CONTIGO LO CONSEGUIREMOS

PROGRAMA DE GOBIERNO DE

ANA ELDUQUE

ELECCIONES A RECTORADO 2020

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Hemos llegado hasta aquí porque queremos cambiar el rumbo de nuestra institución, porque estamos convencidos de que la mayoría quiere hacerlo y porque no tenemos ninguna duda de que podemos lograrlo.

Nuestra casa no es de reciente creación. No somos unos advenedizos en el mundo de la educación superior en España. La Universidad de Zaragoza es una referencia. Pero como toda obra humana precisa adaptarse a los tiempos para poder sobrevivir. La universidad medieval ya no existe, pero tampoco la de la transición democrática. El mundo es más grande y más pequeño a la vez, por paradójico que parezca, y las influencias proceden de todo el orbe. La innovación se genera en los lugares más insospechados. Los primeros que comprendieron e interiorizaron esto son los que mejor se han adaptado al cambiante mundo de hoy. Muchos pensamos que no estamos todavía bien integrados en el grupo de aventajados, pero que no hay nada que nos lo impida. El único freno para no entrar de lleno en el milenio somos nosotros mismos, nuestros miedos, nuestra inercia. Estamos convencidos de que somos perfectamente capaces de volver a tener la ilusión y la motivación necesarias para caminar entre los mejores.

Queremos que nuestros titulados nunca se vean superados por otros de procedencias diferentes en ningún lugar donde quieran desarrollar su vida profesional. Queremos que nuestros investigadores trabajen en la frontera del conocimiento, generando nuevo saber y aportaciones importantes a la sociedad. Queremos que todas las personas que trabajamos en esta casa sintamos el orgullo de pertenecer a la Universidad de Zaragoza. Queremos que cualquiera de nuestro entorno venga a nosotros a buscar soluciones para sus problemas porque saben que nuestras puertas siempre están abiertas y nuestro ánimo dispuesto. Queremos que la Universidad de Zaragoza sea mejor.

Hace ya mucho tiempo que un grupo muy amplio de universitarios nos juntamos para diseñar un programa de gobierno que se orientase hacia el futuro. Analizamos nuestras necesidades más inmediatas y calculamos nuestras fuerzas y posibilidades. No es utopía ni suelos imposibles lo que proponemos. Es lo que necesitamos y podemos lograr. Todas las acciones que hemos pensado están basadas en ideas, pues sin metas a largo plazo no

lograremos que las acciones sean eficaces. Sin estas aspiraciones no conseguiremos que la voluntad de nuestra universidad sea colectiva y más fuerte. Somos universitarios y lo que siempre nos ha caracterizado y debe seguir haciéndolo es la ambición por mejorar.

Hemos querido comenzar la exposición de nuestro programa mostrando con la máxima claridad las ideas-fuerza que nos han inspirado, los fines a los que queremos dirigir nuestros movimientos. Nuestro compromiso se basa en:

- ***Oferta docente**: planificación académica desde la reflexión compartida y al servicio de nuestro territorio.*
- ***Coherencia educativa**: conexión, coordinación y comunicación permanente entre los diferentes niveles educativos.*
- ***Formación continua**: una oferta acorde a las necesidades del entorno.*
- ***Transparencia y participación**: objetivos irrenunciables en la gestión.*
- ***Calidad y mejora continua**: revisión de todas las acciones y hacerlas más eficaces.*
- ***Coordinación**: colaboración entre todos los niveles organizativos de la universidad estableciendo nuevos cauces de comunicación.*
- ***Organización**: simplificación de los procedimientos y claridad en el funcionamiento.*
- ***Carrera profesional**: definición de un modelo para el desarrollo y la promoción profesional de las personas basado en sus méritos.*
- ***Iniciativas**: impulso y puesta en valor de actividades personales y colectivas para la mejora de nuestra institución y aumentar la motivación personal.*
- ***Condiciones laborales**: reducción de la precariedad y búsqueda de la estabilidad.*
- ***Política laboral y de contratación**: lucha contra cualquier práctica que constituya un fraude de ley.*
- ***Estudiantes**: una formación integral en conocimiento, valores y colaboración.*
- ***Exalumnos**: vínculo y comunicación con los exalumnos.*

- ***Presupuestos**: estabilidad económico-financiera a largo plazo.*
- ***Colaboración financiera y mecenazgo**: recursos adicionales para aspectos académicos, culturales y de investigación.*
- ***Modelo investigador**: potenciación del talento y del trabajo en equipos multidisciplinares.*
- ***Investigación y transferencia**: impulso a la creación y la transferencia de conocimiento como aportación a la sociedad.*
- ***Solidaridad**: promoción y apoyo de las iniciativas solidarias.*
- ***Cooperación**: definición de ejes de cooperación donde la aportación de la Universidad de Zaragoza sea relevante.*
- ***Agenda 2030 y ODS**: una universidad responsable y comprometida con la sociedad.*

Hemos elaborado nuestro programa para transformar la institución y a nosotros mismos. Entre todos lograremos convertir estas ideas-fuerza en la fuerza de las ideas que haga de la Universidad de Zaragoza una universidad para el siglo XXI.

Contigo Lo Conseguiremos.

Ana Elduque

PROGRAMA DE GOBIERNO

Índice

Identificación de acciones estratégicas generales **1**
Introducción 1
Nuestra idea de la Universidad de Zaragoza 2
Acciones estratégicas **5**
AE-1. Planificación de la política académica a medio y largo plazo 5
AE-2. Análisis y reorganización de los sistemas de calidad académica de la UZ 14
AE-3. Valoración de las actividades del personal de la UZ 19
AE-4. Búsqueda de fuentes alternativas de financiación 23
AE-5. Promoción de un modelo social del siglo XXI 27
AE-6. Modelo organizativo acorde con las necesidades y que permita aprovechar mejor los recursos 32
AE-7. Replanteamiento del modelo investigador acorde con las capacidades 38
Anexo 1. Red UNIZAR-Alumni **43**
Introducción 45
Objetivos para la UZ 45
Objetivos para los exalumnos 48
Creación de la red 51
Integración de nuevos miembros 51
Anexo 2. Los ODS y UNIZAR **53**
Anexo 3. Mejora de las condiciones laborales en UNIZAR **63**
Introducción 65
A. Análisis de los datos de plantilla correspondiente al PDI 66
B. Datos de plantilla correspondiente al PAS 70
C. Medidas para la mejora de las condiciones laborales de PDI y PAS 72
Anexo 4. Investigación: Repensando el sistema investigador de la UZ **77**
Introducción y objetivos 79
Desarrollo general 80
Reorganización 85

Anexo 5. Propuestas para los estudiantes **87**
Introducción 89
Aspectos relacionados con las metodologías docentes 90
Aspectos relacionados con la valoración de la docencia y de su desarrollo 92
Aspectos relacionados con la información, sus fuentes y acceso a la misma 92
Aspectos relacionados con la resolución de conflictos 94
Aspectos relacionados con el desarrollo de otras actividades extraacadémicas 94

Anexo 6. UNIZAR y la educación no presencial **97**
Introducción 99
Situación de partida y grado de avance 101
Planificación y adaptación a EOL, coordinación entre profesores y evaluación continua 104
Medios e infraestructura, imagen y política corporativa y accesibilidad 107
Formación 109
Etapas para la preparación de UNIZAR para comenzar la impartición de una EOL de calidad 111
Conclusiones generales 112

Anexo 7. Estructura de gobierno **113**
Estructura general de gobierno 115

"Puedes crear, soñar, diseñar el más hermoso lugar en el mundo,
pero necesitas gente para hacer tu sueño realidad"
Walt Disney

PROGRAMA DE GOBIERNO

Identificación de acciones estratégicas generales

Querer estar es el primer paso para poder llegar

"No es tarea de la Universidad ofrecer lo que la sociedad le pide, sino lo que la sociedad necesita"
Edsger W. Dijkstra

Introducción

La candidatura que presentamos ha llevado a cabo un análisis profundo de la Universidad de Zaragoza (UZ) para identificar y definir lo que entendemos que debe ser nuestra institución en el siglo XXI.

El análisis se ha realizado desde lo más general a lo más particular, con el fin de que todas las acciones concretas sean coherentes entre sí y se encaminen al logro de unos objetivos útiles para toda la institución. Solo desde un planteamiento holístico de nuestra universidad entendemos que se puede proponer un programa de gobierno común a una organización tan compleja y extendida territorial y socialmente como es la UZ. La elaboración ha constado de varias fases.

La primera ha sido la **constitución de un grupo de trabajo** en el que estuvieran incluidas personas representantes de un gran número de áreas de conocimiento, con el objetivo de que la visión obtenida estuviera constituida por el mayor espectro posible de integrantes de la UZ.

La segunda fase ha sido la **elaboración de un análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), a través del cual identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en las que estamos inmersos, por medio de un análisis interno (debilidades y fortalezas) y otro de nuestro entorno (amenazas y oportunidades).

Mediante una metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), complementaria al análisis DAFO, hemos identificado toda una serie de **acciones estratégicas generales de la UZ** que son explotadas en propuestas concretas de actuación, enmarcadas siempre dentro del análisis general, es decir, manteniendo siempre la coherencia entre ellas.

Además, para ampliar nuestro programa, durante la concreción de las propuestas nuestro grupo se ha reunido varias veces con diferentes colectivos. Los debates se han mantenido con Personal Docente e Investigador (PDI) de diferentes centros y campus y sus representantes, con Personal de Administración y Servicios (PAS) y sus representantes y con estudiantes. La idea que siempre hemos tenido presente es conocer e integrar al máximo las reivindicaciones del mayor número de miembros de la UZ.

Nuestra idea de la Universidad de Zaragoza

Todos los que integramos este grupo somos miembros de la UZ, bien como PDI, bien como PAS. Gran parte de nosotros hemos desarrollado labores de gestión. Procedemos de todas las macroáreas de nuestra universidad. Somos, por tanto, un grupo con una dilatada experiencia en esta institución. Esta variedad nos permite reconocernos a nosotros mismos como partícipes de este gran proyecto común al que le hemos dedicado nuestra vida profesional. Este sentimiento de pertenencia a un mismo grupo es el que nos ha llevado a alcanzar una idea compartida de qué queremos que sea nuestra universidad y cómo entendemos que es posible lograrlo.

La UZ es una institución de raigambre en todo el país. Nunca nos hemos circunscrito a Aragón, y mucho menos a Zaragoza, aunque este sea nuestro nombre. Queremos, por tanto, que este siga siendo nuestro destino: ser una universidad de reconocido prestigio en todo nuestro entorno social, el cual ya ha traspasado hace tiempo las fronteras de España.

La UZ debe seguir siendo la principal institución de educación superior del Valle del Ebro, sin menoscabo de otras universidades existentes o venideras, pero convencidos del ambicioso objetivo de ser siempre una auténtica referencia.

La UZ debe desempeñar un papel fundamental dentro de nuestro entorno como una palanca de desarrollo social y económico que permita a los aragoneses, y a todos los que deseen estar entre nosotros, tener la mejor formación posible, académica, investigadora y en valores, que facilite e impulse su desarrollo profesional y como personas.

La UZ, como universidad pública, está obligada a dar el mejor uso a los recursos que la sociedad aragonesa le proporciona, por lo que debe enfocar todas sus actividades a retornar a los ciudadanos, en mayor cuantía económica y social, todo lo que ellos ponen a nuestra disposición.

La UZ, en la medida de sus posibilidades, debe ser un agente coadyuvante en la vertebración de nuestro territorio a través de una oferta académica que permita que las personas puedan elegir y dirigir libremente sus propias vidas, sin verse abocadas a emprender otras rutas no deseadas.

La UZ somos, por encima de todo, personas que conviven con personas, fomentando siempre la mejora de las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras, entendiendo que no hay progreso humano si este no va acompañado del respeto y de la dignidad a que todo individuo tiene derecho.

Nuestro grupo de trabajo entiende que la forma de llevar a la práctica todas estas ideas es mediante la aplicación de nuestro saber y conocimiento en todas las acciones que emprendamos y que deben estar encaminadas a:

- Formar los mejores profesionales que den respuesta a las necesidades sociales futuras, para lo cual debemos mantenernos permanentemente en el estado del arte del conocimiento.
- Investigar para que el conocimiento propio y en el que formamos a los estudiantes crezca día a día, no caiga en la obsolescencia y pierda su eficacia.
- Transferir a nuestro entorno las soluciones más innovadoras para la resolución de los retos que la sociedad debe afrontar.
- Divulgar el conocimiento para conseguir que una sociedad diversa sea cada vez más culta y mejor formada, por lo tanto, más libre y más justa.
- Educar a las nuevas generaciones y a nosotros mismos en los valores de libertad, equidad, respeto y solidaridad que hacen que una sociedad sea realmente justa.

Nuestro grupo, teniendo en cuenta estas líneas maestras, identifica las acciones estratégicas (AE) generales en las que se enmarcan todas las propuestas concretas. Estas AE se agrupan en los siguientes apartados:

1. **PLANIFICACIÓN**. Planificación de la política académica a medio y largo plazo.
2. **CALIDAD**. Análisis y reorganización de los sistemas de calidad académica de la UZ.
3. **VALORACIÓN**. Valoración de las actividades del PDI, PAS y estudiantes de la UZ.
4. **FINANCIACIÓN**. Búsqueda de fuentes complementarias de financiación.
5. **SOCIEDAD**. Promoción de un modelo social del siglo XXI.
6. **ORGANIZACIÓN**. Modelo organizativo acorde con las necesidades y que permita aprovechar mejor los recursos.
7. **INVESTIGACIÓN**. Replanteamiento del modelo investigador acorde con las capacidades.

Este programa se completa también con una serie de **Anexos** dedicados específicamente a temas que hemos considerado de gran relevancia. Los temas identificados como tales son:

1. Los exalumnos y su relación con la UZ.
2. Los ODS y las acciones que la UZ puede desarrollar para su consecución.
3. Las condiciones laborales del personal de la UZ.
4. La investigación y su organización dentro de la UZ.
5. Propuestas de interés para los estudiantes de la UZ.
6. Desarrollo de la enseñanza no presencial en la UZ.
7. La estructura de gobierno propuesta para la UZ.

Antes de pasar a explicar con más detalle cada una de las acciones estratégicas queremos hacer constar que el orden anterior no implica de ninguna manera el nivel de importancia relativa entre ellas. Todas son igualmente destacables y deben ser abordadas en su conjunto.

Acciones Estratégicas

AE-1. Planificación de la política académica a medio y largo plazo

Planificación. Porque creemos en la educación

"El maestro que intenta enseñar sin inspirar en el alumno el deseo de aprender está tratando de forjar un hierro frío"
Horace Mann

La actual oferta académica es el resultado de criterios históricos (las tradicionales titulaciones de la UZ) complementada con otras nuevas titulaciones de reciente implantación. Es poco discutible que la gran proliferación de títulos en la universidad española nos ha afectado también a nosotros, por lo que nuestra oferta es grande, pero no parece que haya existido realmente una planificación de la misma. No se ve una correspondencia entre la oferta académica y las posibilidades y necesidades de nuestro territorio, sobre todo desde que este ha quedado reducido al ámbito de la comunidad autónoma. Según los criterios aplicables para la evaluación de los estudiantes en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), son las competencias generales y específicas los objetivos que hay que perseguir y no únicamente la formación en conocimientos de las distintas materias. Pensamos que las competencias de carácter general deben tener una elevada transversalidad entre titulaciones, entendida esta como común a la mayor parte de las áreas de conocimiento. Sería por ello deseable enunciar estas competencias transversales que los estudiantes deben obtener en la UZ, algo que el carácter generalista de nuestra universidad nos puede ayudar a conseguir.

Por otro lado, también se aprecia que el reparto de titulaciones hacia los campus de Huesca y Teruel ha sido realizado para atender criterios no siempre bien conectados con los aspectos académicos. La UZ ha sido y es utilizada como elemento vertebrador de una comunidad extensa y muy poco poblada. Nuestra universidad debe tener el criterio de máxima calidad de su oferta académica como objetivo último, lo cual implica una planificación cuidadosa y sin improvisación. El trabajo de los universitarios debe contemplarse a largo plazo y atendiendo a la capacidad y potencialidad de su profesorado. La implantación poco planificada de titulaciones de atractivo pasajero puede ser un factor de riesgo y de desequilibrio que hay que evitar.

Otro factor que revela la falta de planificación es la aplicación de criterios como "coste cero", absolutamente falto de realismo pero que ha llevado a que aquellas titulaciones que no requieren inversión, ni en infraestructuras ni en personal especializado, disfruten de un apoyo académico independientemente de su utilidad real.

Un último aspecto que hay que destacar como indicativo de la falta de planificación es la atención prestada a otras ofertas universitarias no integradas en la UZ. Zaragoza es la quinta ciudad de España y es un hecho anómalo que se haya desarrollado tan pobremente la universidad privada. En el futuro deberíamos estar preparados para afrontar esta competencia desde una posición de calidad de nuestra docencia.

El **objetivo de la planificación** no debe ser otro que la **mejora permanente del sistema**. Pero toda planificación pasa por tener una información adecuada y correcta. Solo así podremos adecuar nuestra oferta a la demanda real de conocimiento.

Una fuente de información que nuestra universidad no ha utilizado de forma sistemática es la procedente de todo el conjunto de titulados que están ejerciendo su labor profesional fuera de nuestra institución. Nuestro grupo piensa que se precisa crear ya una red de exalumnos a través de la cual se mantenga el contacto con todos aquellos que estuvieron en la UZ. Una red comunicativa bidireccional, que permita dar a conocer las novedades que implantemos, las necesidades del entorno y sea una fuente real de información, un auténtico *feedback* desde la sociedad. Este conjunto de ideas se desarrolla con mayor detalle en el documento anexo "*Red UNIZAR-Alumni*".

La planificación, tal y como la entendemos, debe ser capaz de responder a preguntas tan básicas como las siguientes:

- ¿Existe coherencia y adecuación entre la oferta de titulaciones y el número de titulados?
- ¿Cómo mantener nuestra oferta académica actualizada y acorde con las necesidades socioeconómicas de nuestro territorio?
- ¿Cómo podemos enviar a la sociedad el discurso de que un aumento continuado del número de estudiantes en la UZ no puede ser un objetivo en sí mismo?
- ¿Cómo podemos lograr un sistema de financiación sostenible y duradero en el tiempo?
- ¿Cómo decirle a la sociedad que la impartición de una titulación en un determinado campus no puede ser considerada un premio para ese territorio concreto, sino que debe estar ligada a la potenciación de las oportunidades de ese territorio?
- ¿Cómo conseguir que los medios tecnológicos actuales sean de mucha más utilidad que simples plataformas de transmisión de información no siempre de la eficacia deseable?
- ¿Cómo conseguir que la formación continua específica se integre dentro de la oferta de la UZ?

Atendiendo a los criterios y preguntas anteriores, y centrándonos fundamentalmente en los aspectos que se refieren a la necesidad de hacer una planificación docente a medio y largo plazo, basada en el beneficio social de las titulaciones impartidas, se han identificado unas líneas de trabajo a partir de las cuales proponer acciones concretas.

Nuestro grupo de trabajo ha identificado las siguientes áreas de reflexión:

1. Las titulaciones

Las titulaciones en su conjunto constituyen la oferta académica de la UZ. Aunque otros aspectos de nuestra actividad son igualmente importantes, no podemos perder de vista que la universidad existe solo si puede impartir títulos y que, de no hacerlo, no sería universidad.

Lo anterior puede parecer una obviedad, pero, en nuestra opinión, no siempre ha sido tenido en cuenta en todo lo necesario. Ejemplos destacables de esta falta de planificación son:

- Pérdida continua de matrícula en determinadas titulaciones sin que se tomen medidas correctivas para cambiar esta tendencia.
- Implantación de titulaciones sin tener en cuenta el conocimiento real existente en la UZ, lo que ha supuesto en algunos casos que la calidad de la titulación no haya sido tan alta como era de esperar.
- Falta de seguimiento en la adquisición de las competencias transversales que un titulado necesita para desenvolverse de forma adecuada durante el desarrollo de su carrera profesional.
- Implantación de titulaciones cuya demanda está basada en un reconocimiento social muy puntual y poco duradero. En algunos casos no se ha llevado a cabo ningún análisis de la demanda real de esos titulados en nuestro territorio.
- Falta clara de coordinación entre los programas de grado, máster y doctorado. La escasa matrícula en los másteres, además de ser causada por el diferencial del coste de matrícula, también es debida a que el estudiante no percibe el máster como una prolongación natural de sus estudios de grado, enfocado esta vez a una mayor especialización.
- Falta de másteres de carácter transversal. Además de su función de especialización, muchas universidades ofrecen másteres totalmente transversales, pero ello exige una labor de planificación y coordinación que es precisamente la que echamos en falta.
- Elevadas tasas de abandono cuyas causas no se analizan. El mantenimiento de una matrícula de entrada elevada que no se corresponde con una tasa de éxito adecuada es un indicativo de que no hay correspondencia entre los estudios de educación secundaria y

universitaria y que el atractivo de nuestra docencia no es elevado. Además, dado el carácter público de nuestra universidad, una política que no se oriente a reducir la tasa de abandono es un sinsentido económico que consume recursos de forma estéril.

Las acciones detalladas que posteriormente se presentan se han agrupado en las que están destinadas al análisis de la oferta académica, las dedicadas al estudio de las sinergias existentes y otras acciones complementarias.

2. La innovación docente

La docencia está en continuo cambio, especialmente desde el inicio de la COVID-19. En la actualidad, las nuevas tecnologías y el enorme repositorio de información que es Internet obligan a que la transferencia de conocimiento y la formación de los alumnos sigan pautas diferentes a las que se llevaban a la práctica apenas unos años atrás. La pandemia, además, nos obliga a disponer de herramientas para educación online que, apenas hace un curso, casi nadie consideraba imprescindibles.

Pero la aplicación de nuevas tecnologías no solo es la utilización de otros medios de transmisión de la información. Va mucho más allá y exige que el esfuerzo individual y las experiencias exitosas, pero individuales, de muchos docentes se coordinen y se extiendan al conjunto de la universidad. Como ya se ha dicho anteriormente, Internet es un enorme repositorio de información, pero hay que enseñar a los estudiantes a buscarla de forma adecuada. Desde el curso pasado hemos recurrido a Internet para proveernos de las herramientas de comunicación que la formación no presencial requiere. Para su correcto uso, ahora es necesario que también el PDI y el PAS, no solo los estudiantes, aprendamos a usarlas.

También es imprescindible que la enseñanza en inglés se generalice mejor que lo realizado hasta ahora. Ya no es tiempo de ofertar algunas asignaturas en inglés. Es momento de que titulaciones completas sean impartidas en inglés. Ello exige un esfuerzo adicional, ya que la propia lengua inglesa se convierte en asignatura en sí misma, pero esta vez para profesores, PAS y estudiantes involucrados en la misma. La potenciación de los grados y másteres, y su extensión más allá de los límites de nuestra universidad, exige que las titulaciones en inglés sean habituales y formen parte de la oferta de capacitación profesional de nuestros titulados y de internacionalización de nuestra universidad.

La innovación docente requiere, por tanto, una mayor coordinación y planificación para transformarse de iniciativas personales en parte integrante del carácter de nuestra universidad. Lograrlo nos permitirá una capacidad colectiva mayor para poder implementar de forma más eficaz las metodologías que situaciones complejas requieran. En el momento actual estamos viviendo

una de esas circunstancias que, a pesar de su imprevisibilidad, no deja de mostrar nuestras carencias en la implantación generalizada y sistemática de políticas de innovación. La ausencia de una plataforma docente propia de UNIZAR para la impartición online de las titulaciones es un ejemplo claro.

3. El tejido socioeconómico aragonés

Aunque ninguna universidad debe pensar exclusivamente en su entorno inmediato para establecer su oferta académica, también es cierto que es la sociedad aragonesa la que financia con sus recursos nuestra actividad y es a ella a la que primero debemos atender en sus necesidades.

Para poder ofrecer, por tanto, la enseñanza más adecuada a nuestras necesidades es preciso que la UZ abra sus puertas a gobiernos, entidades, instituciones, organizaciones profesionales y exalumnos que nos digan cuáles son realmente sus expectativas. Esta recogida de información, y su transformación en necesidades concretas de titulaciones de cualquier nivel, solo es posible hacerla eficientemente desde los órganos máximos de gobierno de la UZ. Con posterioridad, sí suele ser efectivo que quienes son más expertos en cada materia específica sean los que desarrollen los planes de acción, pero solo el gobierno de la UZ puede conocer con todo detalle los recursos necesarios y valorar adecuadamente las sinergias que se pueden generar.

