo global que incluya:

- a) Solicitar que las Transferencias corrientes alcancen, al menos, el promedio de las Universidades del G9 y preferiblemente el de la Universidad mejor financiada, incrementándose entre un 10% y un 15%

Propuestas sobre el nuevo modelo de financiación 2021-2025

- b) Que el nuevo Modelo de Financiación recoja el compromiso de atender las necesidades concretas plasmadas en un documento elaborado en los últimos meses desde la experiencia de la gestión, que pretenden, en síntesis:
- i) Mejorar y rejuvenecer la plantilla de la universidad, tanto el PDI como el PAS;
  - ii) Introducir una rebaja en las tasas de las segundas y posteriores matrículas, que revertirá en una universidad más igualitaria;
  - iii) Contribuir a una mejora de la docencia y del equipamiento docente y de sus comisiones de calidad.
  - iv) Conducir a un escenario de oferta de nuevas titulaciones y nuevos sistemas de impartición de las titulaciones;
  - v) Propiciar la creación de un programa propio de Investigación, con programas de contratos pre y postdoctorales, y otro de captación y retención de talento;
  - vi) Implementar un nuevo Plan de infraestructuras, con el necesario incremento de financiación para gastos en Reforma, Actualización y Mejora, y adoptando mecanismos de eficiencia energética, bajo el compromiso con la sostenibilidad y con el cumplimiento de los ODS
- c) Que las acciones que requieran de una financiación estable a lo largo del tiempo se incluyan en la Transferencia Básica, mientras que otras tomen la forma de contratos programa, por los cuales la Universidad de Zaragoza se compromete a cumplir determinados objetivos.
- d) Que el nuevo modelo incluya la asunción de la totalidad o una parte de la deuda a corto plazo, que a 31 de diciembre de 2019 ascendía a 8,9 millones de euros, cifra que podría rebajarse a final de 2020. Esta medida puede articularse a lo largo de los cinco años de cobertura del nuevo modelo.
- e) Asimismo, el modelo deberá incluir el compromiso de compensar costes derivados de normativa de carácter autonómico, nacional y supranacional, tales como nuevas reducciones de tasas, incrementos del Salario Mínimo Interprofesional que afecta a la Universidad vía incremento del coste de los servicios externos, permisos de paternidad, seguridad social de nuevos funcionarios o sexenio de transferencia, entre otros.
- f) Para algunas de las acciones se plantea incorporar financiación externa en modo de mecenazgo y de relaciones con entidades privadas. A pesar de que en marzo ya estaban avanzadas las negociaciones del nuevo Modelo, la crisis sanitaria y económica sobrevenida relegó estas negociaciones a un segundo plano. Por ello, se ha llegado a un acuerdo entre la Consejería de Ciencia Universidad y Sociedad del conocimiento y la Universidad de Zaragoza con el fin de activar –para el año 2021– la prórroga contemplada en el propio Modelo. En la solicitud de prórroga se han contemplado todos los elementos incluidos en el Modelo que ahora finaliza, de forma que se mantenga el espíritu de mejora de la posición relativa de nuestra Universidad.

## 9.2. Mecenazgo

Mecenazgo La financiación de las universidades públicas debe provenir fundamentalmente de las administraciones de las que dependen. No obstante, esta financiación debe complementarse con la captación de otras formas de financiación que se sumen a las fuentes públicas y que hagan más competitivas a las universidades. Así, las universidades están obligadas a competir por fondos para investigación y transferencia a nivel nacional e internacional. Asimismo, es absolutamente necesaria la colaboración con entidades públicas y privadas a las que las universidades ayudan, a través de la transferencia de conocimientos, a mejorar su competitividad y su imagen.