La empleabilidad de las titulaciones es también un criterio básico del que se ha hecho poco uso. No se trata de ofertar aquellos estudios que en un determinado momento gozan del interés general, ya que cualquiera de ellos es un proceso a largo plazo que no debe estar sujeto a las tendencias del momento, pero sí es necesario saber por qué algunas titulaciones pierden su atractivo social. Aunque más adelante comentaremos la necesidad de extender la coordinación hacia las etapas educativas previas a la universidad, también es necesario saber qué profesionales espera la sociedad y con qué conocimientos y competencias.

Este problema es muy generalizado en España, por lo que un trabajo intenso sobre él puede ayudar a encontrar espacios de especialización y reconocimiento de la UZ dentro del entorno nacional, y no solo del aragonés.

4. La formación continua

La UZ, como muchas de las universidades existentes en España, se ha centrado en lo académico en la oferta de titulaciones regladas, prestando poca atención a las necesidades sociales de formación continua de muchos exalumnos y profesionales. Hoy en día está claro que todo proceso formativo es algo ininterrumpido durante toda la vida laboral. La necesidad de aprendizaje de nuevas técnicas y conocimientos y el reciclaje de los que se habían aprendido con anterioridad son cuestiones inapelables.

La formación continua tiene unas características propias muy diferentes a las de la formación tradicional reglada. No es objeto de la obtención de un título oficial concreto, sino de conocimientos específicos. Es una enseñanza que debe impartirse en un tiempo reducido y debe tener un carácter muy transversal, ya que los alumnos objetivo de la misma son de muy variados orígenes. Los planes de estudio convencionales no parecen ser los más adecuados para poder dar una oferta atractiva.

En la formación continua es donde la participación de expertos externos puede ser de mayor utilidad. Estos especialistas suelen ser conocedores de las temáticas a impartir y es también frecuente que apliquen las ideas más novedosas. De lo que suelen carecer es de la metodología pedagógica que se precisa en toda transmisión de conocimiento y, sobre todo, del tiempo de preparación necesario para que el proceso sea coherente y completo. En estos dos aspectos es donde los profesionales de la educación podemos aportar nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestros recursos para incorporar su conocimiento en la enseñanza reglada.

También queremos señalar que la formación continua no solo debe contemplarse desde un punto de vista unidireccional, donde los profesionales de la educación superior impartimos la formación. Nosotros mismos, PDI y PAS, también la necesitamos y podemos actuar como ponentes y receptores de la misma. Aunque muchos seamos profesores profesionales, nunca dejamos de ser estudiantes.

5. Los niveles educativos previos

La educación secundaria es básica para que la formación previa que deben tener nuestros alumnos universitarios sea la adecuada para garantizar el éxito educativo en la universidad.

Desde hace algunos años se aprecia una tendencia divergente entre las capacidades aprendidas en el bachillerato y las exigidas en la universidad. La educación secundaria está muy enfocada a la superación de pruebas puntuales, como la Evaluación de Acceso a la Universidad (EvAU), que restan capacidad de análisis generalista a los estudiantes. Sus calificaciones, crecientes año tras año según el canon establecido, no se están traduciendo en una mejora continua del nivel general de los estudiantes universitarios. En los primeros cursos es donde más se aprecian estas diferencias, pero sus efectos continúan durante más años.

No se trata de hacer una crítica del bachillerato, sino de intentar descubrir conjuntamente cuáles son las causas de esta divergencia y buscar soluciones que sean de utilidad para todos los niveles. Está claro que las exigencias de superación de unas determinadas notas de corte para acceder a las titulaciones deseadas es un condicionante de primera magnitud, pero no lo es menos que la universidad tiene muchas herramientas con las que ayudar a que este objetivo

no sea excluyente con otros de mayor interés a largo plazo. La estructuración del aprendizaje de los alumnos de bachillerato, en una forma más global que la actual, es vital para que puedan entender claramente las relaciones existentes entre las diversas asignaturas que van a cursar en sus grados.

Solo con un análisis conjunto entre la universidad, fundamentalmente a través del papel de los armonizadores, pero no exclusivamente, y responsables de educación secundaria se podrá llevar a cabo un diagnóstico adecuado y promover los cambios necesarios.

6. La formación on line

La educación on line, EOL, se ha convertido en nuestra acompañante permanente desde que la COVID-19 obligó al cierre de aulas. Es tremendamente compleja y no es posible afirmar que hayamos llegado a un adecuado nivel de calidad. Lo hecho hasta ahora es fruto de la improvisación, sin planificación ni preparación alguna. Por medio de contrastar nuestras propias experiencias y la de otros muchos profesores y alumnos, hemos hecho un pormenorizado análisis de dónde y cómo está UZ con respecto a la EOL, así como una serie de propuestas para que podamos impartir una formación no presencial de calidad. Todo el conjunto de análisis y propuestas se encuentran en el documento anexo "*UNIZAR y la educación no presencial*".

Tras este análisis, y siguiendo la metodología indicada, nuestro grupo de trabajo propone una serie de acciones concretas que entendemos ayudarán a mejorar la planificación académica y, por tanto, el desarrollo futuro de nuestra universidad.

A continuación, pasamos a detallar este conjunto de medidas específicas.

AE-1. Planificación de la política académica a medio y largo plazo (I)

Acciones sobre las titulaciones

❖ **Acciones destinadas al análisis de la adecuación de la oferta académica:**

- Apoyo y propuesta de titulaciones basadas en el conocimiento real existente en la UZ, fomentando la innovación y la mejora. Aprovechamiento de los recursos internos.
- Fomentar los grados generalistas y una oferta de formación especializada en los posgrados.
- Asegurar la adquisición de las competencias transversales acordes con una titulación universitaria.
- Estudiar la viabilidad en todos los campus de realización de ciclos completos de formación (grado-máster-doctorado).
- Análisis del interés social, político y económico de las titulaciones con escasa matrícula, potenciando medidas de recuperación.
- Estudio de las tasas de éxito y de abandono en coherencia con el número de plazas ofertadas.

❖ **Acciones destinadas al análisis de la afinidad entre titulaciones y de potenciación de las sinergias entre ellas:**

- Mejorar la coherencia y afinidad de los contenidos formativos comunes por macroáreas.
- Unificar materias comunes, que conduzcan a las mismas competencias, en los casos en que se considere adecuado.
- Facilitar la existencia de asignaturas que puedan ser cursadas como créditos optativos en otra titulación complementaria o afín.
- Fomentar la impartición de titulaciones transversales entre diferentes centros.
- Estudio de la conveniencia de la duplicidad de titulaciones.
- Estudio de estructuras alternativas de docencia: grupos transversales en asignaturas básicas con subgrupos tutelados.
- Estudio de la conveniencia de implantación de dobles titulaciones.
- Estudio y fomento de másteres transversales.
- Estudio de la conveniencia de la creación de másteres mixtos habilitantes en docencia e investigación.
- Revisión de estudios de máster planteando potenciales agrupaciones de titulaciones afines con un tronco común.
- Valoración de la ampliación a 90 ECTS de los estudios de máster para su reconocimiento europeo.
- Diferenciación de los títulos obtenidos en caso de diferente lengua vehicular de impartición.
- Abrir un diálogo permanente con agentes sociales, organizaciones profesionales y patronatos universitarios para ayudar a definir propuestas de nuevos estudios.

❖ **Otras acciones:**

- Estudio sobre otras actividades formativas complementarias de los estudiantes y su reconocimiento académico.
- Revisión de la oferta de los estudios propios ofertados.
- Revisión de los conocimientos mínimos de entrada a la Universidad acordes a la titulación.

AE-1. Planificación de la política académica a medio y largo plazo (II)

Acciones sobre la innovación docente

- Incremento de la docencia semipresencial.
- Docencia online: planificación y desarrollo de una plataforma docente.
- Fomento de la participación de colaboradores docentes externos.
- Fomento de la enseñanza en inglés de calidad.
- Estudiar la oferta de grupos en inglés como idioma vehicular para estudiantes Erasmus.
- Integración de los estudiantes de programas Erasmus en asignaturas de carácter transversal.
- Habilitar cursos de español para extranjeros en todos los campus.
- Impulsar la salvaguarda en todos los centros de un espacio temporal semanal libre de docencia para el desarrollo de actividades complementarias.
- Difundir e impulsar la aplicación de las buenas prácticas en innovación docente.

Acciones sobre la integración de los titulados en el tejido socioeconómico

- Revisión de los criterios de implantación de titulaciones en los diferentes campus y centros.
- Estudio de la posibilidad de desarrollo de una formación dual estudio-trabajo por medio de fórmulas adecuadas.
- Analizar la empleabilidad de nuestros egresados y calidad del empleo logrado para llevar una mejora continua de la oferta académica.
- Colaboración con las organizaciones profesionales y los agentes sociales para conocer la empleabilidad real de los titulados en nuestro entorno.
- Realización de estudios periódicos de la empleabilidad de los egresados de la UZ previo a la planificación de la oferta académica.

Acciones sobre la formación continua

- Desarrollo de planes de formación continua para PDI y PAS. Revisión del papel del Centro de Innovación, Formación e Investigación en Ciencias de la Educación (CIFICE) o su equivalente.
- Diseñar una oferta de formación continua destinada a colectivos específicos en colaboración con instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales y profesionales.
- Estudiar la posibilidad de estancias formativas del PDI en empresas y centros productivos.

Acciones sobre la conexión con la educación secundaria

- Diseño de un programa anual de campañas informativas para estudiantes desde 2º ESO.
- Incorporación de profesores de IES en proyectos, docencia y otras actividades universitarias.
- Establecer, con las autoridades competentes, acciones de coordinación docente entre profesores de secundaria y de la UZ.

AE-2. Análisis y reorganización de los sistemas de calidad académica de la UZ

Calidad. Porque queremos mejorar

"Si he podido ver más lejos es porque estoy sentado en hombros de gigantes"
Isaac Newton

La valoración de la actividad académica por medio de metodologías de evaluación de la calidad es práctica común en el sistema universitario español. Hace ya tiempo que ha pasado a formar parte de nuestra vida profesional como una actividad más. Ahora es tiempo de que el sistema detecte fallos y permita proponer soluciones y evaluar su efectividad. Cuando las medidas tomadas son eficaces, eliminan el problema, podemos pensar en su eficiencia, es decir, en la utilización de los recursos adecuados, sin despilfarros.

Las acciones que debemos revisar para analizar nuestros sistemas de calidad, y determinar qué información útil podemos obtener de ellos, se han basado en el estudio del actual sistema. De forma sumaria, los puntos desde los que examinamos la evaluación del sistema son la gestión del mismo y los recursos dedicados para ello.

1. Gestión del sistema de calidad actual. Análisis del papel desarrollado por los agentes implicados

Entendemos que hay que comenzar estudiando el papel desarrollado por todos los agentes implicados (diferentes comisiones y unidades de gobierno con responsabilidad en el tema) con el objeto de comprobar que el sistema es robusto (permite evaluar casi todas las casuísticas), flexible (permite adaptarse con pequeños cambios a situaciones nuevas) y eficaz (detecta las causas raíz de los problemas sin ambigüedades). Dado que la organización es compleja, también es necesario detectar posibles faltas de coordinación, solapamientos, vacíos estructurales, etc. entre las diferentes estructuras creadas, con el objeto de ser lo más eficiente posible. Todos hemos sido testigos de que, en algunos casos, se ha adolecido de falta de suficiente nivel de cooperación. Hay que comprobar si estos fallos son sistemáticos o no, ya que las soluciones a aplicar son diferentes según sea su naturaleza. También es frecuente que haya falta de

formación para la tarea a desempeñar por los agentes, por lo que su desempeño, aun siendo voluntarioso, adolece de excesiva aportación personalista, no siempre la más idónea.

En el sistema actual los resultados y las propuestas de mejora quedan recogidos en informes que se aprueban, en un considerable número de las fases del proceso, por los diferentes agentes implicados "on line", pero sin que esto signifique que haya habido necesariamente intercambio de opiniones o comunicación entre diferentes agentes. Las experiencias de una determinada comisión pueden quedar sin posibilidad de aplicación para otras, debido a esta falta de puesta en común.

También es necesario evaluar si la actual organización en comisiones es la más adecuada, así como el número y tipo de reuniones que se deben practicar a lo largo del curso. Junto a lo anterior, pensamos que también deben reexaminarse los pasos conducentes a la aprobación del Plan Anual de Innovación y Mejora (PAIM), así como a la revisión de las guías académicas. Un objetivo adicional de este análisis es reducir el tiempo en el que los resultados/conclusiones de las diferentes comisiones se hacen accesibles para el conjunto de la UZ.

Importante desde nuestro punto de vista es la implantación de herramientas más actualizadas, y más amplias, para conocer la evaluación por parte de los estudiantes de la labor docente. Las encuestas parecen haber agotado gran parte de su función comunicadora. Mejoras en este sistema de retroalimentación se recogen en el documento anexo "*Propuestas para los estudiantes*".

El sistema de gestión de la calidad tiene que servir también para darnos información de más allá de nuestra institución. La calidad de nuestra tarea educativa se extiende hacia la sociedad, de la que debemos conocer su opinión, y requiere que el nivel formativo anterior, la educación secundaria, esté alineada con los mismos objetivos que la universidad. La calidad, en nuestro caso, es cumplir las expectativas de la sociedad en cuanto a la formación de los mejores profesionales. Adicionalmente debemos realizar un esfuerzo permanente para que la UZ tenga presencia activa en los organismos autonómicos y nacionales encargados de la definición de las líneas maestras de la gestión de la calidad del conjunto universitario.

Dentro del análisis de la gestión, es necesario tener siempre en cuenta que hay que hacerlo desde un punto de concepción de gestión participativa y democrática. El relevo en las personas que desempeñan las responsabilidades no puede suponer un freno ni una revisión permanente de lo acordado con anterioridad. Hay que practicar un gobierno por responsabilidades, por lo que es necesario que queden definidas las funciones de los que están participando en el sistema de calidad para que la renovación de miembros no signifique cambio de criterios.

Es imprescindible que reglamentos, integrantes y evaluadores tengan una visión mucho más finalista de la existencia de estos mecanismos, superando lo meramente burocrático. Cuando las técnicas de evaluación se diseñan complejas se pierde parte del interés en el volcado de información útil y aumenta el deseo de acabar lo antes posible la cumplimentación de farragosos informes, aunque estén soportados en plataformas electrónicas.

2. Recursos del sistema de gestión de la calidad. Análisis del cronograma desarrollado en cada curso académico relacionado con la garantía de la calidad

Los recursos del sistema de gestión de la calidad son imprescindibles para que esta pueda llevarse a cabo.

Los recursos no son exclusivamente económicos pues afectan también a la formación necesaria para todos los integrantes y la existencia de unidades de apoyo y foros de coordinación entre los distintos agentes de la misma.

También son claramente recursos toda la información existente en la actualidad y cuya consulta debe facilitarse. Aunque toda la documentación esté disponible de forma pública, la construcción de herramientas basadas en TIC que faciliten la búsqueda de temáticas concretas, y la construcción de documentación equiparable y fácilmente accesible, es de la máxima necesidad. Parece que ello podría llevarse a cabo desde una Unidad de Calidad coordinada desde el Rectorado, pero con amplia participación de los centros y de los departamentos, pudiendo ser una solución adecuada para la mejora de la coordinación.

La gestión del tiempo para la elaboración de todos los informes preceptivos es una cuestión de gran importancia y que afecta plenamente a la necesidad de medios que requiere un buen sistema. Los calendarios deben adaptarse no solo a la disponibilidad de tiempo de los integrantes de las comisiones y a la necesidad de procesamiento de la información agregada, sino también a que las conclusiones puedan convertirse en acciones concretas aplicables en el mínimo tiempo posible.

Sin ánimo de ser exhaustivos, el sistema debe contemplar y proporcionar recursos humanos, materiales y económicos suficientes para cumplimentar, como mínimo, las siguientes etapas o hitos:

- Informe de evaluación de la titulación, Plan Anual de Innovación y Mejora, aprobación por la Agencia de Calidad y Prospectiva de las Universidades de Aragón (ACPUA), etc.
- Revisión y propuesta de las Guías Docentes del curso siguiente.
- Aprobación de propuestas de Trabajo de Fin de Grado (TFG) y de Trabajo de Fin de Máster (TFM); aprobación de tutelas de TFG y TFM; propuesta y aprobación de tribunales de evaluación de TFG y TFM, etc.
- Desarrollo de toma de datos sobre el progreso de la titulación,

destacando las encuestas entre estudiantes y profesores sobre la titulación, las reuniones entre coordinador y estudiantes, las reuniones entre vicerrector, decanos, coordinadores y estudiantes.

- Desarrollo de los sistemas de evaluación de las titulaciones de la UZ.
- Desarrollo de los sistemas de evaluación y de certificación de los centros de la UZ.
- Plan de seguimiento y evaluación de las acciones correctivas y de mejora continua.

El análisis y el conocimiento de todos los integrantes de nuestro grupo nos permite proponer las siguientes acciones concretas para la mejora del sistema de gestión de la calidad de la UZ.

AE-2. Análisis y reorganización de los sistemas de calidad académica de la UZ

Acciones sobre el sistema de calidad y su gestión

- Incrementar el apoyo desde el Área de Calidad hacia la implantación de sistemas de calidad en los centros y otras unidades.
- Coordinación de la organización académica interna de los centros: profesores/estudiantes-coordinador-dirección centro.
- Asignar competencias a los coordinadores de titulación sobre los profesores que la imparten.
- Establecer relación entre coordinadores de titulación y departamentos y áreas de conocimiento, definiendo sus competencias.
- Establecer reuniones periódicas profesores-coordinador de titulación: objetivos, desarrollo y evaluación.
- Establecer reuniones periódicas estudiantes-coordinador de titulación: objetivos, desarrollo y evaluación.
- Eliminación de la Comisión de Evaluación, integrando sus actuales funciones en la Comisión de Garantía de la Calidad (CGC).
- Valorar la posibilidad de disminuir el número de CGC. Unificar CGC de grado y máster donde sea posible y adecuado.
- Coordinación con ACPUA para una implantación eficiente de los Sistemas de Gestión Internos de la Calidad (SGIC) y reducción de la burocracia actual.
- Realizar, con ACPUA, una “ruta” de sellos o certificados.
- Definir procedimientos claros y criterios objetivos de creación de nueva oferta formativa de manera más rápida y eficiente.
- Potenciar la calidad en TFG y TFM en colaboración con profesionales de empresas, asociaciones e instituciones relacionadas con los aspectos desarrollados en dichos trabajos.
- Mejorar procedimientos para conocer la opinión real de los miembros, egresados y de la sociedad sobre la UZ.

Acciones sobre los recursos del sistema de gestión de la calidad

- Propuesta de una gestión de la calidad más operativa y más eficiente.
- Especializar personal de UZ en cuestiones de calidad con presencia en todos los campus.
- Facilitar la existencia en todos los centros de personal especializado en la implantación de los sistemas de calidad de una forma más adaptada a las necesidades específicas.
- Estudiar asesoramiento externo para los sistemas de evaluación de la calidad académica.

AE-3. Valoración de las actividades del personal de la UZ

Valoración. Porque amamos el conocimiento

"Un hombre no mide su altura en los momentos de confort, sino en los de cambio y controversia"
Martin Luther King, Jr.

La universidad española, y la UZ no es una excepción, ha mostrado un sesgo muy claro a la hora de valorar las actividades del personal que la integra. Todos somos conocedores, y sufridores también, de que en la gran mayoría de las valoraciones a las que estamos sometidos se produce un desequilibrio en la evaluación de nuestra actividad profesional. La innovación docente, la gestión y la divulgación del conocimiento, a pesar de ser partes inherentes de nuestra actividad profesional, son actividades que no gozan del mismo reconocimiento.

Esta minusvaloración es todavía más acusada si se hace respecto a actividades desarrolladas fuera del ámbito universitario. Actividades sociales fuera de nuestro entorno laboral inmediato son lógicas y esperables en personas dedicadas al conocimiento, como somos los universitarios.

Vemos, por tanto, que es necesario hacer un planteamiento sobre la valoración de todas y cada una de las actividades que los integrantes de la UZ llevamos a cabo, por lo que hemos agrupado las medidas concretas destinadas a esta acción estratégica dentro de los siguientes apartados.

1. Valoración de la docencia en sus múltiples facetas

Debido a esta infravaloración, la docencia ha perdido importancia relativa como indicador de la actividad profesional del docente. En cualquier promoción, la elaboración de programas y planes de asignaturas nuevas, así como su impartición, apenas supone ningún diferencial en el curriculum docente. Apoyar a los docentes reduciendo su carga laboral, como incentivador para el emprendimiento de otras actividades, se puede interpretar como que la docencia es una actividad penosa de la que podemos quedar liberados parcialmente.

La persona que, tras acabar sus estudios, se incorpora a la institución e inicia su carrera profesional en la universidad se ve obligada a centrar gran parte de sus esfuerzos en unas pocas actividades, no siendo la docencia, en

muchos casos, una de ellas. Su formación como docente, que es vital durante estos primeros años para que pueda convertirse algún día en un buen profesor, queda relegada a un segundo plano. Solo en casos extremos, la praxis docente puede llegar a ser un limitante del desarrollo profesional, pero lo normal es que no haya ningún tipo de valoración ni de distinción sobre sus capacidades pedagógicas y la aceptación entre el alumnado.

Es intención, por tanto, de nuestro grupo de trabajo establecer una normativa que garantice una valoración de las actividades docentes acorde con sus múltiples facetas para todos los concursos y oposiciones, velando por su cumplimiento.

Un aspecto que hemos identificado como de máxima importancia es la valoración y equiparación de la docencia en los másteres, apenas sí considerada en la actualidad. Con anterioridad ya hemos mencionado la importancia que concedemos a la impartición de másteres de alta calidad en nuestra institución. Para ser coherentes con esta idea debemos proponer el reconocimiento de toda la docencia, siendo la de los másteres tanto o más importante que la de los grados. Esta docencia deberá ser considerada en todas las etapas de la planificación docente.

También hemos dicho que proponemos incentivar la impartición de las titulaciones en otras lenguas, especialmente en inglés. Por ello, las habilidades para comunicarse en otros idiomas con corrección por parte del profesorado son imprescindibles para poder impartirlas. Esto, obviamente, exige que se ofrezca a los implicados la formación necesaria en el idioma correspondiente.

2. Valoración de otras actividades

Ya hemos mencionado que consideramos al profesional universitario como un profesional dedicado al conocimiento. Pero entendemos el conocimiento desde un sentido amplio, es decir, no solo desde el punto de vista de la persona centrada en áreas muy concretas del saber. Creemos que la transversalidad también debe ser característica del buen universitario.

Ello nos lleva a proponer que la valoración de todos los que integramos la institución debe reservar espacios para reconocer significativamente las actividades desarrolladas por PDI, PAS y estudiantes en actividades como son:

i. Innovación docente, incluyendo la que está fuera de los cauces oficiales.
ii. Divulgación del conocimiento.
iii. Participación en actividades culturales.
iv. Colaboración con empresas e instituciones.
v. Relaciones con otros niveles educativos.
vi. Participación en comisiones y grupos de trabajo de índole académica o de gestión.
vii. Otros.

Esta valoración es la mejor manera de fomentar la participación de la UZ como institución en acciones culturales. No es tampoco necesario que esta participación esté liderada en exclusiva por la UZ como institución, debiéndose sustituir esta idea por otra más colaborativa, incluyendo el apoyo a las iniciativas de los propios miembros de la UZ. Las acciones culturales tampoco deben ser grandilocuentes, pudiendo ser sencillas pues es su efectividad lo realmente importante.

Un aspecto importante con escaso reconocimiento es la colaboración del PDI con empresas para actividades de investigación no clásica. Las cátedras empresariales, la promoción de acuerdos de colaboración con empresas, la creación de empresas *spin-off* y otras actividades de transferencia de resultados de investigación no tienen apenas relevancia en la valoración del profesor, ya que no se valora el papel de promotor.

Queremos recalcar que el reconocimiento de la participación en otras actividades es extensivo, como se ha indicado anteriormente, al PAS y a los estudiantes, siendo necesario incluir en los criterios de valoración de las convocatorias de acceso u otros concursos la valoración de estas actividades.

3. Medidas de apoyo y mejora

Para facilitar la colaboración del PDI con empresas e instituciones se deben buscar fórmulas mucho más flexibles que las actuales, tanto en la docencia como en otras actividades. El programa Expertia es muy limitado en tiempo y número de colaboraciones de profesionales externos. La participación de externos está muy poco valorada (para ellos, a excepción de una modesta remuneración) dentro de nuestra institución, y peor regulada. Participar en estas condiciones es poco atractivo para expertos de valía real.

Además, es importante que la UZ sea considerada un foro de expertos de las más variadas temáticas. Al reconocer este conocimiento, se incrementará el interés entre los integrantes de la universidad para participar en actividades extraacadémicas.

Finalmente, queremos señalar que, en la medida de lo posible, se llevarán a cabo negociaciones con el Gobierno de Aragón (GA) para que los complementos autonómicos tengan en cuenta estas otras actividades.

También es necesario estudiar las pautas a seguir para una correcta promoción y desarrollo de la carrera profesional del Personal de Administración y Servicios de nuestra universidad, no definida en la actualidad.

A continuación, indicamos las acciones concretas con las que pensamos que la valoración del personal de la UZ estará más acorde con la realidad y con las necesidades de nuestra institución.

AE-3. Valoración de las actividades del personal de la UZ

Acciones sobre la valoración de la docencia

- Promover modelos valorativos multiperfil: docencia, investigación, transferencia y gestión.
- Valorar a los buenos docentes e incentivar su actividad.
- Reconocimiento de la atención real y continuada al estudiante por parte del PDI, teniendo en cuenta la casuística diversa.
- Reconocimiento de cargas docentes reales, teniendo en cuenta la casuística diversa.
- Contabilización real de toda la docencia impartida en grados y másteres.
- Reconocimiento real de la docencia en inglés.
- Reconocimiento de las actividades de Dirección de TFG/TFM, Evaluación de TFG/TFM, Dirección de Prácticas Externas, Tesis Doctorales…
- Nuevo DEDICA, más simple y donde se evalúen las actividades reales que realiza el PDI acordes con lo valorado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA).
- Revisión de la normativa del Plan de Ordenación Docente (POD).
- Revisión del Programa Docentia.
- Revisión de las condiciones del personal durante la ejecución de las prácticas.
- Actualización y simplificación de las encuestas y de los informes de evaluación docente.

Acciones sobre la valoración de otras actividades

- Fomentar la iniciativa y valorar el esfuerzo por impulsar nuevas acciones.
- Valorar la colaboración del PDI con empresas e instituciones, destacando las mejoras en la calidad docente e investigadora.
- Reconocer la participación del PDI, PAS y estudiantes en actividades de divulgación.
- Reconocer la participación del PDI, PAS y estudiantes en actividades de transferencia del conocimiento.
- Valoración del PDI, PAS y estudiantes por su participación en comisiones.
- Valoración de la colaboración de los estudiantes en actividades de integración de estudiantes con capacidades especiales.
- Introducción de un complemento de gestión/innovación/divulgación que valore las actividades del profesor.

Acciones sobre las medidas de apoyo y la mejora de la institución

- Fomento de la promoción del profesorado, especialmente en las áreas donde hay un mayor déficit de personal estable.
- Fomento de la promoción y desarrollo de la carrera profesional del PAS.
- Facilitar y promover la difusión a la sociedad de las actividades del PDI.
- Fomentar las TIC para facilitar las actividades de transferencia y de investigación (Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), Servicio de Gestión de la Investigación (SGI)) especialmente en los campus de Huesca y Teruel.
- Estudiar presupuesto para las ayudas de desplazamiento.

AE-4. Búsqueda de fuentes alternativas de financiación

Financiación. Porque queremos servir

"Si cree usted que la educación es cara,
pruebe con la ignorancia"
Derek Curtis

La financiación de la universidad pública española ha sido un problema siempre y, desde la crisis financiera de los años 2010-11, mayor si cabe.

Es un hecho insoslayable que la universidad pública, debido a que las tasas de matrícula aplicadas están muy por debajo de los costes reales, debe ser financiada desde los poderes públicos con dotaciones presupuestarias. Esto implica necesariamente que la relación entre la universidad y los poderes públicos debe ser siempre fluida. La financiación básica debe ser aprobada por el poder legislativo y este se debe al contribuyente. Ello exige que seamos capaces de hacer ver a la opinión pública la necesidad imperiosa de tener una universidad pública de elevado nivel. La sociedad es la que nos paga y a ella nos debemos.

Nuestro grupo ha querido, en este tema referido a la financiación, distinguir entre la financiación básica y aquella otra destinada a financiar actividades extraordinarias, desde la construcción de nuevas infraestructuras a la necesaria para nuevas actividades anteriormente no desarrolladas.

1. Financiación básica

Existen necesidades de financiación permanente claramente distinguibles de las coyunturales. Es necesario garantizar la financiación permanente, incluyendo el mantenimiento de todas las infraestructuras, tanto mobiliarias como inmobiliarias, por medio de convenios y acuerdos plurianuales con el GA que contemplen las variaciones esperables dentro de la actividad ordinaria de la UZ.

Dentro de la financiación básica, pensamos que es posible fomentar medidas de ahorro, pero requieren un cambio en la política presupuestaria interna, que a continuación detallamos.

El ahorro, según nuestra concepción, exige la aplicación del principio de subsidiariedad en la gestión económica (primero el departamento, después el

centro o Instituto Universitario de Investigación, IUI, y finalmente la UZ), complementada por una oficina de gestión económica que vele por el cumplimiento de los presupuestos. Dicha oficina recibirá periódicamente el nivel de cumplimiento de los presupuestos de cada unidad de gasto y los gastos comprometidos, aunque todavía no hayan sido realizados. Con este control se pretenden los siguientes objetivos:

a. Que todos tengan conocimiento puntual de su situación económica, ya que el cálculo lo hacen las unidades.

b. Promover el ahorro en las unidades debido a que los remanentes no pueden servir para minorar el presupuesto de la unidad del ejercicio siguiente. Caso de producirse un ahorro en un año, este se tendrá en cuenta por el rectorado para financiar un déficit equivalente en otro ejercicio diferente o para emprender acciones de carácter coyuntural (de importe elevado) y plurianual. El ahorro debe revertirse al máximo posible en la unidad que lo logre.

c. Base para mejorar los sistemas de cálculo de los presupuestos. Ejercicio tras ejercicio, los presupuestos deben estar equilibrados, por lo que las desviaciones son indicativas de una mala base presupuestaria.

d. Como la información debe consolidarse, los modelos de cálculo y análisis deben converger hacia un único sistema de información económica, más comprensible y transparente, que pueda servir como modelo de rendición de cuentas.

También hay que establecer sistemas claros y racionales de ayudas y becas, así como de financiación de actividades varias (colegios mayores, subvenciones a delegaciones de estudiantes y apoyo a asociaciones estudiantiles, subvenciones a actividades extraescolares…).

2. Fuentes adicionales de financiación

El segundo tipo de recursos necesarios es específico y requerirá su propio plan de financiación. Cualquier acción no contemplada en el presupuesto se encuentra con una falta de recursos económicos para financiarla. Las acciones de búsqueda de fondos por parte del rectorado son imprescindibles para todas las actividades extraordinarias, pero también es mucho más efectiva, por su carácter institucional, que las llevadas a cabo de forma individualizada.

Como hechos coyunturales entendemos la construcción de infraestructuras y también la implantación de nuevas actividades, como son las nuevas titulaciones. El rectorado debe coordinar con las unidades implicadas los planes de futuro, donde se indique y especifique qué se quiere hacer y qué recursos se precisarán. Así, en la medida de lo disponible, se podrán otorgar las prioridades necesarias.

Las cátedras empresariales merecen también un tratamiento adecuado, ya que constituyen, además de una importante actividad, una fuente de financiación propia y extraordinaria.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que son finalistas, lo que limita su funcionamiento como financiadoras de actividades extraordinarias. Los reglamentos que las rigen se convierten en barreras difíciles de superar, ya que obligan a establecer las acciones a realizar con excesiva antelación. Nuevas actividades dentro del marco de la propia cátedra deben esperar a su aprobación por parte de la comisión de seguimiento antes de poder ser llevadas a la práctica, lo cual puede restar agilidad.

La detracción de un importe para cubrir gastos de gestión (15% de la dotación anual) de la UZ exige un ejercicio de máxima transparencia. En los casos particulares de los que tenemos conocimiento profundo, la actividad administrativa del rectorado no justifica la cantidad minorada. Los gastos de gestión, reconociendo que existen, no deberían estar evaluados como un porcentaje fijo del importe total, independientemente de la cuantía real que supongan.

Nuestro grupo de trabajo también ha identificado que no hay una política de mecenazgo. La UZ apenas cuenta con donaciones privadas que aumenten fondos y patrimonio. Para lograrlo es necesaria una política activa que demuestre la valía de la institución como cuidador y divulgador de este patrimonio, así como un apoyo a las cuestiones económicas derivadas. La UZ debe fomentar políticas de consecución de financiación privada para actividades no ordinarias, lo que, además, ayudaría a una mayor integración en la vida social de la región.

Plantear la necesidad de infraestructuras a medio y largo plazo precisa iniciar la búsqueda activa de financiación para las mismas. La Unidad Técnica de Construcción, UTC, o su equivalente, debe llevar acciones conjuntas con la oficina presupuestaria y el vicerrectorado responsable de asuntos económicos. La planificación de las inversiones y el cálculo de las necesidades económicas elevadas son imprescindibles y debe realizarse con criterios de profesionalidad de gestión económica. El establecimiento de las prioridades debe atender también a los criterios de disponibilidad financiera, así como a los de planificación académica. Dar cuenta de la gestión económica a los poderes públicos es más eficaz por medio de una administración más clara y planificada y de una gobernanza más transparente y responsable.

AE-4. Búsqueda de fuentes alternativas de financiación

Acciones sobre la financiación básica

- Búsqueda de un marco presupuestario plurianual estable con el GA para la financiación del gasto ordinario.
- Revisión general del gasto por actividades.
- Potenciar la transferencia como fuente de financiación externa: de resultados de investigación, de prestación de servicios, de formación continua, etc.
- Estudio del funcionamiento de OTRI y SGI.

Acciones sobre fuentes adicionales de financiación

- Establecer mecanismos de financiación de empresas privadas en la Universidad estableciendo contratos, cátedras y acciones que acerquen el mundo empresarial al universitario.
- Fomentar la creación de cátedras o acuerdos con empresas aragonesas que faciliten el desarrollo de TFG y TFM por parte de estudiantes, así como prácticas en empresas.
- Crear plataformas para la gestión y tramitación de informes, dictámenes, certificaciones y otros servicios.
- Fomentar un sistema estable de mecenazgo con organizaciones e instituciones, tanto nacionales como internacionales.
- Creación de la figura de Patronos de la UZ.
- Colaboración con los diferentes clústeres, asociaciones y otras agrupaciones de carácter económico para la oferta de servicios.
- Estudio de la posible implantación de másteres en colaboración con el sector empresarial y su cofinanciación.

AE-5. Promoción de un modelo social del siglo XXI

Sociedad. Porque somos personas entre personas

"Si eres el más inteligente del lugar,
estás en el lugar equivocado"
Anónimo

La universidad no es solo un centro formativo, también es una institución educativa. Ello quiere decir que no podemos evadirnos de nuestra obligación de formar a las nuevas generaciones en los valores correspondientes a la sociedad del siglo XXI. La igualdad y no discriminación por ninguna causa, prácticas y métodos de trabajo respetuosos con nuestra sociedad y nuestro planeta, y la promoción y defensa de los valores de una sociedad democrática deben estar presentes en nuestros planes de formación de todas las titulaciones. No es posible formar buenos profesionales, investigadores y profesores si la base para ello es la injusticia social y el individualismo egoísta. Por ello, consideramos que todo programa de gobierno debe incluir el fomento de los valores éticos entre todos los que integramos la institución.

Como también hemos mencionado con anterioridad, la acción cultural y la potenciación de este tipo de actividades deben ser aspectos diferenciales de nuestra universidad. Las sociedades más justas son, indefectiblemente, las más cultas y nuestro papel formativo excede la impartición de títulos universitarios. La universidad es y debe seguir siendo la casa del saber.

Con estas dos premisas, nuestro grupo ha identificado acciones encaminadas a que nuestros titulados, y todos los que formamos la UZ, tengamos una formación cultural, científica y moral acorde con las necesidades del siglo XXI. Una formación abierta e integradora que nos ayude a todos a convertirnos en mejores personas y ciudadanos.

1. Sobre los valores

La sociedad del siglo XXI no es igual que la anterior, y esto se debe reflejar en todo lo que hacemos. Todos nosotros, PDI, PAS y estudiantes somos embajadores de nuestra institución y son nuestras acciones las que reflejan nuestros valores.

Las principales líneas de actuación deben orientarse desde y hacia las personas y el entorno en el que habitamos. Pero en un mundo globalizado no podemos olvidar que las personas somos todos, los que han estado, estamos y también todos los que pueden estar si les damos una oportunidad.

Nuestro entorno es todo el mundo y no podemos restringirnos a lo más inmediato. No es posible actuar de forma ética si obligamos a terceros, aunque estén lejanos a nosotros, a llevar a cabo prácticas de subsistencia inaceptables para nosotros mismos.

Las acciones requieren conocimiento (valores a buscar, criterios y evaluaciones, contraste y comparación…) que constituye el software del modelo. Todos creemos saber qué es lo correcto y qué no lo es, pero darle un soporte objetivo nos permitirá ampliar la visión al máximo al tener en cuenta un mayor número de opiniones. En nuestro caso, la Universidad de Zaragoza (UNIZAR), como institución educativa que es, puede aportar un gran conocimiento en determinados aspectos concretos. Por ello, proponemos definir ejes de cooperación donde nuestra aportación sea de relevancia. Estas líneas prioritarias no supondrán en ningún caso el menoscabo o minusvaloración de acciones individuales promovidas por el personal de la UZ.

Las acciones requieren recursos para llevarse a cabo y se aplican sobre cuestiones materiales, que constituyen el hardware del modelo. Acciones concretas, oficinas de soporte y ayuda, participación y colaboración con otras iniciativas exigen un esfuerzo, que debe ser recompensado, y la puesta a disposición de los intervinientes de los medios necesarios para que estas acciones puedan llevarse a la práctica.

También hemos identificado, como aspecto básico, el fomento de nuevas formas de comportamiento con respecto a la sostenibilidad de nuestro planeta. La construcción de infraestructuras es un ejemplo típico donde se pone el foco, intentando lograr edificios de menor consumo energético, pero no olvidemos que el uso de los recursos es también factor clave. La forma en la que se trabaja en los despachos, bibliotecas, laboratorios y aulas tiene mucho que ver con el despilfarro energético.

La UZ, como institución, debe responsabilizarse en ser un factor coadyuvante para lograr estos objetivos de sostenibilidad. La Organización de las Naciones Unidas, ONU, definió diecisiete diferentes, denominados **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, cuyo fin era que todos, en la medida de nuestras posibilidades, orientáramos nuestro trabajo en las direcciones allí indicadas. España aceptó los ODS y la UZ debe participar en los mismos. Por ello, nuestro grupo propone un conjunto de acciones concretas inspiradas en el cumplimiento de los ODS, que se recogen en el documento anexo "*Los ODS y UNIZAR*".

Hacer una lista de valores morales es compleja y siempre conflictiva, pero nosotros queremos destacar aquellos que van encaminados a:

a. Fomentar la igualdad entre las personas, sin ninguna exclusión.
b. Promover la conciliación familiar en el cuidado de menores y otros dependientes.
c. Favorecer la solidaridad hacia aquellos que precisan recursos adicionales para su integración social o tengan necesidades especiales para poder tener igualdad real de oportunidades.
d. Fomentar que la igualdad de oportunidades también se extienda a todos los territorios de nuestra comunidad, haciendo que UNIZAR sea un coadyuvante de la vertebración territorial y no corresponsable del vaciamiento de las zonas rurales menos favorecidas o con déficit de infraestructuras.
e. Extender y aplicar la idea de que el cuidado de nuestro entorno no es una cuestión de moda. Aunque un modelo más sostenible y de menor impacto medioambiental está muy relacionado con las infraestructuras y su uso, las formas de comportamiento personal son absolutamente imprescindibles y deben ser enseñadas.
f. Buscar la integración europea e internacional de nuestra universidad y de nuestro entorno social.
g. Fomentar la cooperación y la colaboración frente al individualismo egoísta.
h. Fomentar las políticas de acogida a estudiantes extranjeros entre los alumnos de la UZ como nuestros mejores embajadores.
i. Buscar la forma de que nuevas prácticas más acordes con una sociedad más sostenible se implanten entre PDI, PAS y estudiantes, como el uso de transporte colectivo, hábitos de consumo...
j. Enseñar las mejores prácticas disponibles (*Best Available Techniques*) en las diferentes titulaciones impartidas.
k. Promover la mejora de las condiciones laborales, incluyendo las referidas a la finalización de la carrera profesional.
l. Practicar la discriminación positiva si esta va encaminada a superar lo antes posible situaciones de clara injusticia social.
m. Establecer un conjunto de acciones, medidas y políticas inspiradas y alineadas con los ODS.

2. Sobre la acción cultural

Es también muy importante que la UZ sea huésped y anfitriona de los foros de la nueva sociedad. Nuestra variada oferta nos permite promover muchas acciones para seguir extendiendo la cultura en nuestro entorno. Las acciones en esta línea no deben estar enfocadas únicamente a convertirnos en un

generador de actividades, sino también a promover que los integrantes de la UZ participemos en las mismas, independientemente del organizador.

Además, como ya hemos indicado con anterioridad que pensamos que nuestro entorno es global, las acciones, obviamente, se llevarán a la práctica mayoritariamente en el ámbito territorial más inmediato, pero ello no significa que deban circunscribirse únicamente a nuestra comunidad.

Un aspecto importante que queremos destacar es que esta acción cultural debe servir también para que nuestra universidad amplíe sus capacidades por medio de la incorporación de más personas que las que formamos el PDI, el PAS y los estudiantes. Las acciones deben permitir establecer fórmulas estables para la integración de personal no estrictamente académico, por lo cual, y para no caer en una continua improvisación, cualquier estructura propuesta debe tener definidos con antelación y claridad los siguientes aspectos:

a. Objetivos. Hay que establecer los fines de las acciones. De esta manera es posible tener una idea más clara de las necesidades económicas, y su adaptación a las políticas presupuestarias, y si son precisas acciones encaminadas a la obtención de financiación específica. Los objetivos claros son fácilmente explicables y comprensibles, por lo que toda acción de promoción y publicidad externa será más eficiente.
b. Acciones permanentes o esporádicas. Somos una universidad lo suficientemente grande como para pensar que hay acciones que conducen al establecimiento de estructuras permanentes que requieren una organización propia, incluyendo recursos financieros permanentes. En otros casos, las acciones serán puntuales y sin continuidad. Pero en todos ellos se darán situaciones de colaboración, pudiendo ser la UZ el organizador principal o un cooperador. Es necesario definir las figuras de coordinación con terceros para que la cooperación llegue a buen fin.
c. Colaboradores externos. Es muy necesario, casi imprescindible, que la UZ cuente con el apoyo de expertos en acción cultural, sea en la temática en cuestión, sea en cuestiones de comunicación, pero estos colaboradores, personas físicas o jurídicas, pueden no pertenecer orgánicamente a la UZ. Por tanto, hay que organizar un marco estable para:
    i. Profesionales externos que colaboran de forma habitual con la UZ.
    ii. Organizaciones sociales y empresariales donde PDI, PAS y estudiantes puedan desarrollar actividades.
    iii. Agrupaciones de exalumnos para lograr el mejor *feedback*.
    iv. Redes culturales y sociales existentes en la comunidad a las que se considere adecuado pertenecer.

En las siguientes páginas detallamos las acciones identificadas para que la UZ, como institución y como conjunto de personas, participe de forma activa en la creación de una sociedad más justa para el siglo XXI.

AE-5. Promoción de un modelo social del siglo XXI

Acciones sobre los valores

- Fomento del beneficio social como un valor en sí mismo.
- Impulsar el valor del esfuerzo en todos los niveles educativos y la valoración de todas las actividades.
- Desarrollo del Plan Concilia.
- Convocatorias de reconocimiento público para proyectos orientados a un modelo social y universitario de nuestro tiempo.
- Agenda 2030, ODS, en colaboración con todos los centros, contando con los estudiantes.
- Fomentar políticas de integración de cualquier colectivo marginado, discriminado o en posición de debilidad.
- Fomentar la igualdad de oportunidades en todo el territorio evitando que UZ sea corresponsable del éxodo de las zonas rurales menos favorecidas.
- Definir ejes de cooperación donde la aportación de la UZ sea de relevancia.
- Estudiar la posibilidad de provisión de servicios (sanitarios, jurídicos…) gratuitos para personas desfavorecidas o en exclusión social. Reconocimiento a los participantes.
- Fomentar la participación de estudiantes y egresados en proyectos de cooperación internacional, donde puedan poner su experiencia al servicio de sociedades menos desarrolladas.
- Fomentar las políticas de acogida a estudiantes extranjeros entre los alumnos de la UZ como nuestros mejores embajadores.
- Atraer y divulgar experiencias vitales externas entre los estudiantes.
- Atención a las diferencias en Aragón. Divulgación de potencialidades naturales y sociales.
- Lo rural como un valor.
- Recobrar y dar imagen, como institución, de independencia política.

Acciones sobre la acción cultural

- Diseñar una oferta formativo-cultural para la sociedad en general (ciclos de charlas y conferencias en centros cívicos, blogs de divulgación…).
- Identificar y aprovechar el conocimiento existente en el personal.
- Creación de ciclos de actividades culturales desarrolladas por los miembros de la UZ, centralizados en Paraninfo, pero que den visibilidad a los centros: conciertos, exposiciones de pintura y escultura, conferencias divulgativas, debates…
- Fomento de actividades conjuntas con agentes económicos, sociales y profesionales, en coordinación con los centros.
- Fomento de la participación de los miembros de la UZ en actividades exteriores.
- Identificar y dar prioridad a los agentes sociales, culturales y científicos relevantes, y fomentar la participación con ellos.
- Replanteamiento del gabinete de comunicación y de las herramientas de difusión de las actividades.
- Paraninfo: centro de referencia cultural.
- Reconocer buenas prácticas profesionales.

AE-6. Modelo organizativo acorde con las necesidades y que permita aprovechar mejor los recursos

Organización. Porque entre todos hacemos más

"La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado"
Henry Kissinger

La UZ debería tener un sistema de gobierno basado en estructuras adecuadas al momento actual. Es necesario que la UZ haga un profundo análisis de sus estructuras de gobierno y alcance el máximo consenso para su modernización. Sin este acuerdo, cualquier cambio de la estructura actual puede encallar, independientemente de su bondad intrínseca.

Hemos detectado una serie de carencias que ponen de manifiesto la necesidad de revisión del modelo actual. De lo anterior se proponen los siguientes ítems para su estudio y análisis en profundidad:

- Revisión de algunas estructuras de gobierno, como el Consejo Social y el Claustro, para aumentar su eficacia y operatividad.
- El Consejo de Gobierno debería poder tener una mayor representación de los centros y de los departamentos, dado que son las unidades básicas de organización y ejecución de las actividades universitarias.
- Favorecer la interacción y la coordinación de los vicerrectorados, especialmente donde existan responsabilidades compartidas.
- Favorecer el modelo de "ventanilla única", para facilitar la eficacia en la resolución de problemas, a la vez que se reduce la posibilidad de duplicidades.
- Estudiar la creación de un consejo o foro permanente de debate del Rectorado con las unidades de gestión (centros, departamentos, IUI…).
- Estudiar la creación de consejos o foros permanentes donde colaboradores externos y personal interno convivan e intercambien experiencias, conocimiento y valoraciones, en actividades culturales, de investigación, de transferencia...
- Potenciación de las actividades de algunas unidades de servicios (Universa) para que realicen seguimientos del mercado laboral de nuestros titulados. Fomento

de formación e información a nuestros próximos titulados de las condiciones laborales de cada momento.