La Universidad de Zaragoza ha trabajado intensamente en la búsqueda de fondos privados. Por un lado, ha puesto los medios para ayudar a los investigadores en la captación de fondos para Investigación y Transferencia a través de las diferentes oficinas: SGI, OPE y OTRI. Por otra parte, se han captado fondos a través del Mecenazgo de empresas privadas, principalmente entidades financieras. Ampliaremos, no obstante, nuestra política:

- a) Potenciando ambas vías de captación de fondos privados mediante el reforzamiento de las estructuras de las oficinas y la búsqueda de nuevas vías de mecenazgo.
- b) Colaborando con el Consejo Social en el papel que le otorga la Ley Orgánica de Universidades como órgano de participación de la sociedad en la Universidad y que debe ejercer como elemento de interrelación entre ambos.

## 9.3. Fondo Covid-19

Se ha remitido a la Consejería de Universidades una estimación pormenorizada de los gastos relacionados con la crisis sanitaria en los que ha incurrido y va a incurrir la Universidad y se está negociando la vía por la que el Gobierno de Aragón va a transferir a la Universidad la parte del Fondo destinada a Educación Superior, así como los mecanismos de seguimiento y justificación de dicho Fondo. Fondo Covid-19

## 9.4. Fondos Europeos

La Universidad de Zaragoza es un agente esencial en innovación, modernización y formación de capital humano y, por tanto, está plenamente alineado con los objetivos que sustentan el paquete de medidas más ambiciosas de la historia de la Unión Europea para hacer frente al colosal reto de adaptar nuestra economía y sociedad mediante el denominado Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. Fondos europeos

El siguiente mandato va a estar altamente condicionado por la ejecución de los objetivos marcados por la Comisión Europea y, por tanto, la Universidad de Zaragoza adoptará responsablemente, ya lo está haciendo actualmente, las decisiones estratégicas encaminadas a liderar y adaptar nuestra institución al cumplimiento de los objetivos que permitan la transición digital de la economía, así como potenciar un crecimiento sostenible social y medioambientalmente en los términos que establezca el Plan de Recuperación y Resiliencia que adopte España, y que servirá de guía para absorber y canalizar los inmensos recursos que provendrán de Europa.

El uso adecuado y potencial de esa financiación, que representa una oportunidad única e irreplicable para España, Aragón y para la Universidad de Zaragoza, pero es necesario tener en cuenta que se trata de un reto administrativo de excepcionales dimensiones. Para ello será prioritario crear una oficina técnica encargada de liderar y coordinar este proyecto, así como reforzar el ámbito de contratación y fondos europeos de nuestra universidad, así como impulsar la cooperación y creación de consorcios con otras UUPP, vía CRUE y G9, y con el tejido productivo e institucional.

Ahora es el momento de invertir una parte importante de esos 2 millones en las actividades que han sido detalladas a lo largo de este Programa y que permitan potenciar las fortalezas y, por lo tanto, la excelencia de la Universidad de Zaragoza.

Consolidar la excelencia de la Universidad de Zaragoza

### 9.5. Compromiso presupuestario

Compromiso presupuestario

La reducción de la deuda va a redundar en una nueva política que atienda a las necesidades recogidas en este programa.

La deuda a corto plazo se ha reducido en 8,3 millones de euros

La deuda a corto plazo se ha reducido en 8,3 millones de euros, a razón de unos 2 millones anuales en 2016, 2017, 2018 y 2019. El esfuerzo de toda la comunidad universitaria, restringiendo el gasto, ha permitido alcanzar la situación actual en la que hemos pasado de 17,2 a 8,9 millones de deuda. Los gastos financieros por intereses, que alcanzaron los 2 millones en el año 2013, han pasado de 350.000 euros en 2016 a los 60.000 euros previstos para el año 2020. Hemos cumplido con el propósito de rebajar el endeudamiento con el fin de optimizar la posición financiera de la Universidad ante posibles escenarios adversos, factor que ha sido clave para afrontar la situación financiera en la que nos ha situado la crisis sanitaria y económica en la que estamos inmersos.







**#Unizar eres tú**