- Incorporación de la experiencia. Revisión de las figuras de continuidad del profesorado más allá de la edad de jubilación. Aprovechamiento de la experiencia adquirida por los profesores que han desempeñado cargos de gestión de las unidades de la UZ con anterioridad.
- Fomento de la participación estudiantil en todos los órganos de representación. Los estudiantes deben estar representados en todos los niveles con responsabilidad.
- Fomentar la formación del PAS adaptándola a las funciones y tareas específicas de cada puesto, facilitando el desarrollo de una carrera profesional progresiva, de forma análoga a la existente para el PDI.
- Analizar la estructura de personal que compone la UZ (PDI y PAS), para determinar con el máximo detalle los desequilibrios organizativos (relación entre personal y tareas a realizar) y la tasa de temporalidad (relación permanentes/no permanentes) y de contratos a tiempo parcial, para determinar lo óptimo de cada caso.

Nuestro grupo, dentro de esta acción estratégica, propone una serie de medidas agrupadas en los siguientes apartados:

1. Simplificación de la gestión

Para este objetivo entendemos que hay que determinar la necesidad de crear o fomentar nuevos órganos de gobierno que integren de forma eficaz a las unidades de gestión. Este análisis se extenderá a la revisión de la normativa regulatoria propia (estatutos, reglamentos, etc.) para que todo el conjunto tenga la coherencia necesaria.

También hay que estudiar y redefinir las funciones de los órganos menos eficaces, ajustándose siempre a la normativa existente.

Es preciso abordar un análisis de los procesos administrativos (desde los referidos a la contratación hasta las adquisiciones de bienes y productos), pues se detecta una sensación generalizada de exceso de burocracia ineficaz, que incluso puede provocar desinformación en el usuario (duplicidades, faltas de actualización…).

El personal de la UZ debe ser considerado administrado, lo que significa que la administración, es decir todos los implicados en el gobierno, debe dejar constancia de las peticiones y que las atienden. Tener en consideración al administrado es práctica de buen gobierno que debemos implantar.

La creación de foros de debate social orientados a la investigación y transferencia de resultados hacia nuestro entorno socio-económico, y el

aprovechamiento de la experiencia adquirida por miembros de la UZ, son factores importantes que facilitan la gestión ya que han generado propuestas consensuadas cuya aplicación es más fácil.

El fomento de una participación estudiantil responsable y formativa es básico para conocer de la fuente original la percepción de la calidad de una tarea tan importante de nuestro trabajo como es la docencia. En el documento anexo "Propuestas para los estudiantes" se detallan mejoras en las formas de la participación estudiantil, por medio de incrementar la comunicación entre los mismos y la institución.

2. Distribución de la carga de trabajo

Una de las causas más frecuentes generadoras de que el trabajo administrativo se torne burocrático y pesado es la centralización de la gestión. La información fluye de forma descoordinada y su procesamiento es complejo. Pretender solucionar estos problemas a base de formatos unificados pero muy inflexibles es inútil. Por ello se ha demostrado que la mejor solución es promover que la gestión fluya desde los niveles inferiores, centros, IUI y departamentos, aplicando el principio de subsidiariedad.

Una forma de extender la acción cooperativa de la UZ con otros centros es aprovechar la existencia de una superestructura como el Campus Iberus. Nos permitirá aprender y coordinarnos con otras universidades públicas de nuestro entorno y ejercer una mayor cooperación institucional con otros centros.

Es muy importante favorecer la formación continua de todo el personal, ya que ello permite reducir la carga personal de trabajo por medio de aplicar mejores técnicas y tecnologías que requieren un aprendizaje. Esto también nos exige mantener un diálogo abierto con el GA para que las actividades de todos, actuales y futuras, estén mejor definidas en sus límites.

Las condiciones laborales de todo el personal de la UZ deben ser tales que faciliten la conciliación familiar, permitan la jubilación anticipada y la incorporación de jóvenes, lo que requiere también mantener los cauces de comunicación permanentemente abiertos con el GA y los agentes sociales. Adicionalmente, y cuando se detecten situaciones de desequilibrio (temporalidad, contratación a tiempo parcial, falta de personal…), la corrección de estas será prioritaria, por lo que se procederá a solicitar al GA los recursos necesarios para su corrección.

El fin de la vida laboral en la UZ, y en la universidad española en general, es casi caótico. Hay personas que prefieren retirarse de forma anticipada, con poco más de 60 años de edad, mientras que otros optan a convertirse en personal emérito y colaborador extraordinario, superando con mucho los 70 años. El aprovechamiento del talento es importante y de gran interés para todos, pero no puede suponer un bloqueo para que los jóvenes puedan entrar a formar parte de

la UZ y que esta pueda proceder a su relevo generacional de forma ordenada. Estos aspectos están muy relacionados con una buena planificación, pero se requiere un trabajo conjunto con el GA para poder establecer fórmulas de desarrollo de la carrera profesional de manera ordenada.

Finalmente hay que comprometerse a no llevar a cabo fraudes de ley por medio del abuso de fórmulas de contratación no idóneas, solo por causas económicas o, incluso espurias. Si se aprecia una abundancia de figuras contratadas en clara contradicción con los objetivos de cada tipo contractual, se deberá proceder a la revisión de las mismas adaptándose a los fines según los parámetros legales existentes.

Otros aspectos, como la elaboración de calendarios escolares y su repercusión en otros niveles educativos, son necesarios, pero deberán estar íntimamente ligados a una buena planificación, tal y como se ha detallado en la AE-1.

3. Mejora de las condiciones laborales

La precariedad y la falta de seguridad en el puesto de trabajo son características comunes de los empleos que nuestros jóvenes están consiguiendo en los últimos años. Nuestra institución no está fuera de esta tendencia. Pero no debemos olvidar que siempre es posible hacer algo para mejorar la situación. Por ello creemos que es necesario hacer un análisis en profundidad de la estructura laboral de la UZ y, de lo que ese estudio nos indique, proponer medidas orientadas a la eliminación de la precariedad laboral, a la dignificación de los puestos de trabajo en cuestión de reconocimiento y retribución y a proporcionar vías para el desarrollo profesional de la carrera de todos y cada uno de los que integramos la UZ. Queremos señalar específicamente que entendemos como una de las más eficaces medidas de desarrollo profesional proporcionar a todos los integrantes de la UZ herramientas de formación y capacitación continua durante el desempeño de sus tareas. Solo así se puede tener al personal plenamente actualizado en su conocimiento. El documento anexo "*Mejora de las condiciones laborales en UNIZAR*" contiene propuestas en este sentido.

El análisis de precariedad ya se ha comenzado a realizar, pero siempre teniendo en cuenta que las fuentes externas son escasas y se desconoce la casuística particular. Pero, a pesar de ello, nuestro grupo ha realizado un análisis que nos indica tendencias claras y nos permite proponer medidas para paliar los problemas comentados. El anexo "*Mejora de las condiciones laborales en UNIZAR*" contiene el análisis y las propuestas que pensamos que deben tomarse.

4. Uso de las TIC y las infraestructuras

Las TIC son el gran aliado para facilitar la gestión y simplificarla. Por ello hay que fomentar el aprovechamiento real de las TIC existentes y el estudio de la implantación de otras nuevas.

En los últimos meses, tras la explosión de la pandemia, las TIC se han convertido en una herramienta cotidiana de nuestro trabajo, como indicamos en el documento anexo "*UNIZAR y la educación no presencial*". Pero también ha quedado claro que es necesario saber qué TIC son las más adecuadas y cómo hay que utilizarlas. Planificación de las necesidades y formación del personal.

Dentro del campo de las nuevas tecnologías es necesario hacer planes de mantenimiento y mejora de la infraestructura de comunicación existente en cada centro, con el objeto de mantenerla en las mejores condiciones operativas posibles, aun siendo conocedores de que este campo está sujeto a una renovación tecnológica permanente.

Toda labor de planificación de las necesidades de infraestructuras requiere la correspondiente valoración de los puestos de trabajo por medio de la aplicación de las normas de Prevención de Riesgos Laborales, PRL, y de mejora de la ergonomía de los puestos de trabajo. La Unidad de Prevención de Riesgos Laborales, UPRL, en colaboración con el Vicerrectorado de Infraestructuras y TIC, son los responsables de ello. Hay que hacer, por tanto, un estudio pormenorizado de las capacidades de esta unidad y determinar las carencias que puedan afectar a su funcionamiento.

Un último aspecto, que no queremos dejar de señalar, es el referido al análisis de las necesidades de alojamiento del personal y de los estudiantes. Queremos dejar claro que, con la actual estructura financiera de UNIZAR, es casi imposible hacer una promoción directa para aumentar el parque actual de alojamientos disponibles. Pero esto no es óbice para que se pueda comenzar la búsqueda, junto a otras instituciones públicas y privadas, de soluciones que amortigüen este déficit.

Tras este análisis, nuestro grupo propone una serie de medidas concretas destinadas a la mejora de la gestión, su simplificación, pero sin poner en riesgo la tarea de gestión de una entidad como la UZ.

AE-6. Modelo organizativo acorde con las necesidades y que permita aprovechar mejor los recursos

Acciones sobre la simplificación de la gestión

- Revisión de la estructura universitaria y de su reglamentación: vicerrectorados y otras unidades y personal de apoyo; estatutos, reglamentos…
- Integración coordinada de los distintos niveles de la estructura universitaria.
- Revisión de los procedimientos administrativos.
- Revisión de las funciones de las unidades universitarias.
- Mejora de la atención al administrado: toma en consideración de propuestas y constancia de las mismas.
- Establecimiento de sesiones periódicas de funcionamiento y coordinación entre equipo directivo-centros-departamentos-otras unidades.
- Disminución de la burocracia y simplificación de las gestiones administrativas.
- Racionalizar el control previo de gastos y descentralizar la toma de decisiones donde sea más eficiente.
- Replantear el papel del Claustro.

Acciones sobre la distribución de la carga de trabajo

- Revisión de cargas de trabajo y recursos humanos, RRHH, asignados.
- Promover y facilitar la formación continua del personal (PDI y PAS).
- Estudio de la implantación de un sistema de contrato de relevo y de programa de jubilaciones.
- Fomentar la participación de expertos externos en la docencia universitaria.
- Análisis y propuestas de corrección de los desequilibrios organizativos de personal y de situaciones contractuales anómalas.

Acciones sobre la mejora de las condiciones laborales

- Estudio pormenorizado de la situación laboral en la UZ.
- Eliminación de las formas de contratación que supongan un claro fraude de ley.
- Fomento de figuras laborales de calidad, en condiciones de trabajo, en reconocimiento profesional y en retribución.
- Implantación de planes de formación continua y de capacitación para el personal de la UZ.

Acciones sobre el uso de las infraestructuras

- Planificación de las acciones a realizar en las infraestructuras: mantenimiento, renovación, nueva construcción.
- Análisis periódico de las condiciones de PRL y ergonomía en las instalaciones universitarias y en los puestos de trabajo.
- Desarrollo y aprovechamiento de las TIC para enseñanza presencial y online.
- Revisión del sistema de gestión y renovación de las salas de informática y salas de estudio.
- Revisión del sistema de gestión de las bibliotecas universitarias.
- Creación de Unidades de Desarrollo de Medios Audiovisuales en todos los campus.

AE-7. Replanteamiento del modelo investigador acorde con las capacidades

Investigación. Porque creamos el futuro

"La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores"
Steve Jobs

La UZ tiene una larga tradición de investigación en muchas áreas y, en algunas de ellas, de reconocimiento en el mundo universitario internacional. Gracias a ello, la UZ, en general, y algunos grupos, en particular, se mantienen en una posición digna en los ránquines internacionales.

Nuestra investigación está enfocada hacia un modelo uniforme, muy mayoritariamente. El objetivo principal es la presencia internacional por medio de la publicación en revistas con elevados índices de impacto. Este modelo investigador es el que se ha desarrollado en España de forma prevalente, muy por encima de otros en los que la transferencia de resultados de investigación hacia los sectores productivos, a través de la generación de patentes y de investigación aplicada, es tanto o más importante. La falta de tradición innovadora, junto a la ausencia de actividades de investigación en la industria española, pueden ser también orígenes de este efecto. Pero sea debido a estas y otras causas, el hecho existe y debemos contemplarlo.

Una consecuencia inmediata de lo anterior es que son los fondos públicos (becas y programas públicos) los financiadores mayoritarios de cualquier actividad investigadora en nuestra universidad.

Como ya se ha mencionado con anterioridad en las acciones estratégicas destinadas a aumentar la valoración de la participación del personal de la UZ en otras actividades, los méritos obtenidos por esta forma de investigación disfrutan de una mayor aceptación en nuestra comunidad.

El modelo descrito presenta sus inconvenientes y así es reconocido en muchos foros. La competencia se ha globalizado y la escasa oferta de puestos de trabajo, donde puedan integrarse los jóvenes investigadores, ha hecho que se haya producido un fenómeno de atomización de los grupos de trabajo que, aún sin quererlo, les resta masa crítica y potencial investigador. La integración en grandes grupos puede ser

percibida como un riesgo para el reconocimiento del trabajo y de los logros personales, lo cual redunda en una pérdida de posibilidades de acceso a puestos de trabajo adecuados. La respuesta de la UZ estos últimos años ha sido la creación de los institutos universitarios de investigación, como aglutinadores de esfuerzos y potenciadores de sinergias de las distintas áreas de investigación.

La idea, loable en su concepción, se ha enfrentado a un hecho que le ha restado mucha eficacia. Esto ha sido la falta de recursos financieros ocasionada por la crisis económica. La investigación es una tarea a largo plazo pero que languidece en muy poco tiempo si no es alimentada con lo necesario.

A este hecho que debería ser coyuntural, aunque la larga duración de la crisis en España lo ha convertido casi en estructural, se ha unido lo comentado en párrafos anteriores y que es la escasa posibilidad de obtención de recursos económicos de otras fuentes, ya que nuestro modelo no ha potenciado la transferencia y esta no se puede improvisar en poco tiempo.

La falta de recursos también se ha traducido en que los IUI han sido creados con un importante déficit económico, con respecto a lo que hubiera sido necesario para que su desempeño hubiera sido mayor desde su inicio. La aplicación de medidas de reorganización de los recursos existentes no es suficiente para las dotaciones necesarias, ya que algunas de las infraestructuras previstas han tenido su origen en otras unidades previamente existentes, las cuales simplemente las han perdido.

Como la implantación de los IUI no ha sido completa, se ha producido también cierta duplicidad entre las estructuras en la UZ encargadas de la gestión de los doctorados, ya que tanto la Escuela de Doctorado, como los departamentos y los IUI tienen funciones encomendadas.

Nuestro grupo propone una serie de acciones orientadas a mejorar la actividad investigadora, tanto en su modelo actual como en el fomento de nuevas actividades encaminadas a la transferencia de resultados.

1. Planificación de la investigación

Entendemos que es necesaria una planificación a largo plazo de una tarea tan importante como la investigación. Nuestro grupo entiende la investigación desde un punto de vista amplio, en el que la transferencia de los resultados sea también un objetivo primordial de cualquier proyecto investigador. Los objetivos y las formas de lograrlos deben estar coordinados entre todos los grupos de investigación de la UZ, para lo cual entendemos que es preciso:

- Coordinación con el GA tanto para obtener una financiación estable de la actividad investigadora como para la promoción de nuevas líneas.
- Un estudio en profundidad de los IUI y su papel, que analice los medios reales con los que cuentan, los que estén comprometidos y los realmente necesarios.

- La investigación debe tener unos fines específicos que le permita convertirse en un recurso reconocido también fuera del ámbito universitario.
- La investigación debe aumentar su transversalidad para generar sinergias, lo cual aumentará su potencial real y su capacidad de generación de fondos.
- Toda actividad investigadora debe tener un plan director plurianual. En dichos planes se debe fomentar la colaboración entre grupos, entre diversos IUI de la UZ y con otros organismos ajenos.
- El plan director debe, desde su redacción, incluir objetivos de transferencia de los resultados, aunque esto no quiere decir que solo entendemos como resultados de transferencias potenciales retornos económicos. La generación de conocimiento nuevo que abra posibilidades de desarrollo con grupos diferentes al implicado en un proyecto investigador concreto es un retorno no solo aceptable sino muy deseable.
- La investigación, aun no siendo su principal objetivo, debe tener en cuenta que tiene que ofrecer posibilidades reales de desarrollo profesional de los investigadores, especialmente de los jóvenes.

2. Fomento de la colaboración en investigación

La investigación aislada y exclusiva de pequeños grupos es un modelo que se ha demostrado ineficaz en el mundo actual. Los grupos más activos, y los países más punteros, disponen de equipos multidisciplinares que trabajan de forma cooperativa. Ya no es posible pensar que un único investigador es capaz de generar ideas y recursos de forma aislada. Tampoco es realista creer que una única persona, o un conjunto de unas pocas, pueden tener el conocimiento de todo lo que se hace en el mundo y, además, perfectamente actualizado. La ciencia y la tecnología, lo que se denomina *STEM* por las siglas inglesas de *Science, Technology, Engineering and Mathematics*, pero las áreas humanísticas y sociales también, son demasiado complejas para que puedan conocerse permanentemente. Por ello, entendemos que, además de la planificación investigadora, es necesario un impulso adicional que la encamine hacia la colaboración, por medio de aplicar las siguientes ideas:

- La innovación y la transferencia deben estar entre los objetivos últimos de la actividad investigadora por medio de la colaboración y cooperación, y no de la exclusividad en un determinado campo.
- La colaboración con otros grupos y otros IUI son excelentes campos para elevar la responsabilidad de los jóvenes investigadores. Estas acciones deben tener reconocimiento real en méritos y remuneraciones de estos jóvenes investigadores.

- La gestión y la divulgación de las actividades de investigación son campos muy útiles tanto para acrecentar el crédito de la necesidad de la investigación, como para atraer talento externo a nuestra institución.
- Los IUI, los centros y departamentos, las cátedras empresariales, la Fundación Empresa Universidad de Zaragoza (FEUZ) y OTRI deben estar coordinados ya que todos ellos desarrollan, o pueden hacerlo, actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+I.
- Hay que aceptar el hecho de que el mundo extrauniversitario puede aportar ideas sobre las necesidades de la sociedad aragonesa y la UZ debe tenerlas en cuenta.
- El fomento de actividades de colaboración, apoyo y servicio a nuestro entorno puede convertirse en una importante fuente de financiación, tanto mayor cuanto mejor sea la percepción que tiene la sociedad de nuestra labor investigadora.
- Debe haber un diálogo permanente con otros centros de investigación implantados por todo el territorio de Aragón, sean estos públicos o privados.

Estas ideas nos han llevado a proponer todo un conjunto de medidas concretas que detallaremos en la tabla adjunta.

Antes de pasar a las mismas queremos señalar un hecho que nos parece relevante. Pensamos que el sistema investigador también está afectado por los grandes cambios que la sociedad está experimentando. Estamos convencidos de que es necesario repensar nuestro sistema de investigación buscando que las sinergias se potencien, lo que implica una mayor cooperación interna, fomentando la creación de redes de I+D+I en las que la UZ participe plenamente. También debemos ser capaces de definir una carrera investigadora para nuestros jóvenes, de forma que puedan tener un desarrollo profesional digno y reconocido. Como no podía ser de otra forma, la búsqueda de fuentes de financiación más estables también es objetivo de cualquier reforma.

En el documento anexo "*Investigación: repensando el sistema investigador de la UZ*" se detalla en más profundidad lo anteriormente comentado, incluyendo el proceso que pensamos que podría ser de aplicación para que, en un tiempo no demasiado largo, se desarrollen las acciones propuestas.

AE-7. Replanteamiento del modelo investigador acorde con las capacidades

Acciones sobre la planificación de la investigación

- Definición de líneas estratégicas de investigación de forma global para toda la UZ.
- Establecer un sistema de objetivos, actividades, pautas de funcionamiento y control de las unidades investigadoras (centros, IUI, departamentos).
- Requerimiento de la presentación de un Plan Director Plurianual a las unidades de investigación.
- Favorecer que todos los planes directores fomenten la colaboración transversal entre diferentes unidades y grupos de investigación.
- Reconocer la transferencia como un fin último de la investigación.
- Búsqueda de líneas de financiación estable para los planes plurianuales de investigación planteados.

Acciones sobre el fomento de la colaboración en tareas de investigación

- Fomento de la UZ como organización especializada al servicio del GA y del resto de la sociedad aragonesa.
- Reconocimiento de todas las iniciativas y las actividades de los grupos de investigación.
- Potenciar la transferencia de conocimiento.
- Fomentar la creación de unidades específicas de prestación de servicios especializados a la sociedad.
- Fomentar el uso compartido de recursos entre UZ y empresas e instituciones con convenios de colaboración.
- Fomentar que los departamentos impulsen las tareas investigadoras entre su profesorado.
- Reconocimiento de la participación activa de los grupos de investigación en las actividades y financiación de los departamentos.
- Fomentar la firma de acuerdos de colaboración con entidades e instituciones para las prácticas de los estudiantes.
- Valorar iniciativas relacionadas con la investigación y el desarrollo en nuestro entorno socioeconómico.
- Estudio de otros sistemas, con el GA, de atracción de profesionales de alto prestigio internacional.
- Estudiar la viabilidad de implantación de nuevos IUI.
- Estudiar el desarrollo de revistas propias de la UZ o en colaboración con otras instituciones.

Anexo 1.

Red UNIZAR-Alumni

ANEXO 1.

RED UNIZAR-ALUMNI

Introducción

La Universidad de Zaragoza, UZ o UNIZAR, no tiene constituida una red propia de exalumnos que permita mantener una relación entre la institución y los titulados una vez que estos han obtenido su graduación.

Este tipo de redes están adquiriendo cada vez más importancia ya que permiten mantener en contacto a la institución con el mundo profesional al que se incorporan los titulados. Es por ello de vital importancia comenzar a crearla lo antes posible y con una clara orientación hacia el establecimiento de una comunicación bidireccional titulado-institución.

Los **objetivos** hay que definirlos para poder llevar a la práctica las herramientas más adecuadas para su logro. Pero siempre deberemos hacer un planteamiento dinámico, porque solo una red que sirva a los intereses del momento tendrá el atractivo suficiente como para sobrevivir en el tiempo.

Los **principales fines** que deben alcanzarse se pueden analizar desde los dos aspectos buscados, a saber, por un lado, el interés de la institución por mantener el contacto con los titulados y que estos sean una ventana abierta al mundo de carácter permanente y, por otro, la utilidad para los titulados para que siga existiendo el interés por mantenerse dentro de la red.

Objetivos para la UZ

Por parte de la institución existen unos objetivos claros que alcanzar. Los exponemos a continuación.

1. Valoración de la acción formativa

La UZ, como universidad generalista, precisa conocer los resultados de su acción formativa, es decir, la calidad de la enseñanza que está impartiendo. En los últimos años, la universidad española ha establecido metodologías de valoración, tanto a nivel nacional como regional. A ello se ha añadido la

proliferación de ránquines que, aun sin valor específico, son usados como testigo de la calidad educativa por medio de la medición de la empleabilidad, y su calidad, de los titulados. Estos modelos están siempre muy sujetos a interpretaciones y no son de aceptación generalizada ya que quizá no sea posible establecer una parametrización más objetiva. Lo que sí se echa en falta en la mayoría es el *feedback* de los exalumnos. No solo hay que medir la calidad formativa por el nivel de empleo logrado por los titulados, sino también por el esfuerzo que han debido realizar al incorporarse al mundo laboral para alcanzar las posiciones que detentan. En determinadas comunidades, donde el nivel económico es superior, es muy probable que los titulados consigan puestos de trabajo de mayor relevancia y remuneración, aunque su formación sea igual, incluso inferior, a la de aquellos que proceden de zonas de menor desarrollo. El entorno puede enmascarar defectos, como así nos lo demuestran muchos de nuestros titulados que parten hacia otros países y que llegan a niveles profesionales del todo imposibles dentro de nuestras fronteras. La falta de oportunidades interiores y, por tanto, una empleabilidad de menor calidad, no implica que su formación sea de inferior calidad, más bien todo lo contrario, como su capacidad de integración demuestra.

Es por tanto necesario que sean los titulados en el ejercicio de su profesión los que nos indiquen qué es lo mejor y lo peor. En qué áreas y aspectos formativos debemos mejorar, en cuáles continuar en lo establecido y aumentar la intensidad.

Si conseguimos que una gran parte de nuestros titulados mantengan el vínculo con nuestra institución, entonces podremos consultarles su opinión y solicitarles su participación, tanto en la impartición de clases especializadas, como en reuniones entre profesores. El exalumno y su desempeño profesional es una magnífica vara de medir que debemos usar como herramienta de mejora continua. La opinión de los expertos, aun siendo válida, siempre tendrá el sesgo derivado de su reducido número.

2. Organización y propuesta de planes de formación continua

Ya hemos mencionado varias veces, durante la exposición de las acciones estratégicas, que la formación continua es una tarea apenas ejercitada por nuestra universidad. La impartición de cursos específicos y orientados a personas que están ejerciendo su labor profesional es una acción formativa que requiere un diseño propio y diferenciado del habitual que practicamos. Las temáticas y los plazos son claramente diferentes, pero también el alumnado objetivo, mucho más heterogéneo que el existente en una clase al uso, y, sobre todo, los objetivos finales de la formación. Se trata claramente de dar unos conocimientos específicos sobre un determinado tema y no visiones generales de amplio espectro.

Un aspecto que no se debe olvidar nunca a la hora de la impartición de

cursos especializados de formación continua es el deseo de muchos participantes de que sean auténticos foros de *networking*. El establecimiento de contactos en este tipo de cursos es uno de sus mayores atractivos, aunque casi nunca se publicite de forma explícita. Se suele entender con frecuencia que este trabajo depende más de las habilidades comunicativas de los participantes, pero esto no es del todo cierto. Facilitar la comunicación entre impartidores y participantes, y entre estos entre sí, depende mucho de la forma en que estos cursos se organizan. ¿Qué importancia tiene, entonces, una red UNIZAR-ALUMNI para este fin? La organización, la metodología, la temática no puede recaer únicamente en el profesorado ya que carecemos de esta formación. Es precisamente la red de exalumnos la fuente de información y sus experiencias las que nos pueden ayudar a ofertar algo de interés real.

3. Integración de UNIZAR en el entorno socioeconómico

La mayor parte de nuestros alumnos titulados van a desarrollar su vida laboral en profesiones que apenas tienen nada que ver con nuestra actividad cotidiana, de carácter docente e investigador. Con la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) han aparecido nuevas necesidades formativas que anteriormente no tenían la importancia actual, siendo las prácticas de los alumnos el paradigma.

La UZ debe ser capaz de ofrecer a los alumnos herramientas para que, bien a través de la institución, bien por sus propios medios, la realización de estas prácticas no se convierta en una ardua labor de búsqueda. Una red de contactos, a través de UNIZAR-ALUMNI, permitirá mantener líneas de comunicación abiertas y operativas para este fin. También nos puede servir de termómetro para conocer las necesidades cuantitativas de las diversas titulaciones, ya que deberíamos tener en cuenta y valorar los desequilibrios entre oferta y demanda según cada titulación. Un defecto sistemático de oferta para una determinada titulación se debe claramente a que no hay adecuación entre los titulados y las necesidades de nuestro entorno, ante lo cual estamos obligados a tomar medidas.

A este aspecto de las prácticas hay que añadir que la red de exalumnos es una de las formas más exitosas para poder crear un departamento de salidas profesionales, donde los empleadores puedan incorporar sus ofertas de trabajo y los titulados acceder a las mismas de manera ordenada y con antelación suficiente.

En muchas universidades de gran prestigio este departamento es una de sus actividades más destacadas. Lo que no se suele explicitar es que muchas de las relaciones se originan por los vínculos personales que existen entre empleadores y la institución. La confianza del profesional en el ejercicio de su trabajo en la calidad formativa de su institución es la mejor fuente para que

siga recurriendo a ella para cubrir su necesidad de nuevo personal. Pero para que esto ocurra es imprescindible que persona e institución sigan vinculados.

Esta relación, gracias a las nuevas tecnologías, puede mantenerse, aunque el profesional ejerza su labor en otro lugar. No hace falta el contacto físico para que la comunicación sea eficaz. Ello, sobre todo para la UZ, permitirá que nuestros titulados tengan posibilidades de acceso al mundo laboral en entornos mayores que el nuestro, y de forma más cómoda que el simple hecho de partir a otro lugar e iniciar la búsqueda por sí mismos.

4. Integración y participación de la UZ en otras actividades

También se ha expuesto en las acciones estratégicas que la UZ debe ser un catalizador de la actividad cultural de nuestra comunidad. Las grandes acciones tienen sus propios medios de difusión, de mayor o menor eficacia, pero existen muchas otras acciones que son difícilmente conocidas, aunque su interés sea muy grande.

La UZ es, con mucho, la institución donde se han formado la mayoría de los titulados que ejercen su trabajo en nuestra comunidad. Por ello, la probabilidad de que acciones individuales sean promovidas por exalumnos es elevadísima. No podemos dejar pasar esta oportunidad, ya que la red permitirá que los promotores tengan un foro de difusión y de acceso a un público objetivo al que difícilmente podrían llegar por medios más convencionales.

La ejecución de estas acciones no es objetivo de la red, pero sí ser punto de encuentro entre todos los participantes.

En grandes eventos también es de interés para los promotores la existencia de una red de contactos. Y hemos dicho los promotores, porque esta acción de difusión no puede quedar constreñida únicamente a las actividades organizadas por la UZ, sino que debe ampliarse a todas aquellas que cuenten con nuestra participación, sea de la naturaleza que fuere. El poder de esta acción será de utilidad para que la UZ se convierta en un socio de interés, por su capacidad de difusión, en los eventos que se celebren en nuestro entorno.

También es posible la utilización de la red como sistema de apoyo a otro tipo de actividades, como pueden ser las relativas al voluntariado para organizaciones de diversos fines.

Objetivos para los exalumnos

Los exalumnos son, precisamente, la otra cara de la red. El titulado debe encontrar cuestiones de interés para seguir integrado en la red, una vez que ha comenzado su vida laboral.

A los profesionales en ejercicio les surgen con frecuencia necesidades particulares que son difíciles de cubrir de forma inmediata. Por ello, el interés por ser

miembro de la red UNIZAR-ALUMNI no puede esperar a que el titulado tenga una necesidad. El atractivo y el deseo de pertenencia hay que fomentarlo en los últimos cursos de carrera, donde un foro de acceso a actividades y de contactos profesionales sin objetivo inmediato son cuestiones mejor valoradas. La red debe publicitarse como la forma en que nuestra institución no se desliga de sus titulados, no los abandona a su suerte en el mundo socioeconómico. Es un punto de anclaje con un territorio conocido, la universidad donde se han formado durante años, en el que es muy posible que encuentren los recursos que estén buscando. Este aspecto estará íntimamente relacionado con la forma de integración en la red, pero de esto nos ocuparemos más adelante.

Los objetivos que debe cubrir una red así, desde el punto de vista de los exalumnos, tienen que tener relación con lo que se detalla a continuación.

1. Acceso a información sobre actividades y cursos de formación

La red debe ser el lugar donde los exalumnos tengan acceso, bien de forma pasiva (recepción de la información), bien de forma activa (búsqueda de la misma), a las actividades desarrolladas, organizadas y participadas por la UZ.

Las actividades deberán estar segregadas por su naturaleza, ya que no debe convertirse la red en un emisor de información, tipo *newsletter* de mínima eficacia comunicativa, o en un muro informativo de complicada búsqueda.

El exalumno debe tener un acceso fácil y orientado, para lo cual se requiere un desarrollo tecnológico por parte de UZ y una selección de materias de interés por parte del exalumno.

Las publicaciones de la UZ deben estar accesibles para los exalumnos, sean de acceso público o privado, por medio de las herramientas necesarias. Usar la red como repositorio de información que los exalumnos pueden consultar es un punto de interés de primer orden, cumpliendo siempre todos los requerimientos exigidos por la protección de la propiedad intelectual.

En cuanto a la formación continua, su existencia y calendario de impartición se deberán informar puntualmente a cada grupo de exalumnos que hayan declarado interés por esa temática. De forma general, también podrá estar accesible esta información, pero sin que ello suponga una avalancha informativa.

2. Búsqueda de profesionales

Con todas las salvaguardas necesarias para no incumplir los requisitos legales de privacidad personal, los exalumnos deben poder solicitar contactos profesionales a través de la red de exalumnos. Este tipo de relaciones son llevadas a la práctica muchas veces de forma directa exalumno-exalumno, pero la plataforma de soporte de la red de antiguos debe ser la responsable de que se mantenga la privacidad exigible. Hoy, algunas redes sociales hacen tareas de

esta índole, pero es precisamente la falta de confidencialidad su mayor defecto. Una red creada con este condicionante es mucho más segura para los interesados y en nada supone ninguna intromisión en la labor de las grandes redes especializadas. El objetivo es, por tanto, la búsqueda de la complementariedad con los medios actualmente existentes y con aquellos que pudieran surgir en el futuro.

El diferencial que puede aportar una red de exalumnos puede estar en la posibilidad de ser la forma de organizar, entre los propios exalumnos, encuentros entre ellos. Debemos articular la posibilidad de organizar reuniones entre los profesionales que se hayan puesto en contacto entre sí por medio de la red, a través de ofrecer lugares de encuentro en nuestras instalaciones y cuya organización se haya podido hacer desde la propia red. Puesta a disposición de espacios a coste reducido para miembros, posibilidad de reserva de los mismos con antelación y garantía de privacidad y de medios de comunicación (red wifi, medios audiovisuales con acceso a video y teleconferencias…) son parte de una oferta que aumentará el interés por pertenecer a la red.

3. Muro de publicaciones de actividades propias de los exalumnos

Los miembros deberán tener la posibilidad de tener acceso a un panel o muro donde comunicar y promocionar sus propias acciones de variado carácter. No se trata solo de ofrecer una ventana publicitaria, sino de conseguir que las acciones gestadas entre nuestros exalumnos tengan una oportunidad más de convertirse en realidad. No es un lugar de búsqueda de emprendimientos, ya que debe haber otros más adecuados, pero sí un foro donde poder ofrecer la participación en acciones de interés general y, por lo tanto, también para la UZ.

Es obvio que este tipo de acciones debe estar sometido a un control y a unas reglas preestablecidas que deben cumplirse de forma estricta. No se trata de coartar la libertad de expresión, pero sí de establecer normas sobre qué es publicable, a qué destinatarios y la aceptación de la posibilidad de retirada de dicha información si esta no cumple los requisitos exigidos.

En este objetivo deberán quedar claramente excluidos aquellos aspectos cuyo fin sea únicamente la promoción personal como son crowdfunding, promoción de *spin-offs*, búsqueda de *business angels*, etc.

4. Información personal y profesional

Es interesante en este tipo de iniciativas ofrecer la posibilidad al miembro de añadir su información personal y profesional (o ambas) si este es su deseo.

El acceso a esta información por parte de otros miembros es optativo para cada uno de ellos, pues debido a la naturaleza de la actividad profesional de

cada uno puede ser interesante que otros miembros puedan conocer la existencia de compañeros que desarrollan actividades específicas. Como ya se ha mencionado anteriormente, este aspecto deberá estar siempre sujeto a las regulaciones de privacidad y protección de datos exigibles en cada momento.

Este tipo de herramientas precisa que la actualización de la información contenida por el exalumno sea ágil y sencilla, lo cual precisa que la plataforma donde esté construida lo sea.

Creación de la red

La creación de la red pasa por la contratación de una empresa profesional de desarrollos tecnológicos con probada experiencia en actividades similares. De ninguna manera es posible pensar que los medios propios serán suficientes, por lo que las primeras etapas serán las de planteamiento de las necesidades a los profesionales encargados de desarrollarlas, la obtención de presupuestos que permitan solicitar la financiación necesaria para su creación y puesta en marcha, la elaboración de todos los dictámenes jurídicos exigidos para el cumplimiento de la legalidad en cuanto a protección de datos y protección de la propiedad intelectual, u otros que fueran necesarios.

Se precisará también una organización administrativa en la UZ para el mantenimiento de esta estructura y su gestión, quedando coordinada por el Vicerrectorado (VR) de estudiantes (en sus aspectos de salidas profesionales y de exalumnos) y la Secretaría General de la UZ. Como ya se ha mencionado anteriormente, este sistema debe ser dinámico y será objeto de estudio periódico el tipo de información requerido y las transacciones que han tenido lugar a través del portal de la red UNIZAR-ALUMNI.

También se debería plantear una campaña de atracción de exalumnos de promociones anteriores invitándoles a participar y no comenzar la red únicamente con los últimos titulados. El éxito de la iniciativa sí está correlacionado con el número de participantes, aunque en estas etapas iniciales no parezca posible fijarse un objetivo cuantitativo de qué porcentaje mínimo de nuevos titulados se desea alcanzar.

Integración de nuevos miembros

Los alumnos en los últimos años de su formación deben estar bien informados de su existencia y funcionamiento. No se puede dejar que una iniciativa de esta naturaleza se conozca entre los potenciales miembros por medio de comunicación informal. Se precisan sesiones explicativas en todos los grupos de alumnos del último año.

Una buena forma de integración es la posibilidad de integrarse en la red a la hora de formalizar el título obtenido. En ese momento, y por medio de un cambio del nivel de acceso a la red universitaria, la misma dirección electrónica que el alumno ha

tenido durante su formación le sirva como acceso a la red de exalumnos. Se trata, en fin, de una conversión meramente informática, de la máxima simplicidad.

El miembro debe tener acceso a todo el sistema desde el primer momento. Si existen bonificaciones de tarifas para actividades, reservas de espacios u otros servicios que supongan coste económico, estas ventajas deben ser accesibles a los miembros desde el mismo momento de su incorporación.

El coste de participación debe responder a un parámetro radicalmente distinto al anterior. Las tasas que se establezcan para la pertenencia deben ser lo más aquilatadas posibles, siendo el objetivo de las mismas únicamente cubrir el coste de mantenimiento del servicio de la plataforma y de la mínima estructura administrativa necesaria. No debe contemplarse esta actividad como un generador de fondos de la UZ.

Durante los dos primeros años de pertenencia sería interesante que la cuota estuviera bonificada al 100%. El riesgo de abandono cuando haya transcurrido este plazo no debemos analizarlo como un riesgo económico, sino como un indicador de que no hemos sido capaces de ofrecer un servicio de interés al exalumno durante dos años, por lo cual su decisión es el abandono.

Anexo 2.

Los ODS y la UZ

ANEXO 2:
LOS ODS Y UNIZAR

"Debemos adoptar con decisión las primeras medidas que nos encaminen hacia un futuro sostenible, con dignidad para todos. Nuestro objetivo es la transformación. Debemos transformar nuestras economías, el medio ambiente y nuestras sociedades. Debemos cambiar nuestra forma de pensar, nuestra conducta y nuestros hábitos destructivos. Debemos apoyar la integración de ciertos elementos esenciales: la dignidad, las personas, la prosperidad, el planeta, la justicia y las alianzas."

"El camino hacia la dignidad para 2030". Informe de síntesis de António Guterres, Secretario General de la ONU, sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. Naciones Unidas, A/69/700.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la UZ

El objetivo máximo de la Agenda 2030, desde su creación en el año 2015 por parte de la ONU, ha sido el proporcionar un modelo para una prosperidad compartida en un mundo más sostenible, pero el grado de avance, a poco menos de una década para su culminación, nos dice que todos y en todos los ámbitos debemos esforzarnos en las metas propuestas.

Por ello, es objeto de este documento exponer acciones que la UZ puede emprender de forma eficiente para actuar en consonancia con los ODS.

En todos los aspectos vitales podemos actuar teniendo en cuenta este planteamiento de mayor sostenibilidad. La UZ, en sus funciones docentes, investigadoras y como institución social de nuestro entorno también tiene que mostrar la diligencia que se requiere. Por ello, y sin mayores declaraciones grandilocuentes que hagan perder eficacia, proponemos un conjunto de acciones y de replanteamiento de nuestras actividades ordinarias que se caracterizan por su alineamiento con cada uno de los ODS propuestos y por su posibilismo, es decir, porque los consideramos perfectamente asequibles con los recursos y el conocimiento que ya disponemos.

Queremos ser una universidad que apoye, implante y enriquezca en lo posible los ODS, transformando nuestra organización por medio de la aplicación de formas de trabajo más sostenibles y, sobre todo, formando titulados sensibilizados y comprometidos que tengan siempre presente la necesidad de actuar en esta dirección.

Solo si somos capaces de aplicar los ODS en cada acción individual lograremos que los mismos se hayan convertido en un logro colectivo. Las soluciones a problemas complejos interrelacionados no pueden encontrarse de forma individual y solo de arriba abajo. Como indicó Liu Zehnmin, Secretario General Adjunto de la ONU para Asuntos Económicos y Sociales "*…estos desafíos y compromisos están interrelacionados y requieren soluciones integradas. Por lo tanto, es imperativo adoptar una visión holística de la Agenda 2030 e identificar las áreas más afectadas para poder llevar a cabo intervenciones dirigidas.*"

La prosperidad solo será si es compartida y sostenible.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS en el mundo | **ODS en la UZ**

Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

- Apoyo a iniciativas emprendidas o en las que colaboren miembros de la UZ que fomenten la cooperación para erradicar focos de pobreza y para ayudar a personas en riesgo de exclusión social, por medio de la potenciación de una Oficina de Cooperación
- Apoyo y difusión de iniciativas emprendidas desde la UZ y sus miembros para paliar los riesgos de exclusión entre grupos de riesgo, como ancianos, MENA, minorías étnicas, etc.
- Fomentar, a través de los planes de estudio, que la máxima "no dejar a nadie atrás" forme parte de la deontología de todas las profesiones
- Compromiso de que la política laboral está regida conforme a lo exigido y no se practican fraudes de ley, especialmente en cuestiones de contratación y de remuneración
- Apoyo económico por medio de becas y ayudas a estudiantes con familias de escasos recursos

Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

- Fomento del uso de productos de proximidad y de agricultura sostenible en las cafeterías de los centros dependientes de la UZ
- Participación activa de la UZ en campañas de sensibilización y de captación de recursos para programas destinados a combatir el hambre y la desnutrición
- Apoyo a ONG cuyo fin sea la lucha contra el hambre y la desnutrición infantil
- Promover estudios y formación de prácticas de agricultura y ganadería sostenible y de biodiversidad agropecuaria dentro de los planes de estudio
- Fomento de actividades de investigación e innovación en el campo de la agricultura y de la ganadería sostenibles, así como de prevención de los riesgos medioambientales derivados del cambio climático sobre la producción agropecuaria
- Promover hábitos alimenticios responsables en todas las instalaciones de la UZ con el objetivo de evitar el despilfarro y el consumo excesivo de alimentos

Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades

- Promover y facilitar la práctica de actividades deportivas entre todos los miembros de la UZ.
- Lucha activa contra el tabaquismo y cualquier otra adicción
- Promover hábitos saludables de alimentación en las cafeterías de los centros dependientes de la UZ
- Facilitar que todas las instalaciones de la UZ estén dotadas de los medios de salubridad e higiene necesarios, así como de su mantenimiento y posibilidad de uso
- Garantizar la salubridad y la seguridad sanitaria de todas las instalaciones de la UZ, en especial de las de mayor exposición al riesgo, como hospitales y laboratorios
- Promover las condiciones de seguridad laboral, PRL y ergonomía en los puestos de trabajo de la UZ
- Promover campañas de concienciación de la necesidad de la aplicación de la prevención de riesgos entre todos los miembros de la UZ

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS en el mundo | **ODS en la UZ**

Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

- Garantizar que toda la acción educativa de la UZ, incluyendo la valoración y la promoción, se basa en criterios de equidad y de méritos, sin discriminación de ninguna clase
- Combatir activamente las seudociencias que creen, difundan y defiendan teorías sin ninguna evidencia científica
- Atención al alumnado con necesidades especiales con el objeto de eliminar cualquier barrera que impida su libre acceso a la formación
- Implantar políticas para la reducción de la brecha de género en los diferentes estamentos de la UZ
- Implantar políticas para la reducción de la brecha digital en los diferentes estamentos de la UZ
- Favorecer entre el profesorado la impartición de los últimos conocimientos de cada disciplina, fomentando las competencias por delante de la acumulación de conocimientos
- Incluir los ODS dentro de los planes de estudio, especialmente aquellos que tengan más relación con cada titulación

Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

- Favorecer el aumento del número de mujeres en aquellas disciplinas que presenten desequilibrios injustificados
- Promover el interés entre las niñas y las adolescentes por disciplinas tradicionalmente consideradas masculinas, potenciando la colaboración con los centros de educación secundaria
- Combatir de forma activa la separación entre sexos por medio de rebatir la existencia de roles sociales femeninos y masculinos
- Implantación de políticas activas para la reducción de la brecha salarial, de medidas de conciliación y de apoyo a víctimas de violencia de género
- Impartición de cursos y otras acciones para combatir la idea de la supremacía masculina como primera causa de violencia de género

Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos

- Fomento del uso responsable del agua en todas las instalaciones de la UZ, especialmente en las de alto consumo como cafeterías, instalaciones higiénico-sanitarias y laboratorios, atendiendo a la máxima “el agua es un recurso limitado y limitante”
- Adaptación progresiva de las instalaciones de la UZ con equipamiento de reducción del consumo de agua
- Apoyo a iniciativas de miembros de la UZ encaminadas a abastecer con agua de calidad zonas donde hay poca o nula disponibilidad
- Promover la inclusión en los planes de estudio de la importancia vital de la disponibilidad de suministro de agua de calidad y de su correcta gestión, especialmente en aquellas disciplinas más relacionadas con el tema
- Fomentar la investigación en áreas destinadas al estudio de los efectos del cambio climático en la disponibilidad de agua de calidad

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS en el mundo	ODS en la UZ
Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	
7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	• Concienciación de que la producción de energía primaria a partir de combustibles fósiles es una de las causas principales del cambio climático • Promoción de las *Best Available Techniques* en producción energética y en su consumo en los planes de estudio, especialmente las áreas científico-tecnológicas • Promover un uso responsable de la energía, evitando despilfarros, especialmente en los aspectos de iluminación y de acondicionamiento de espacios • Adaptación progresiva de las instalaciones de la UZ con equipamientos de menor consumo energético • Fomentar la investigación en áreas destinadas a la generación energética más sostenible • Fomentar la investigación y la innovación en técnicas de uso más responsable de la energía
Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	
8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	• Implantar políticas de contratación claras que permitan a los jóvenes que se incorporan a la UZ conocer las rutas del desarrollo profesional dentro de nuestra institución • Implantar políticas de jubilación, retiro y otras figuras como profesores eméritos, colaboradores extraordinarios u otras más claras y conocidas. • Oferta de puestos de trabajo en condiciones dignas y suficientes para los que los desempeñen • Gestión económica y financiera sostenible de la UZ, sin contraer ni riesgos ni compromisos que hipotequen el futuro de la institución • Estudio de la empleabilidad de las titulaciones ofrecidas y de la calidad del empleo logrado, corrigiendo los errores formativos que impliquen riesgos para que los titulados puedan alcanzar su reconocimiento profesional • Erradicación de cualquier práctica colusoria de los derechos laborales de los empleados de la UZ • Fomento de políticas de intercambio y movilidad voluntaria entre miembros de la UZ, garantizando siempre que las condiciones de destino no empeoran las de origen • Fomento del diálogo social como herramienta para alcanzar consensos
Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	
9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	• Análisis en profundidad de la situación y estado de las infraestructuras de la UZ, con el objetivo de hacer un plan progresivo de restauración y renovación • Promoción de las *Best Available Techniques* en producción industrial en los planes de estudio, especialmente en las áreas científico-tecnológicas • Apoyo del emprendimiento entre jóvenes, especialmente en actividades innovadoras destinadas al mundo productivo • Fomentar la investigación en colaboración con empresas productivas destinada a la mejora de las técnicas de producción y a la aplicación y extensión de las TIC, por medio de la valoración específica de los resultados • Promover entre científicos y tecnólogos la necesidad de enseñar e investigar en la industria 4.0 como motor de desarrollo económico y social • Aplicación de las TIC en las actividades de la UZ en su mayor extensión posible

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS en el mundo | **ODS en la UZ**

Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

- Fomento de políticas de compras basadas en comercio justo con el fin de minorar el expolio de los países menos desarrollados
- Prohibición expresa y compromiso de no uso para cualquier sustancia incluida en la relación de *Conflict Minerals*, tal y como quedan definidos por la regulación internacional
- Prohibir la adquisición de bienes de empresas que estén inmersas en litigios contra la explotación infantil en los países menos desarrollados

Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

- Planificación para que las nuevas infraestructuras no impliquen desarrollos urbanos innecesarios ni construcción de instalaciones de gran impacto sobre el entorno
- Promover entre los miembros de la UZ el uso de transporte público y de bajo impacto ambiental
- Facilitar la accesibilidad a las instalaciones a todos los miembros de la UZ y a quienes nos visiten
- Integración y participación de la UZ dentro de las actividades culturales ciudadanas promovidas por otros agentes o individuos
- Utilización de los espacios universitarios para actividades ciudadanas

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

- Fomentar el consumo responsable de alimentos en cafeterías y máquinas de *vending* en todas las instalaciones dependientes de la UZ, evitando el desperdicio
- Aplicar en las actividades docentes, investigadoras y administrativas la máxima de "cero papel" por medio del fomento del uso de las nuevas tecnologías, de e-gestión, ADD y cualquier otra herramienta
- Fomento de la reducción de uso de productos fungibles en clases, laboratorios y oficinas, tales como cartuchos de tinta de impresión, material de laboratorio y otros
- Reducción de la producción y mejora de la gestión de residuos peligrosos, especialmente en laboratorios y hospitales
- Fomento de las iniciativas de investigación que permitan conocer el impacto ambiental de los productos y bienes usados por la UZ con el objetivo de minimizar el uso de aquellos que más impacto total generen
- Estudio de la viabilidad e idoneidad de la obtención de certificaciones medioambientales de determinadas instalaciones de la UZ del tipo ISO-14001 para el establecimiento de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS en el mundo | **ODS en la UZ**

Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

- Reducción paulatina y eliminación del uso de instalaciones generadoras de gases de efecto invernadero
- Favorecer el uso dentro de las instalaciones de la UZ de vehículos y medios de transporte con bajas o nulas emisiones, con especial apoyo a aquellos con etiqueta “0” y “ECO”
- Fomentar la impartición en las titulaciones de asignaturas adaptadas de carácter transversal sobre cambio climático
- Fomento de la investigación en áreas sobre los efectos del cambio climático y difusión de los resultados tanto por medio de cursos específicos como incorporándolos a los temarios de las disciplinas más adecuadas
- Apoyo a las iniciativas ciudadanas que fomenten la sensibilización y la concienciación contra el cambio climático, con especial énfasis en la colaboración con los centros de educación secundaria

Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

- Reducción progresiva del volumen de vertidos a cauces y ríos de las instalaciones de la UZ, por medio del uso de equipamientos más acordes con este objetivo
- Mantenimiento preventivo de las instalaciones de la UZ para evitar pérdidas de agua y emisiones no controladas.
- Segregación en lo posible de los vertidos hídricos por su naturaleza, evitando la mezcla de efluentes pluviales y de baldeo con otros que deban ser tratados, como fecales o procedentes de laboratorios
- Prohibición en las cafeterías del uso de alimentos procedentes de mares y ríos de especies con elevado riesgo de extinción o que implique técnicas de captura consideradas inapropiadas por la comunidad internacional

Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad

- Fomento de la máxima “cero papel” para concienciar a todos los miembros de la UZ de la necesidad de reducción del consumo de papel
- Garantizar que ningún material de la UZ ha requerido de prácticas de silvicultura que hayan afectado a las grandes masas forestales del planeta, por medio de la exigencia de certificaciones a los proveedores de bienes y productos.
- Apoyo y fomento de campañas de reforestación en nuestra comunidad
- Fomento de la investigación en áreas relacionadas con la prevención de los incendios forestales, lucha contra el fuego y de recuperación de zonas que hayan sufrido incendios
- Uso restringido y controlado de especies vegetales invasoras no autóctonas en las instalaciones de la UZ con el objetivo de proteger la biodiversidad vegetal de nuestro entorno

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS en el mundo	ODS en la UZ
Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas	
16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	• Implantación progresiva en todas las titulaciones de asignaturas de contenido ético donde se fomenten los valores de igualdad, justicia social, paz, libertad y solidaridad y la enseñanza de los derechos humanos como reglas de convivencia • Cooperación con cualquier iniciativa ciudadana encaminada hacia los objetivos anteriores • Fomento de la participación de todo el personal de la UZ en iniciativas y elaboración de propuestas para su implantación en la UZ • Creación de un buzón de sugerencias para la recogida de las iniciativas, propias y ajenas, en las que la UZ pueda ser partícipe y colaboradora, encaminadas a la defensa y difusión de los derechos humanos • Alerta permanente ante cualquier caso de corrupción que pudiera producirse y en el que estén involucrados miembros de la UZ, comprometiéndose a actuar de forma rápida y diligente para el esclarecimiento de todos los casos • Ofrecer información completa, veraz y en tiempo de las acciones de gobierno con el objetivo de aumentar la transparencia de la gestión universitaria • Apoyar las unidades de apelación de los miembros de la UZ, tales como “el defensor universitario” u otras, que pudieran crearse con fines similares para otros colectivos

Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	
17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	• Ofrecer información pública y periódica del grado de consecución de los ODS de la UZ • Fomentar la colaboración de la UZ con otras instituciones implicadas en la consecución de los ODS • Integración de la UZ en redes nacionales e internacionales relacionadas con los ODS • Participación activa de la UZ en comités u otras formas de trabajo, regionales, nacionales e internacionales con el objetivo de valorar el nivel de cumplimiento de la consecución de los ODS

Anexo 3.

Mejora de las condiciones laborales en UNIZAR

ANEXO 3.

MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES EN UNIZAR

Introducción

Los recursos humanos de la UZ, como los de cualquier otra organización, son el bien más valioso y el que más hay que atender y cuidar.

Somos conscientes de que la regulación laboral, condiciones y retribuciones, están sujetas a una legislación que excede nuestras competencias, pero ello no es óbice para que sí podamos ser conscientes de los problemas y ponentes de medidas que tiendan a solventarlos.

Algunos de estos problemas, niveles retributivos, por ejemplo, dependen de la asignación presupuestaria que se nos asigne, pero sobre otros, como la precariedad, la política de formación y el desarrollo profesional, sí podemos ser activos. Quizá sea la precariedad laboral de los jóvenes que se incorporan a la universidad el más llamativo y por ello comenzaremos nuestro estudio por ella. Recogemos solo unas cifras introductorias publicadas en un medio de comunicación, como ejemplo de la repercusión social que está teniendo esta cuestión.

La precariedad laboral se ha instalado, al igual que en otros muchos sectores, en nuestra institución. Nuestros jóvenes, tanto PDI como PAS, sufren una tasa de temporalidad en sus empleos muy superior a lo que sería deseable.

Según los datos ofrecidos por la Cámara de Cuentas, el número de empleados con contrato laboral supera el 50% (51,5%), frente a un 48% de hace cuatro años. Según esta institución el desglose es el siguiente:

	2016	2019
PDI	**4.016**	**4.445**
Funcionarios	1.476	1.445
Laborales	2.540	3.000
PAS	**1.732**	**1.713**
Funcionarios	1.543	1.546
Laborales	189	167

Fuente: Heraldo de Aragón, 19-10-2019

Si tomamos los datos ofrecidos por la propia UNIZAR a través de su portal de transparencia (https://portaltransparencia.unizar.es), podemos analizar mejor las tendencias, ya que nos ofrece un mayor detalle, aunque haya algunas discordancias con los anteriores. Para este estudio haremos un análisis primero para el PDI, otro para el PAS y finalizaremos con un conjunto de medidas destinadas a paliar y solventar en lo posible los problemas detectados.

A fecha de elaboración de este informe (31 octubre 2019), las fechas de actualización de la información recogida (tanto para el PDI como para el PAS) en el portal de transparencia de la UZ son las siguientes:

- 29 de abril de 2018 para los datos correspondientes al año 2016.
- 13 de enero de 2019 para los datos correspondientes al año 2017.
- 27 de octubre de 2019 para los datos correspondientes al año 2018.

A. Análisis de los datos de plantilla correspondiente al PDI

Dado que en la fuente citada solo se ofrecen datos accesibles hasta el año 2018, hemos reducido el análisis al periodo 2016-2018, correspondiente al mandato del actual equipo rectoral.

Variación absoluta del número de empleos

	2016	2017	2018	Δ2016-2018	
Categoría 1	1.479	1.479	1.455	**-24**	-1,6%
Categoría 2	1.445	1.532	1.646	**201**	13,9%
Categoría 3	531	511	531	**0**	0,0%
Categoría 4	196	180	152	**-44**	-22,5%
Total	**3.651**	**3.702**	**3.784**	**133**	**3,6%**

Categorías. Con el objetivo de no ser prolijos, hemos agrupado los cuerpos en cuatro categorías, análogas entre sí por su naturaleza contractual (funcionario/laboral) y desarrollo temporal (ante/post jubilación). Cada categoría incluye como cuerpos mayoritarios los siguientes:

- ***Categoría 1:*** Catedráticos y Titulares de Universidad, Catedráticos y Titulares de Escuelas Universitarias.
- ***Categoría 2:*** Asociados.
- ***Categoría 3:*** Ayudantes, Ayudantes doctores, Contratados doctores, Contratados interinos.
- ***Categoría 4:*** Eméritos, Colaboradores y Honoríficos.

Al analizar los datos vemos que todo el balance laboral neto del periodo se debe al aumento del número de profesores asociados.

Distribución de empleos por categorías

También podemos analizar la composición del conjunto del PDI en función del peso de cada cuerpo. Igual que antes, podemos agrupar los diferentes cuerpos según su naturaleza contractual (funcionario/laboral), por lo que analizamos las categorías 2 y 3 conjuntamente, ya que en ellas es donde se dan las características de personal laboral y, en muchos casos, de carácter temporal.

	2016	2017	2018	Δ2016-2018
Categoría 1	40,5%	40,0%	38,5%	**-2,1%**
Categorías 2+3	54,1%	55,2%	57,5%	**3,4%**
Categoría 4	5,4%	4,9%	4,0%	**-1,4%**

Al igual que con la tabla anterior, se pone de manifiesto que la composición del PDI dentro de la UZ tiende a estar formada mayoritariamente, y consolidando la tendencia, por personal de carácter laboral.

Número de empleos según el grupo de edad

Uno de las consecuencias de las políticas mantenidas hasta la fecha, a causa de la crisis iniciada en 2008, ha sido la falta de renovación de las plantillas de profesorado. También podemos analizar esta evolución a través de los datos ofrecidos por UNIZAR. En la siguiente tabla se indica el número de puestos de trabajo según el grupo de edad. La edad media calculada ha sido realizada ponderándola estadísticamente, suponiendo que la mediana de cada clase es el valor más probable.

Grupo de edad	2016	2017	2018	Δ2016-2018	
21-25 años	12	12	5	**-7**	-58,3%
26-30 años	60	67	76	**16**	26,7%
31-35 años	202	191	203	**1**	0,5%
36-40 años	387	375	348	**-39**	-10,1%
41-45 años	445	451	473	**28**	6,3%
46-50 años	674	659	647	**-27**	-4,0%
51-55 años	703	742	764	**61**	8,7%
56-60 años	595	606	654	**59**	9,9%
>60 años	573	599	614	**41**	7,2%
Total	**3.651**	**3.702**	**3.784**	**133**	**3,6%**
Edad promedio	**50,35**	**50,55**	**50,71**	**+0,36**	

Aun aceptando que se han utilizado valores estadísticos para la determinación de la edad promedio, el tamaño de la muestra y su evolución pueden permitirnos pensar que la tendencia mostrada coincide con la realidad. Por tanto, de la tabla anterior podemos afirmar que se está produciendo un envejecimiento de la plantilla del PDI. Esta tendencia, junto al hecho de que se esté en un periodo de crecimiento de la plantilla y que los nuevos

empleos sean los correspondientes a asociados, debe preocupar más todavía. En momentos de crecimiento es de esperar que las nuevas incorporaciones sean de gente joven por lo que, al menos estadísticamente, debería suponer una reducción de la edad media de la población. Además, este nuevo personal es asociado, categoría profesional que, como todos sabemos, es utilizada para que los jóvenes puedan incorporarse a la carrera docente e investigadora. Como jóvenes también su incorporación debería tener efecto en una variación a la baja de la edad media. Por tanto, si con dos factores, que deberían presionar a la baja el promedio del PDI, la edad sigue al alza, el envejecimiento es innegable y con una mayor intensidad que lo que muestran las tablas.

También hay que destacar que en el año 2018 se separa el grupo de edad de mayores de 60 años, entre 60-65 años (384) y mayores de 65 (230). Como la cifra conjunta del año 2018 es muy similar a la que se ha dado en años anteriores, es posible pensar que la distribución entre ambos grupos en 2016 y 2017 sea similar a la de 2018. Esto significa que UNIZAR tiene en su plantilla casi de forma permanente más de un 5% del personal con una edad superior a 65 años, y otro 10% entre los 60 y los 65 años. Es preciso, por tanto, analizar bien las figuras contractuales para el mantenimiento en activo de personal de edad avanzada, superior a la de jubilación legal, para que no constituyan un lastre a la hora de incorporar jóvenes docentes e investigadores a UNIZAR.

Distribución de empleos por tiempo de dedicación

Un aspecto muy importante para analizar la precariedad laboral es estudiar el tiempo de dedicación a la jornada, es decir, qué tipo de contrato se está suscribiendo con el empleado en función de la dedicación exigida.

Como en los casos anteriores, la dispersión en varios grupos es grande y no aporta claridad al análisis, por lo que hemos procedido a la agrupación de los datos en dos grandes categorías:

- ***A tiempo completo.*** Corresponde a los cuerpos cuya dedicación está definida como "*Tiempo completo*" y "*Conjunta completa*".
- ***A tiempo parcial.*** Corresponde a los cuerpos "*Colaborador extraordinario*", "*Conjunta parcial*", "*Tiempo parcial 3 horas*", "*Tiempo parcial 4 horas*" y "*Tiempo parcial 6 horas*".

Los datos se muestran en la siguiente tabla:

	2016	2017	2018	Δ2016-2018
A tiempo completo	60,0%	58,3%	56,5%	**-3,5%**
A tiempo parcial	40,0%	41,7%	43,5%	**3,5%**

Nuevamente la tabla nos indica una tendencia clara: el personal a tiempo completo retrocede en número de empleos frente aquel que solo precisa de una dedicación a tiempo parcial. Y el ritmo de modificación, cercano al 2% anual, es muy elevado.

Variación de empleos del PDI según la dedicación

En este aspecto, tiempo de dedicación, podemos ahondar más en la cuestión y hacer un análisis más pormenorizado de cómo está afectando y a qué colectivos la precariedad laboral en UNIZAR, entendida esta como el incremento del número de contrataciones a tiempo parcial, siempre de carácter temporal.

La precariedad laboral, como en el resto del país, se caracteriza por una distribución muy desigual entre los diversos grupos de edad. Normalmente, en los sectores económicos se suele hacer una distinción a los 30 años como frontera entre los considerados jóvenes y los que ya no lo son. En nuestro caso, dado que la carrera profesional debe empezar más tarde, normalmente nunca antes de los 22 o 23 años, esta edad puede considerarse prematura dentro del ámbito universitario para haber alcanzado la estabilidad profesional. Por ello, haremos el análisis de precariedad del PDI considerando dos grupos de edad, hasta 40 años y por encima de esta cifra. Los resultados son los que se exponen a continuación.

Año	Dedicación	<40 años		>40 años		Total	
2016	Tiempo completo	278	42,1%	1.914	64,0%	**2.192**	**60,0%**
	Tiempo parcial	383	57,9%	1.076	36,0%	**1.459**	**40,0%**
2017	Tiempo completo	251	38,9%	1.909	62,4%	**2.160**	**58,3%**
	Tiempo parcial	394	61,1%	1.148	37,6%	**1.542**	**41,7%**
2018	Tiempo completo	238	37,7%	1.900	60,3%	**2.138**	**56,5%**
	Tiempo parcial	394	62,3%	1.252	39,7%	**1.646**	**43,5%**
Δ2016-2018	**Tiempo completo**	**-40**	**-14,4%**	**-14**	**-0,7%**	**-54**	**-2,5%**
	Tiempo parcial	**11**	**2,9%**	**176**	**16,4%**	**187**	**12,8%**

De la tabla anterior podemos sacar las siguientes conclusiones:

- La proporción de contratos a tiempo parcial frente a tiempo completo es muy superior en los grupos de edad inferiores a 40 años.
- La tendencia en los últimos años es a aumentar, hecho agravado porque la disminución del número de contratos a tiempo completo ha sido de más del 14% en el caso de los menores de 40, pero de menos del 1% para los grupos de edad superiores.

Podemos concluir que la precariedad laboral entendida como aumento de la contratación a tiempo parcial frente a la de tiempo completo ha aumentado significativamente dentro del periodo 2016-2018 y ha sido mucho más acusada en los grupos de edad jóvenes.

Datos de empleo nacionales indican que los afiliados a la Seguridad Social (SS) se distribuían aproximadamente en un 30% de empleos temporales (aunando jornada completa y parcial) y un 70% de empleo fijo (entre jornada completa, parcial y fijos discontinuos), aduciéndose que los sectores que más empleo están generando en

España son aquellos que exigen baja cualificación al personal y aquellos de menor valor añadido, por tanto, más proclives a la temporalidad y que mayor peso tienen en el conjunto. Estas características, baja formación y poco valor añadido del trabajo, no pueden argumentarse en el caso de UNIZAR y, aun así, los porcentajes de precariedad son superiores.

Por tanto, dentro de la plantilla de PDI, vemos que el periodo 2016-2018 se ha caracterizado por:

1. La figura dominante para la contratación de nuevo personal en UNIZAR es casi exclusivamente la de profesor asociado.
2. Esta utilización casi exclusiva hace que el porcentaje de personal cuya relación contractual es de naturaleza laboral (no funcionarial) crezca de forma sostenida y significativa.
3. La edad promedio de la plantilla está aumentando, siendo ya un porcentaje relevante el número de profesores con edad por encima de la de jubilación todavía en activo en UNIZAR.
4. La contratación se está desplazando notablemente hacia formas a tiempo parcial.
5. En los colectivos jóvenes, grupos de edad menores de 40 años, la precariedad laboral es muy superior a la existente entre los colectivos de mayor edad.
6. Esta precariedad entre los jóvenes va en aumento, alcanzándose ya un porcentaje superior al 60% en términos de número de empleos en esos grupos de edad.

B. Datos de plantilla correspondiente al PAS

Anteriormente, con respecto al PDI, la precariedad y la falta de oportunidades de acceso a la carrera se han considerado como problemas básicos. Con respecto al PAS, lo más acuciante parece ser el inmovilismo que se ha instalado dentro de las plantillas. Este inmovilismo o, mejor dicho, la falta de oportunidades para el progreso profesional, se traduce claramente en una pérdida de motivación ya que no se ven posibilidades de mejora en las condiciones laborales. Tener que someterse a cambios de gran calado (cambios de cuerpo, categoría), logrados siempre por procesos largos y muy laboriosos (oposiciones, concursos), no es una buena forma de promocionar la iniciativa personal para el emprendimiento de tareas diversas, ya que estas apenas tendrán reconocimiento.

Se precisa, desde nuestro punto de vista, una nueva visión de cómo afrontar la mejora de las condiciones, premiando las actitudes positivas, a la vez que UNIZAR puede disponer de personal adaptado y formado a las necesidades cambiantes a las que se debe enfrentar. Nosotros solo entendemos que será posible con un personal motivado y reconocido.

Número total de empleos según su asignación a investigación

Lo primero que debemos conocer es la evolución del PAS durante el periodo analizado. Los datos desglosados según su asignación a labores investigadoras o administrativas o según su relación jurídica son los siguientes:

Tareas	2016		2017		2018		Δ2016-2018	
Grupo 1 (administrativas)	1.534	88,6%	1.551	90,1%	1.576	91,9%	**42**	**2,7%**
Grupo 2 (investigadoras)	198	11,4%	171	9,9%	139	8,1%	**-59**	**-29,8%**
Total	**1.732**		**1.722**		**1.715**		**-17**	**-1,0%**

Número total de empleos según su relación jurídica

Teniendo en cuenta la relación jurídica con UNIZAR, clasificamos el PAS en cuatro grupos: altos cargos (categoría Y), funcionarios (categorías A1, A2, C1 y C2), laborales (categorías LA, LB, LC y LD) y no informados (categoría desconocida).

Relación jurídica	2016		2017		2018		Δ2016-2018	
Altos cargos	1	0,1%	1	0,1%	1	0,1%	**0**	**0,0%**
Funcionarios	1.543	89,1%	1.532	89,0%	1.545	90,1%	**2**	**0,1%**
Laborales	188	10,9%	188	10,9%	168	9,8%	**-20**	**-10,6%**
No informado	0	0,0%	1	0,1%	1	0,1%	**1**	**-**
Total	**1.732**		**1.722**		**1.715**		**-17**	**-1,0%**

Lo primero que podemos inferir de las tablas anteriores es que apenas hay movimientos significativos en el número de PAS y que sí parece existir una tendencia a la reducción del número de empleos asignados a tareas de investigación y, como consecuencia de ello, una mayor reducción del número de empleos con contrato laboral, ya que las categorías tipo L son las que mayoritariamente desempeñan las funciones relacionadas con la investigación. Es decir, existe una fuerte correlación entre las categorías tipo L y las labores de apoyo a la investigación.

Número de empleos por categoría y edad promedio

En cuanto a la edad y composición de la plantilla del PAS, en la tabla adjunta se muestra el número de empleos, la edad promedio y la composición según la categoría profesional del PAS.

Lo que podemos destacar de la tabla siguiente es que apenas ha existido movilidad intercategorías en la plantilla del PAS. Se ha producido una reducción de las categorías L, como ya se ha mencionado antes, y el conjunto de categorías A (A1 + A2) y C (C1 + C2) han permanecido prácticamente estables.

También es destacable que, al igual que en el caso del PDI, se está produciendo un envejecimiento de las plantillas, pero, en este caso, casi es un envejecimiento podríamos decir que vegetativo, es decir, casi coincidente con el lapso de tiempo en

que se estudia, lo cual es señal inequívoca de la baja rotación de la plantilla que se debe estar produciendo.

	2016			2017			2018		
Categoría	**n**	**%**	**Edad**	**n**	**%**	**Edad**	**n**	**%**	**Edad**
A1	174	10,0%	48,0	169	9,8%	48,7	168	9,8%	49,3
A2	147	8,5%	49,0	148	8,6%	51,0	146	8,5%	52,0
C1	649	37,5%	51,5	634	36,8%	52,2	621	36,2%	52,9
C2	573	33,1%	47,8	581	33,7%	48,7	610	35,6%	49,4
LA	66	3,8%	39,0	57	3,3%	41,0	56	3,3%	41,9
LB	37	2,1%	38,0	41	2,4%	37,1	33	1,9%	41,8
LC	57	3,3%	39,1	57	3,3%	39,4	46	2,7%	41,2
LD	28	1,6%	49,8	33	1,9%	46,2	33	1,9%	45,7
No inform.	0	0,0%	-	1	0,1%	58,0	1	0,1%	58,0
Y	1	0,1%	48,0	1	0,1%	48,0	1	0,1%	48,0
Total	**1.732**		**48,5**	**1.722**		**49,3**	**1.715**	**-**	**50,3**

Como resumen del periodo 2016-2018, con respecto a la plantilla del PAS, podemos señalar como más significativo:

1. Se da una clara reducción del número de empleos con tareas relacionadas con la investigación.
2. Esta reducción coincide mayoritariamente con puestos de contratación laboral, por lo que este tipo de relación jurídica pierde peso frente a la de funcionario.
3. Apenas hay variación en los cuerpos de funcionarios A y C, tomados en su conjunto.
4. Se aprecia un envejecimiento paulatino de la plantilla casi coincidente con el vegetativo, lo que parece indicar una baja renovación de la plantilla.

C. Medidas para la mejora de las condiciones laborales de PDI y PAS

Del análisis anterior se deduce que deben ser propuestas una serie de medidas encaminadas a paliar las deficiencias existentes y a la mejora de las condiciones laborales tanto de PDI como PAS.

Por ello, hemos identificado cuatro grandes áreas para las propuestas, y que definiremos como:

C1. Medidas contra la precariedad. Van encaminadas a reducir la enorme precariedad laboral, en términos de temporalidad y de dedicación parcial, que se ha impuesto en la universidad española en general y en UNIZAR en particular.

C2. Medidas para la mejora de las condiciones retributivas. Van encaminadas al reconocimiento de méritos que permitan alcanzar complementos salariales que mejoren la retribución recibida por el personal, sin que ello suponga que sea imprescindible un cambio de cuerpo o categoría, bien por oposición, bien por concurso de méritos.

C3. Medidas para facilitar el desarrollo profesional y la promoción. Estas medidas se orientan a facilitar que todo el personal tenga rutas conocidas de desarrollo y promoción profesional, pero que puedan ser objeto de una planificación personal de la vida laboral.

C4. Medidas para la mejora de la formación. Estas medidas se orientan a que existan vías de formación personal, encaminadas tanto al enriquecimiento y motivación personales, como por necesidades ocasionadas en la institución para la implantación de nuevas técnicas y metodologías.

C1. Medidas contra la precariedad

- Eliminación del abuso de la figura de profesor asociado, aplicándola exclusivamente a los casos contemplados por la Ley Orgánica de Universidades (LOU), que son:
  a) Ser especialista de reconocida competencia con actividad profesional acreditada fuera del ámbito académico universitario.
  b) Contrato con finalidad docente que permita aportar conocimientos y experiencia profesionales.
  c) Contrato de carácter temporal y con dedicación a tiempo parcial.
  d) Contrato renovable periódicamente, siempre que siga acreditando el ejercicio de la actividad profesional fuera del ámbito académico universitario.
- Lucha contra la figura del “falso asociado”, erradicándola de nuestra institución, así como de cualquier otra forma de contratación que suponga un claro fraude de ley.
- Convocatoria de plazas de calidad que permitan a los jóvenes docentes e investigadores y al PAS incorporarse a la carrera profesional. Estas plazas deberán tener las siguientes características:
  a) Máxima dedicación, evitando la práctica de sustituir un puesto a tiempo completo por dos o más a tiempo parcial.
  b) Plazas bajo la figura jurídica de profesor ayudante doctor con dedicación docente de 180 horas (o figura equivalente).
- Promoción a profesor contratado doctor del personal acreditado.
- Aplicación del paquete de medidas de modificación de la Ley de la Ciencia de 2011 para facilitar la incorporación de investigadores a contratos indefinidos,

dando a los centros de investigación y universidades la posibilidad de contratar personal de forma indefinida con cargo a proyectos que tengan financiación específica.

- Agilización de la cobertura de plazas causadas por bajas y sustituciones del personal existente.

C2. Medidas para la mejora de las condiciones retributivas

- Las mejoras laborales aprobadas para Personal Investigador en Formación deberán ser tenidas en cuenta de forma prioritaria a la hora de elaborar los presupuestos y ante cualquier negociación con el Gobierno de Aragón.
- Insistir, ante los organismos financiadores competentes en cada caso, en la necesidad del reconocimiento de los complementos laborales (docentes, investigadores y de transferencia) a todos los estamentos que puedan optar al reconocimiento de ese mérito.
- Diseñar un modelo de carrera profesional que reconozca los méritos para posibilitar mejoras salariales y que no deban estar inexorablemente ligadas a cambios de puesto o destino.
- Insistir ante las autoridades competentes para que todo el personal vea retribuidos los complementos investigadores por el Ministerio de Ciencia e Innovación o el Ministerio de Universidades, según corresponda la competencia.
- Insistir ante las autoridades competentes para que todo el personal vea retribuidos los complementos reconocidos por las administraciones públicas.

C3. Medidas para facilitar el desarrollo profesional y facilitar la promoción

- Planificar las convocatorias de plazas para que las mismas se realicen por procedimiento ordinario, en los plazos establecidos, y no por urgencia, una vez empezado el curso.
- Retomar la figura del profesor ayudante para personal predoctoral (o figura asimilada) con el objetivo de iniciación en las tareas docentes, con una dedicación máxima anual de 120 horas, de forma simultánea al desarrollo de la tesis doctoral. Este tipo de plazas deben ser contempladas únicamente hasta la finalización del curso en el que se haya producido la defensa de la tesis doctoral.
- Planificar con un horizonte plurianual las necesidades de PAS, teniendo en cuenta las vacantes que se generarán por jubilaciones.
- Revisión del sistema de evaluación del desempeño de las labores del PAS.
- Diseñar mecanismos de revisión flexibles, que deberán estar incluidos en la RPT, para que nuevas necesidades surgidas por cambios en la organización existente puedan ser cubiertas.

- Contemplar en el modelo anterior las políticas de promoción en planes plurianuales públicamente conocidos.

C4. Medidas para la mejora de la formación

- Realizar una oferta formativa que tenga en cuenta las necesidades reales de UNIZAR, y que contemple las peticiones individuales que pudieran entenderse como de interés general.
- Diseñar las condiciones de trabajo para que el acceso a la oferta formativa antes citada sea realmente accesible.

Anexo 4.

Investigación: Repensando el sistema investigador de la UZ

ANEXO 4.

INVESTIGACIÓN: REPENSANDO EL SISTEMA INVESTIGADOR DE LA UZ

Introducción y objetivos

La UZ lleva a cabo una amplia y, en muchos casos, reconocida labor investigadora. Los grupos existentes comenzaron sus trabajos hace ya varias décadas y disponen de medios humanos de elevada calidad que nos permiten mantenernos en un nivel destacado dentro del entorno nacional. Pero lo anterior no es óbice para afirmar que los tiempos actuales nos exigen un mayor esfuerzo de adaptación a unas condiciones de cambio muy rápidas. Junto a la premura en readaptarse a las nuevas necesidades, hay que señalar que la globalización también se está traduciendo en la necesidad de disponer de organizaciones más potentes que puedan enfrentarse a retos mayores. Estos retos vienen tanto de las crecientes necesidades financieras para abordar proyectos con mayor fiabilidad como de la complejidad mayor de los mismos, que exige una multidisciplinariedad que solo la cooperación puede aportar.

Pensamos, por tanto, que es necesario crear una infraestructura humana, material y organizativa nueva capaz de aunar en un mismo sistema las actividades de investigación y transferencia que responda mejor a las necesidades actuales.

Este objetivo último no se podría conseguir si otros fines más inmediatos no se alcanzan previamente. Por ello, queremos destacarlos para que todas las acciones que se propongan los tengan en cuenta. Pensamos que cualquier organización exitosa de la actividad investigadora debe tener en cuenta lo siguiente:

- Es imprescindible una **potenciación de las sinergias entre grupos**. Entendemos que los tiempos de grupos investigadores aislados están superados y que principalmente los equipos amplios y multidisciplinares tienen mayor posibilidad de éxito. Esto no quiere decir que todos debamos estar integrados en un único equipo. Lo que pensamos es que las actividades y proyectos que puedan contar con la aportación de varios se desarrollarán mejor y más eficientemente, tanto profesional como económicamente.
- Es necesario que **la UZ sea el centro y el motor de una red de I+D+I en Aragón**. Nuestra actividad económica precisa de un impulso en innovación que solo se podrá lograr con el apoyo de una actividad investigadora y de transferencia que

tenga como uno de sus focos este objetivo. Esta misma colaboración, academia-sociedad, es, para la UZ, la mejor fuente de financiación de la actividad investigadora y de salidas profesionales de nuestros titulados. Para Aragón supondrá un apoyo básico para el desarrollo socioeconómico de nuestro entorno.

- Una organización estable puede ofertar a nuestros jóvenes titulados e investigadores una **carrera profesional más estable** y con menores discrecionalidades, traducidas siempre en precariedad laboral, que les permita tener más y mejor información para la elección del camino que quieren emprender para desarrollar su vida laboral.
- Los recursos siempre serán limitados y estarán sujetos a múltiples restricciones. Es por ello necesario **maximizar la utilización de los recursos existentes** por medio de la cooperación intergrupos, de forma que los periodos ociosos o sin utilidad se reduzcan al mínimo. Esta maximización implica que no solo deben buscarse utilidades dentro de nuestra institución, sino que en nuestro entorno podemos encontrar a quién servir con los medios disponibles. Este objetivo está íntimamente enlazado con el anteriormente comentado de convertirnos en el motor de la I+D+I, pero ahora con una visión más amplia, pues podemos serlo en Aragón, pero no solo para Aragón.
- Existen nuevas formas de financiación para proyectos de gran importe. Aunque ya se han logrado varios por parte de grupos de investigación de la UZ, pensamos que una forma de **mejorar el acceso a estas grandes fuentes de financiación** es la creación de una organización más amplia que pueda presentar a los mismos con mayores capacidades, derivadas de la cooperación entre grupos diversos. Los desarrollos a largo plazo que requieren las mayores empresas del mundo exigen un músculo organizativo y económico que es imposible de lograr por parte de grupos investigadores pequeños.
- Como ya ha quedado claro en las líneas anteriores, es necesario que todo esto se transforme en una **red permanente de colaboración de la UZ con organizaciones** exteriores, educativas, investigadoras y productivas, nacionales e internacionales, de investigación básica y aplicada. Solo así nuestra investigación podrá convertirse en una auténtica herramienta de creación de futuro para la UZ y para nuestro entorno.

Desarrollo general

El proceso para alcanzar el objetivo expuesto anteriormente es largo y requiere de la participación de la mayoría de los implicados. Aunque esto es así, también es cierto que se precisan unas líneas generales sobre las que enmarcar los trabajos necesarios, líneas que constituyen lo que llamamos las fases de desarrollo.

En general, aunque posteriormente serán explicadas con mayor detalle, las fases son las siguientes:

- Fase 0: Situación actual.
- Fase I: Coordinación interna.
- Fase II: Coordinación externa.

En paralelo a las fases anteriores, se deberá ejecutar una acción reorganizativa que permita disponer de la estructura administrativa adecuada.

Fase 0: Situación actual

Al final de esta fase debemos ser capaces de responder a las preguntas de qué hacemos, qué tenemos y qué pretendemos con nuestra investigación.

Al tratarse de conocer mejor todos los que integramos la UZ y nuestra labor desarrollada en investigación, podemos decir que hay que hacer un inventario general de medios, personas, proyectos y recursos, por lo que debemos recoger de forma clara lo siguiente:

1. Proyectos en marcha y nivel de desarrollo de cada uno.
2. Equipos humanos en cada unidad investigadora.
3. Equipamiento material existente e instalaciones utilizadas y disponibles.
4. Utilidades adicionales de los equipos materiales, fuera del ámbito del proyecto investigador al cual suelen estar asignados con asiduidad.
5. Fuentes de financiación de los grupos y/o proyectos en marcha.
6. Relación entre las unidades y otras instituciones de investigación (Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Instituto Tecnológico de Aragón (ITA), Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA), Centro de Investigación de Recursos y Consumos Energéticos (CIRCE), Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza (IAMZ)…) o de transferencia (OTRI).
7. Grupos de investigación dentro y fuera de los IUI.
8. Actividades formativas y divulgativas desarrolladas (dirección de TFG, TFM y tesis doctorales y participación en docencia, en actividades de divulgación…).
9. Organización general de las actividades investigadoras dentro de la UZ.

Esta información debe ser recabada por los responsables de las unidades de investigación, sean IUI, departamentos o grupos aislados. Desde el rectorado se proporcionarán modelos de recolección de la información de una forma uniforme, con el ánimo de facilitar la recogida de información a la vez de que sea útil para un máximo número de grupos desde el momento inicial.

En esta etapa estarán implicados fundamentalmente:

- Directores de Institutos Universitarios de Investigación (IUI), Departamentos con grupos investigadores e investigadores principales no integrados en ninguna organización superior (puntos 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 8).
- Responsables de OTRI, representantes de centros mixtos (CSIC, ITA, CITA…) no pertenecientes a UZ (punto 6).
- Equipo de Gobierno (especialmente punto 9).

La coordinación desde el equipo de gobierno será múltiple, pero estará encabezada por el Vicerrectorado (VR) de Investigación. Dada la multiplicidad de aspectos, los participantes mínimos desde el equipo de gobierno deben ser aquellos que se ocupen de las siguientes áreas:

- VR de Investigación y Transferencia.
- VR de Política Académica y Calidad.

El final de esta Fase 0 se alcanza cuando se ha definido dónde se está, qué se tiene y para qué sirve, pudiendo establecer una oferta interna (para la UZ) de servicios y de cooperación intergrupos. También es fin a lograr la creación de un primer consejo de coordinación investigadora para todas las actividades de la UZ.

El plazo de ejecución de esta fase no debería exceder los 3 meses desde su lanzamiento, ya que en tiempos superiores la descripción de las mismas ha podido cambiar lo que alteraría las conclusiones.

Fase I: Coordinación interna

Aunque esta etapa tiene limitación temporal en su desarrollo, es quizás la más crucial de todo el plan. En resumen, podemos decir que se basa en la búsqueda de sinergias, inicialmente dentro de los propios grupos existentes dentro de la UZ, colaboraciones y puesta en común de recursos. Sin miedo a ser grandilocuentes podemos decir que es el punto donde queremos cambiar la forma de entender, y por tanto de hacer, la investigación en el campo universitario.

De la misma forma que antes, esta etapa tiene que lograr unos objetivos intermedios que son los que nos indicarán el grado de cumplimiento general de lo pretendido. Estos fines son:

1. Listado de propuestas de cooperación intergrupos por medio de compartir servicios comunes y actividades complementarias. Como ya hemos mencionado antes, en este momento se pretende una colaboración interna dentro de la UZ.
2. Definición de objetivos comunes permanentes con carácter integrador de los grupos ampliados.
3. Definición de fórmulas de desarrollo de carreras profesionales para jóvenes investigadores a través de las actividades conjuntas, superando la asignación a un único grupo de los recién incorporados a tareas de I+D+I.

4. Planteamiento de las necesidades de ampliación de instalaciones y construcción de otras nuevas para los grupos integrados (y ampliados), así como de los recursos económicos exigidos para cubrirlas.
5. Definición definitiva del consejo de coordinación de las actividades de investigación y transferencia de la UZ, incluyendo la regulación necesaria para su funcionamiento.
6. Presentación de la nueva estructura a las autoridades con competencias administrativas y de financiación sobre la UZ.

Los implicados fundamentales, aunque seguimos afirmando que la participación más deseable es la mayor posible, siguen siendo los directores de los IUI y de los departamentos donde se llevan a cabo tareas investigadoras, junto con el equipo de gobierno. Dentro de este, nuevamente serán varias las áreas implicadas, entre las que destacamos como ineludibles:

- VR de Investigación y Transferencia.
- VR de Política Académica y Calidad.
- VR de Economía.

El final de la Fase I será alcanzar una mayor y mejor coordinación de la estructura investigadora de la UZ. Esta coordinación debe reflejarse en un plan director de cada unidad de investigación que contemple esta cooperación, por medio de la elaboración, propuesta y ejecución de planes conjuntos con otras unidades.

Todos estos planes directores deben incardinarse en un único plan para toda la UZ que pueda servir de guion para cualquier nueva propuesta investigadora, ya que en él se han debido definir las líneas maestras generales que se han de cumplir.

El plazo de ejecución de esta fase debería estar comprendido entre 6 y 12 meses desde su inicio, que no es otro punto que la finalización de la Fase 0.

En este punto de desarrollo, queda claro que la implicación del mayor número de personas ha sido imprescindible, pero también la implicación al máximo del equipo de gobierno comenzando por su máximo exponente.

Fase II: Coordinación exterior

La coordinación externa tiene el objetivo de que todo lo planeado y ejecutado con anterioridad hacia el interior de la UZ se traslade en la forma de interactuar con el exterior de la organización.

Las tareas que se han de emprender y ejecutar en esta fase son:

1. La UZ, y su estructura de investigación, debe establecer fórmulas de cooperación con organizaciones ajenas a nuestra institución (CSIC, ITA, CITA, ITAINNOVA…) en Aragón.
2. Líneas de cooperación intrauniversitaria con otras instituciones nacionales e internacionales.

3. Integración de la UZ de forma permanente en organizaciones de I+D+I de cualquier índole que contemplen temas comunes con aquellos elegidos por la UZ como objetivos de nuestras líneas de investigación.
4. Acuerdos de intercambio de personas (PDI, PAS, alumnos) con otras instituciones de prestigio, pero sobre todo complementarias en las tareas investigadoras.

En esta fase, la implicación del equipo de gobierno es máxima, ya que afectará a:

- VR de Investigación y Transferencia.
- VR de Política Académica y Calidad.
- VR de Economía.
- VR de Recursos Humanos.
- VR de Estudiantes y Salidas Profesionales.

Por ello es imprescindible que sea el propio rectorado el encargado último de la coordinación de las tareas y el responsable de que todas ellas estén orientadas en la dirección de consecución de los objetivos dispuestos.

También hay que señalar, como a continuación veremos, que lo ambicioso de los objetivos y su complejidad hacen que no sea posible definir un plazo de finalización de esta fase, que debe considerarse siempre abierta y susceptible de cambios y mejoras permanentes. Su inicio, en cambio, debe ponerse en práctica inmediatamente después de la finalización de la Fase I de coordinación interior.

Podemos citar objetivos concretos que se deben alcanzar, aunque, como ya hemos mencionado, estos deben ser abiertos y dinámicos y sujetos siempre a crítica para su mejora. Entre estos fines específicos queremos destacar:

- Crear una auténtica red de I+D+I en la UZ, no solo desde un punto de vista material, sino por su concepción y finalidades.
- Crear una estructura estable de coordinación interna y externa que permita, y obligue, a que cualquier nueva actividad investigadora debe contemplarse desde la óptica de la integración en el conjunto de actividades ya existentes, valorando la cooperación con las mismas y las sinergias obtenidas como un objetivo en sí mismo.
- Establecer planes permanentes y fiables de desarrollo profesional de los jóvenes investigadores.
- Crear sistemas de evaluación de los resultados de I+D+I, realistas y coherentes con los generales de la UZ, de forma que sirvan de indicadores de la misma y ayuden a modificar el rumbo cuando nos indiquen que el camino emprendido muestra señales de agotamiento.
- Integración del concepto transferencia como básico de cualquier práctica de investigación, al convertir la transferencia de los resultados de investigación en el destino final y más valorado de la mayoría de los proyectos.

Reorganización

Desde el inicio del proceso y en paralelo al desarrollo de cada una de las fases anteriormente descritas, debe llevarse a cabo un estudio de la organización administrativa actual y su integración en una fórmula lo más unitaria posible.

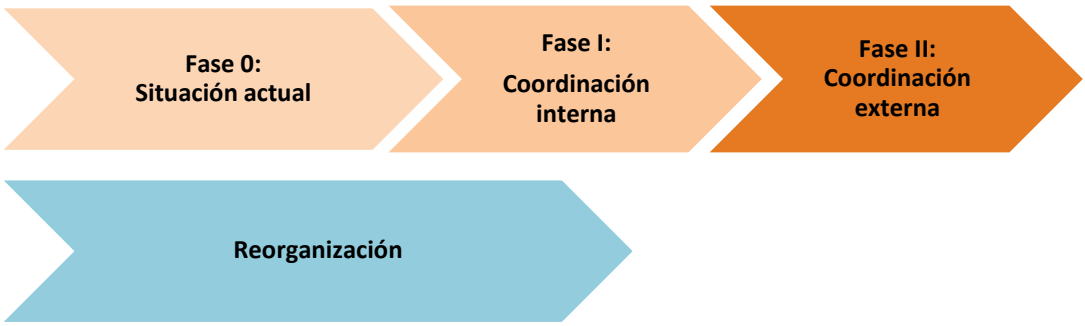
Esta etapa se orientará hacia los siguientes aspectos:

1. Estudio comparativo y, en su caso, modificaciones estatutarias de los IUI u otras unidades investigadoras que los tuvieran, para definir procedimientos comunes de gobernanza para todos ellos.
2. Estudio de las especificidades de cada unidad investigadora necesarias para la consecución de los objetivos de cada una.
3. Creación de un organismo general de coordinación (ya comentado con anterioridad) a máximo nivel en el equipo de gobierno, con participación (directa o representada) de todas las unidades implicadas en tareas de investigación y transferencia.
4. Creación de la estructura administrativa necesaria para el correcto funcionamiento del organismo anterior.
5. Creación de una oficina de control económico de la I+D+I de la UZ, donde se pongan de manifiesto los recursos empleados y los retornos obtenidos.

En esta fase es necesaria la participación de varias áreas de gobierno, pero queremos destacar las principales:

- VR de Investigación y Transferencia.
- VR de Política Académica y Calidad.
- VR de Economía.
- VR de Coordinación Normativa y Asesoría Jurídica
- Secretaría General

Pensamos que la UZ tiene una capacidad y un potencial investigadores que, mejor articulados, pueden ser fundamentales como herramientas de desarrollo y mejora, posicionándonos en el mundo actual de forma más adaptada a lo que exige el siglo XXI.



Anexo 5.

Propuestas para los estudiantes

ANEXO 5.

PROPUESTAS PARA LOS ESTUDIANTES

Introducción

La UZ tiene en sus estudiantes su razón de ser. Somos, ante todo, una institución educativa que debe tener como objetivo principal e ineludible la formación de los jóvenes de hoy, de nuestra comunidad, hasta convertirlos en los profesionales de mañana. Ninguna universidad puede entenderse sin estudiantes y la nuestra, por supuesto, tampoco.

Pero la formación no es una mera transmisión de información. Desde hace años, incluso antes de la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), las competencias y las capacidades son claramente tanto o más necesarias que la información misma. La existencia de inmensos medios técnicos para el almacenamiento de cantidades ingentes de datos y la capacidad de gestionarlos de forma bastante sencilla hacen que sean precisamente las competencias las que van a distinguir personas de máquinas. Hace tiempo que los sistemas de computación tienen una capacidad de almacenamiento muy superior a la humana y que la estabilidad de los datos allí almacenados es mayor, pues no dependen de la capacidad de recuerdo de ningún individuo. Pero esto no hace que se pueda pensar en una sociedad dirigida por grandes computadores. Esto llevaría indefectiblemente a una sociedad en la que los humanos solo podrían tener dos roles que ejercer. Bien serían dueños de la situación y disfrutarían de todo sin necesidad de trabajar, bien quedarían reducidos a un papel subordinado a esa gran inteligencia artificial gobernante. A tenor de nuestra propia historia, es poco probable que el primer escenario de esa Arcadia feliz tecnológica pueda ser posible por lo que, para lograr un pleno desarrollo profesional, la formación de nuestras jóvenes generaciones se hace más imprescindible que nunca.

La formación tiene que incluir tres aspectos fundamentales:

- El primero, sin que esto signifique jerarquización ninguna, se corresponde con los propios contenidos de las materias que se estudian. En este programa se ha incidido desde el primer punto en la necesidad de que exista una **planificación docente adecuada a las necesidades**. La planificación docente exige unos planes de estudio actualizados al tiempo en que se imparten. Durante las acciones estratégicas AE-1 (Planificación) y AE-2 (Sistemas de Calidad) se ha hecho hincapié en estas cuestiones, habiéndose desarrollado con suficiente profundidad.

- El segundo apartado que se debe contemplar para una buena formación es el que corresponde a todo aquello que excede a los contenidos estrictos de las materias cursadas. Todo está interconectado y, como estamos viendo en nuestra vida diaria, las acciones tienen consecuencias y efectos muy inesperados. La sociedad es mucho más que un mero conjunto de individuos, por lo que se requiere una **formación destinada a que los jóvenes sepan actuar dentro de la sociedad** en la que les toque vivir con el objetivo de maximizar el bien común, de hoy y de mañana. Todos estos aspectos los hemos tratado con profundidad en la acción estratégica AE-5 (Modelo Social del siglo XXI) y en el Anexo 2 ("*Los ODS y UNIZAR*"). Está claro que la formación requiere modos nuevos y contenidos amplios.
- El tercer punto, y que es el objetivo principal de este documento, es el que se refiere a las formas de **interactuación entre los estudiantes y UNIZAR**. La institución, además de ofrecer contenidos, debe ser ejemplo de actuación para con aquellos que quieren estudiar con nosotros.

  En los tiempos actuales, al menos en las sociedades democráticas como la nuestra, es necesario articular métodos, procedimientos y organismos dentro de todas las instituciones que fomenten los valores que se desean inculcar. La mejor forma de fomentar que el diálogo es un valor mejor que el conflicto es haber debatido mucho y en profundidad durante la carrera. La forma más convincente de conseguir que los alumnos crean que en las instituciones hay vías efectivas para que sus demandas sean atendidas es, además de constituirlas, vigilar por su funcionamiento adecuado.

Para desarrollar este punto, haremos distinción entre los distintos aspectos que hemos detectado como elementos bien de desarrollo o de vigilancia. Estas facetas son las relacionadas con:

- Metodologías docentes.
- Valoración de la docencia y de su desarrollo.
- Información: fuentes y acceso a la misma.
- Resolución de conflictos.
- Desarrollo de otras actividades extraacadémicas.

Aspectos relacionados con las metodologías docentes

La formación debe reducir su carga memorística y aumentar los esfuerzos en metodologías orientadas a que enseñar (profesor) y aprender (alumno) sean actividades dinámicas, por medio de la impartición de clases orientadas a comprobar que el alumno sabe cómo buscar la información necesaria y es capaz de discriminar entre aquella que es útil y la que no. Los contenidos deben estar jerarquizados, ya que no todos son de igual importancia, siendo esta una de las principales tareas del profesor.

En todas las titulaciones aparece la misma competencia: la capacidad de resolución de problemas. Está claro que esta no depende de ninguna formación específica, ya que todos nos tenemos que enfrentar a situaciones que hay que solucionar. Pero lo que se quiere decir con esta competencia es que el alumno, independientemente de su formación particular, tiene unas herramientas metodológicas que le permiten discriminar entre lo más urgente y lo menos, segregar partes para reducir la complejidad de problemas y hacer una ordenación lógica para el estudio del mismo. Las clases más preparadas y con menos contenidos puramente memorísticos son el mejor taller de aprendizaje.

Fomentar y exigir entre el profesorado una **mejora metodológica y pedagógica** exige, por parte de la institución, desarrollar aspectos como los siguientes:

- Se fomentará entre el profesorado que se **actualicen los programas docentes** incluyendo la impartición de casos, seminarios desarrollados por grupos de alumnos, debates de temáticas de especial interés, participación de especialistas internos y externos, y otras medidas que se consideren adecuadas.
- También se tenderá a que el profesorado lleve a cabo una **evaluación continua real de los alumnos**, quedando el clásico examen final como una última alternativa de evaluación. Con respecto a este punto y al anterior, en la AE-3 (Valoración) ya se indicó que la innovación docente debe ser tenida más en cuenta a la hora de valorar al profesorado y su desarrollo profesional. Hay que fomentar nuevas formas metodológico-pedagógicas entre el profesorado y reconocer este esfuerzo.
- Por parte de UNIZAR, tarea conjunta entre el equipo de gobierno y los centros, hay que **apoyar el aumento de las prácticas externas** y la calidad de las mismas. El objetivo de este periodo formativo es la implantación de los contenidos aprendidos en las aulas en el trabajo cotidiano, por lo que se debe ser exigente a la hora de aprobar los planes de prácticas en lo referente a adecuación al objetivo. Por su parte, UNIZAR debe implantar medidas de flexibilidad máxima para que los alumnos puedan realizar la parte práctica de su formación. Este periodo se va a realizar principalmente en una multiplicidad de organizaciones ajenas a UNIZAR, por lo que no debemos intentar de ninguna manera que sea el mundo el que se adapte a los métodos y horarios de UNIZAR. Universa es un servicio básico donde alumnos y empleadores pueden dirigirse y que deberá coordinar de forma adecuada las prácticas. FEUZ también es muy útil, especialmente en algunos casos muy concretos. Ambos servicios deben ser repensados en sus formas de actuación.
- La ejecución de prácticas, en algunos casos, supone un desembolso económico cuando las primeras no están remuneradas. UNIZAR estudiará formas de compensación económica para los alumnos en esta situación, en la medida de su capacidad presupuestaria.

Aspectos relacionados con la valoración de la docencia y de su desarrollo

Desde hace mucho tiempo la universidad española implantó formas de **evaluación, por parte de los alumnos, de la calidad de las clases y de sus contenidos**. Son las llamadas encuestas por la generalidad de los universitarios.

También ha sido muy frecuente por parte del colectivo estudiantil el cuestionamiento de la utilidad de los resultados de estas encuestas. Es muy habitual escuchar que "*las encuestas no sirven para nada*" por lo que, ante su convocatoria, se producen con demasiada frecuencia dos actitudes negativas. La primera es la no participación en su cumplimentación. Esto hace que los resultados de las mismas pierdan mucho valor por su escasa representatividad. La segunda actitud es de respuestas destructivas, en las que el objetivo parece únicamente el ofrecer una imagen catastrófica. En ambos casos el resultado es que la utilidad de las encuestas como forma de valoración se reduce.

Por otra parte, es queja común que, en muchas ocasiones, no hay resultados inmediatos a situaciones puestas de manifiesto a través de una encuesta. Ello provoca, además del desánimo de los estudiantes, que parezca que la institución no le otorga la suficiente importancia y credibilidad al método.

También se ha detectado que la figura del coordinador de titulaciones no desarrolla todo su potencial. Este aspecto se ha apreciado tanto en la necesidad de un mayor diálogo, entre el coordinador y los estudiantes y sus representantes, como en la necesidad de un **mayor apoyo institucional a la figura de la coordinación**. Esto último es de mayor importancia, si cabe, en los casos en los que se producen conflictos entre alumnos y profesores.

Las acciones que proponemos se encaminan a:

- Pensar y diseñar un **nuevo modelo de encuestas** más flexibles y mejor orientadas en preguntas. Los resultados deberán ser accesibles en el menor tiempo posible y se utilizarán tanto para la detección de problemas como para la proposición de posibilidades de mejora.
- El tiempo de cumplimentación de las encuestas deberá estar garantizado también dentro del horario de impartición de la asignatura correspondiente.
- Desde el Vicerrectorado de Estudiantes deben fomentarse formas de **relación más efectivas entre coordinadores, estudiantes y delegados** para comprobar el buen funcionamiento.

Aspectos relacionados con la información, sus fuentes y acceso a la misma

Aunque los sitios web proporcionan una gran potencia de almacenamiento de información, la accesibilidad a la misma queda muy dificultada. Además, el uso exclusivo de la web institucional como repositorio de información exige al usuario que

deba tener una actividad de búsqueda activa. La falta de avisos de la existencia de nueva información puede hacer que esta no sea visible a muchos usuarios, por lo que el efecto es el mismo que si no hubiera existido.

La información deberá estar, además, agrupada según sus características. A pesar de que se han hecho esfuerzos por homogeneizar los contenidos, existe todavía una enorme dispersión de sitios web que hace que informaciones muy similares estén ubicadas en lugares muy diferentes y con documentos diferentes para obtener una misma información. La oferta de becas para la ejecución de diferentes estudios es paradigmática, ofertándolas cada unidad en sus tablones propios, sean reales o virtuales. Esto hace que la eficacia comunicativa general de UNIZAR sea mucho menor que lo esperable para los medios utilizados.

Además, es necesario que la información obtenida sea de una claridad máxima. Nos encaminamos hacia la e-administración, por lo que carece de sentido que un estudiante, u otra persona, deba recurrir a una oficina o secretaría para resolver dudas de interpretación de lo publicado en la web.

Para solventar estos problemas detectados, nuestro grupo propone las siguientes medidas:

- Además del uso del sitio web como repositorio de información, es también necesaria la implantación de servicios de avisos y/o alarmas, tipo *newsletter* u otros, para **informar a los alumnos y otros interesados de la aparición de nueva información**. La existencia de una cuenta de correo electrónico para cada miembro de UNIZAR, PDI, PAS y estudiantes, facilita mucho esta tarea, por lo que es la institución la que debe estar encargada de su implantación.
- También se debe tender a la **creación de herramientas de comunicación digital** comunes para toda la UNIZAR. Web general, de centros, de departamentos, de Institutos Universitarios de Investigación, etc. deben tener vinculación suficiente para que sean accesibles desde cualquier punto de acceso a UNIZAR, pero también deben tener visibilidad desde los sitios más generales, ya que solo así será posible que se conozca la existencia de información nueva.
- UNIZAR debe crear una **ventanilla digital única** donde los estudiantes puedan dirigir sus dudas y que ofrezca información adecuada y comprensible de forma rápida y eficaz.
- También UNIZAR debe hacer un esfuerzo por **mejorar sus medios de relación con los estudiantes**. El primero es aumentar los horarios de acceso de los estudiantes a las secretarías de los centros. Dado que este aspecto está íntimamente relacionado con las condiciones laborales del PAS, solo por medio de un acuerdo general se implantarán nuevos horarios, por lo que no se detallan en este documento.
- La otra gran forma de interacción comunicativa estudiantes-UNIZAR es **la red wifi, cuya infraestructura debe ser mejorada** para que el

funcionamiento sea el más adecuado. La capacidad del ancho de banda, adaptado a las necesidades de implantación de nuevas tecnologías, a los volúmenes de datos y al número de usuarios, hace que el servicio wifi esté en continua mejora, no pudiéndose nunca dar por definitiva su implantación.

- También queremos hacer especial hincapié en que las nuevas metodologías docentes exigen también de nuevas formas de estudio. La formación en competencias tiende a que los trabajos colectivos adquieran cada vez un mayor peso. La planificación y la ejecución de este tipo de tareas precisa de lugares físicos de encuentro y de acceso a información más allá de lo que es posible encontrar en internet. Las bibliotecas universitarias y salas de estudio son estos espacios, tanto para el encuentro de los estudiantes como para obtener información precisa y rigurosa de cada titulación. Por ello, proponemos el **estudio de la adaptación de los horarios de bibliotecas y salas de estudio** para adecuarlos a las necesidades de cada momento del curso escolar, ya que ni la afluencia ni el horario de apertura es uniforme a lo largo del mismo. Creemos que las infraestructuras de UNIZAR están para servir a los que la integramos y, como queda claro, los estudiantes son primordiales.

Aspectos relacionados con la resolución de conflictos

En algunos casos se detecta que no hay suficiente agilidad en la resolución de conflictos y de solicitudes de los alumnos. En la AE-6 (Modelo Organizativo) se ha explicado ya la necesidad de **reducir la burocracia y de crear un modelo más operativo y resolutivo**. Todo esto hay que extenderlo a los estudiantes, ya que su paso por la institución es más efímero, por lo que el tiempo de resolución de cualquier situación insatisfactoria es menor.

También hay que mejorar la coordinación entre secretarías de centros, equipo de dirección de centro y equipo de gobierno, ya que existen casos en los que la intervención de los vicerrectorados es imprescindible. Tanto las vías comunicativas, como los tiempos de respuesta, deben estar acordes para poder mejorar el servicio.

Aspectos relacionados con el desarrollo de otras actividades extraacadémicas

La formación de los alumnos es mucho más que transferir conocimiento. El fomento de la práctica de muchas otras actividades es igual de importante, por lo que debe ser empeño de todos la promoción y la valoración de las mismas.

La relación de actividades es muy variada y no tiene sentido una descripción exhaustiva de las mismas. Las actividades deportivas son claros ejemplos de ellas. Por

ello, UNIZAR debe mantener las infraestructuras propias para el desarrollo de las mismas. Nos estamos refiriendo claramente a las infraestructuras deportivas existentes en los diferentes campus.

En lo referente a las actividades culturales queremos citar que existen infraestructuras propias que pueden ser referentes para estos fines, como son el edificio Paraninfo en Zaragoza, los edificios de vicerrectorado en Huesca y Teruel y los colegios mayores universitarios, que pueden convertirse en centros aglutinadores del desarrollo cultural en Aragón.

Además del apoyo a las actividades que se desarrollen en las instalaciones propias, queremos volver a señalar que UNIZAR debe tomar una actitud proactiva hacia muchas otras actividades culturales, deportivas, divulgativas etc… que son organizadas por otras instituciones y que tienen lugar en diversos escenarios a lo largo de la geografía regional.

En la AE-3 (Valoración), la AE-6 (Modelo Organizativo) y en el Anexo 2 ("*Los ODS y UNIZAR*") se explicitan más detalladamente las necesidades de llevar a cabo estas actividades, su fomento y, nuevamente, la valoración de estas actividades como parte intrínseca de todos los miembros de UNIZAR. Nada que no se valore es tenido en consideración por la mayoría de las personas.

Anexo 6.

UNIZAR y la Educación No Presencial

ANEXO 6.
UNIZAR Y LA EDUCACIÓN NO PRESENCIAL

Introducción

UNIZAR ha tenido que enfrentarse, como el resto del sistema educativo, a implantar una forma de educación no presencial derivada del confinamiento decretado por la declaración del estado de alarma desde el pasado 14 de marzo y las posteriores medidas de distanciamiento social que se han impuesto.

La educación universitaria no presencial ha sido una necesidad impuesta con el objetivo de que los alumnos no pierdan los cursos académicos 2019-2020 ni 2020-2021, pero, en ningún caso estábamos preparados para ella. Además, dada la magnitud de la pandemia no se contaba con ningún plan de contingencia de semejante intensidad y duración. La situación ha sido y es de pura emergencia y como tal todos hemos hecho lo que nuestro compromiso con los alumnos y la universidad nos obliga.

No se trata, por tanto, de hacer una valoración de la gestión realizada. El objetivo es reflexionar sobre otras cosas mucho más importantes para el futuro inmediato.

Tras esta breve introducción, quiero dejar clara nuestra postura. **UNIZAR es una universidad generalista**, ubicada en un territorio muy concreto del cual obtiene la gran mayoría de sus alumnos y recursos, en la que trabajamos varios miles de personas que vivimos mayoritariamente en los lugares donde está implantada y basamos nuestra labor en una larga tradición, tanto propia (nuestra historia), como general (modelo universitario occidental). Por tanto, UNIZAR ni es ni puede ser a medio plazo una universidad de carácter mayoritario o exclusivamente no presencial.

Aunque defendemos sin ninguna duda esta idea, también queremos reconocer que la presión para incrementar la no presencialidad va a ir en aumento, especialmente apoyada por unas ideas entre las que vamos a destacar algunas que consideramos las principales.

En primer lugar, y valga la redundancia, el primer paso ya se ha dado. Ha sido precisamente lo que hemos podido hacer durante el segundo cuatrimestre del curso 2019-2020. Lo que parecía imposible en enero, lo empezamos a hacer en marzo. Aquellos que nos empujen hacia el nuevo modelo pueden decir que si no avanzamos en este camino es porque no queremos, sean cuales sean nuestras razones.

En segundo lugar, mencionaremos la presión que vamos a sufrir basada en aspectos económicos y financieros. La pandemia, y los cierres de actividad económica derivados, van a provocar una caída importante de rentas. Desde el punto de vista de los ciudadanos, esto se traducirá en una reducción a corto plazo de la movilidad interterritorial. Se estudiará donde sea menos costoso para las familias, y la educación on line (EOL) parece que es una alternativa al desplazamiento de los hijos fuera del hogar. **Las universidades que ofrezcan más titulaciones no presenciales aparentarán estar mejor posicionadas** para reducir el gasto familiar en educación superior.

Pero no solo desde el punto de vista de las familias. Las administraciones públicas también se van a enfrentar a recortes de gastos para poder financiar las nuevas necesidades sociales generadas por la pandemia. Aunque no sea tan obvio, **la tentación por asimilar la formación online con algo que exige menos recursos presupuestarios** (menos contrataciones, menos infraestructuras y su mantenimiento, etc.) **va a ser grande**. Los que hemos sufrido las políticas del "coste cero" sabemos lo que estos recortes implican en el deterioro de la calidad, pero hay que pensar con la mentalidad del gobernante. Aunque la condicionalidad que impongan las instituciones europeas a los fondos de rescate para España sea pequeña, nada semejante a la de los años 2012-2013, la presión por el equilibrio presupuestario va a volver a surgir y la universidad es vista en España por muchos como un gasto. Si a ello unimos nuestro carácter mayoritario de funcionarios públicos, seguridad laboral, la incomprensión hacia nosotros y la falta de apoyo a nuestras peticiones volverán a estar a la orden del día.

Por tanto, nos vamos a ver obligados a implantar la educación no presencial y a convivir con ella.

Por esto, **las cuestiones más importantes** que debemos dilucidar son:

- ¿En qué podemos pensar que la EOL aporta mejoras metodológicas y en qué debemos defender la educación convencional como mejor sistema y, por tanto, mantener la formación tal y como hasta ahora se ha impartido?
- ¿Hasta qué grado hay que implantar la formación no presencial o hay que plantear un sistema mixto entre ambos modelos?
- ¿Cómo se pueden establecer sistemas de evaluación que permitan al profesorado conocer el nivel real de formación del estudiante y las competencias adquiridas, sin que ello implique la implantación de un sistema de control informático que limite el derecho de intimidad de cada persona?
- ¿Qué puede aportar la educación no presencial más allá de los temas meramente docentes y pedagógicos? Pensamos que puede ser una buena alternativa para comenzar la impartición de cursos interuniversitarios, ya que los desplazamientos dejarían de ser un hándicap para los mismos.
- ¿Qué factores del aprendizaje que damos a nuestros alumnos, no solo formativos, se van a ver profundamente alterados al eliminar o reducir la convivencia y la socialización? Las personas somos seres sociales y somos una especie de éxito gracias a compartir nuestro tiempo y nuestro lugar en el mundo.

- ¿Qué riesgos tiene un cambio de modelo tan radical como este si solo se aplica a partir del nivel de enseñanza superior y no afecta en la misma medida a las etapas anteriores? El cambio que ahora notamos entre nuestros alumnos de primer curso puede llegar a ser dramático si, además del cambio profundo en las exigencias con respecto al bachillerato, les impartimos las clases desde una pantalla.
- ¿Qué nuevas valoraciones y ránquines van a surgir entre instituciones académicas por el mero hecho del grado de implantación de la educación no presencial? Actualmente ya estamos en pleno proceso de valoración y clasificación, según baremos altamente arbitrarios. Si a esto unimos la no presencialidad, podemos entrar de lleno en la era del sistema universitario de varias velocidades, con un marcado carácter clasista y segregador.
- ¿A quién vamos a dejar atrás por no poder disponer de tecnologías y conocimientos previos sobre ellas?, lo cual es totalmente contradictorio con la obligación que tenemos de mantener el principio de igualdad de oportunidades. Si ofertamos una parte de la docencia como no presencial que requiera que el estudiante disponga de unos recursos materiales específicos estamos discriminando a aquellos que no los tengan.

Al igual que en toda organización, es necesario hacer una **definición estratégica** de qué queremos ser y cuándo queremos lograrlo. Solo con una visión del problema desde ópticas muy diversas podremos dar respuesta útil para una universidad generalista como la nuestra.

Hemos agrupado los puntos de reflexión en cuatro grandes apartados, que son los siguientes:

- Situación de partida y grado de avance.
- Planificación y adaptación a la EOL, coordinación entre profesores y evaluación continua.
- Medios e infraestructuras, imagen y política corporativa y accesibilidad.
- Formación.

Situación de partida y grado de avance

El objetivo de este apartado es conocer cuál es el nivel de partida y la implantación actual de la educación no presencial en UNIZAR.

Un análisis de la situación nos revela que se ha conseguido una implantación de la EOL durante el curso anterior pero que adolece de defectos graves, que es necesario corregir para ofrecer una educación de calidad. Estas deficiencias son:

- Todo lo que se pretende hacer en este curso 2020-2021 tiene un elevado grado de continuidad con lo hecho hasta ahora, lo que nos lleva a repetir los mismos errores de descoordinación, improvisación y falta de medios adecuados para una auténtica EOL.

- Todo lo relacionado con asignaturas que requieren presencialidad sigue sin estar resuelto. Las prácticas, sean de laboratorio, externas o visitas, deben seguir siendo presenciales. La forma de evaluación justa y eficaz sigue sin estar resuelta para la mayoría.

  Aunque se piense en una EOL en situación de normalidad, la coordinación entre la formación teórica, las tutorías, la adecuación de horarios, la presentación de resultados y la evaluación no están definidas. Solo para unas pocas asignaturas, aquellas de alto contenido tecnológico de comunicación o en las que el número de alumnos es muy reducido, se puede pensar que toda docencia en forma EOL es la solución adecuada. La impartición actual de cursos enteros en formato EOL, pero obligados por las medidas de distanciamiento que la segunda oleada de la COVID-19 ha provocado, no puede tomarse como referente metodológico. Sin las mencionadas restricciones, las clases no se habrían impartido de forma telemática.

- Aunque en algún primer curso sea posible reorganizar el número de grupos para reducir el número de estudiantes, los cursos superiores deben acoger a los alumnos que ya están cursando los estudios. A tenor de la historia y de las posibilidades económicas que parecen intuirse, ha sido impensable el desdoblamiento masivo de grupos por lo que existen muchas clases con decenas de alumnos que dificultan la EOL de auténtica calidad.

- Este elevado número de alumnos supone una **pérdida de los contactos alumno-alumno y alumno-profesor**. Esto, además de ser un hándicap para la evaluación, pues todo se reduciría a pruebas impersonales, supone un obstáculo para las acciones que hay que emprender a lo largo de un curso para evitar que algunos estudiantes queden descolgados del proceso de aprendizaje. La pérdida de interés, como nuestra experiencia indica, se produce al principio de los cursos, pero este fenómeno de desconexión es difícilmente corregible si pasan algunas semanas y el alumno siente que ha perdido el ritmo del resto. Solo el profesor activo y con conciencia del hecho puede cambiar la metodología si aprecia que esto se está produciendo en un nivel excesivo.

- Durante el cuatrimestre pasado se ha impartido EOL en todas las actividades posibles, suprimiéndose la docencia en aquellas en las que se ha considerado no poder hacer algo apropiado a lo exigido. Pero lo realizado carece del análisis sobre si la EOL es la forma adecuada. Repetimos lo hecho por obligación, pero seguimos con la falta de definición de las mejores prácticas. Tanto lo que tiene un elevado contenido unidireccional (clases, conferencias…), como lo que implica comunicación vis a vis (tutorías), parece susceptible de ser impartido como EOL.

En cambio, cuando hay una necesidad de comunicación bidireccional múltiple (evaluaciones, prácticas…) se considera que esta metodología es poco adecuada. Muchos pensamos que la EOL no debe ser exclusiva y debe tener, en caso de que quiera implantarse, un análisis profundo por parte del profesorado implicado sobre las actividades susceptibles de un modelo mixto presencial-EOL. Este modelo doble debe ser elaborado en conjunto, aceptado por todos los que estén involucrados en la impartición y apoyado por ellos. Los casos de descoordinación entre el profesorado, de los que todos conocemos casos concretos, son incompatibles con una educación de calidad.

- En cuanto al grado de avance, que tiene mucha relación con la voluntad que los profesores hemos aportado en este periodo, es muy variado, pero insuficiente, ya que es más un conjunto de aportaciones individuales que una planificación colectiva de la institución. Como en el resto de las actividades universitarias, estrategia y planificación se hacen imprescindibles.

  Se precisa también formación. Esta no se refiere solo al aprendizaje de la utilización de medios de comunicación nuevos. También es muy importante señalar que **son necesarias herramientas pedagógicas diferentes** para mantener la atención del alumno que está situado al otro lado de una pantalla. Es más difícil tener un control de la asistencia, pero también lo es saber el grado de atención que se está prestando y el nivel de entendimiento de los conceptos por parte de los alumnos. Aunque se acuse a los profesores de ser bustos parlantes en un aula, a través de Internet podemos convertirnos en "*youtubers*" obligados a la parodia para ser atractivos.

- Además del riesgo de que aparezcan "varias velocidades", también creemos que es necesario reflexionar sobre lo adecuado que es que un determinado conocimiento que se debe adquirir a lo largo de varios cursos, las típicas asignaturas I, II o más, pueda ser impartido siguiendo metodologías docentes diversas. En la actualidad se cita por parte de muchos alumnos que, en algunos casos, se producen repeticiones de conceptos conforme se profundiza en esa área. El riesgo de que esto se acreciente si determinados cursos se imparten de una u otra forma es alto. Se puede responder que una buena coordinación y una correcta planificación minimizarían la posibilidad de ocurrencia, pero el hecho de que las metodologías y los materiales didácticos son muy diferentes en una u otra forma de docencia es un factor de disparidad de criterios que se reflejaría en el contenido.

  La EOL requiere un avance más progresivo y continuado, ya que dispone de menos tiempo, y no puede recurrir a una clase extraordinaria, como podría darse el caso en educación presencial si se considerara conveniente. Si a esto añadimos la pérdida de contacto con el alumnado, la falta de continuidad entre un curso y otro puede ser muy grande, tanto por tener que repetir conceptos ya estudiados con anterioridad (pérdida de tiempo) o por dar por conocidos otros anteriores, pero poco fijados (lagunas de conocimiento).

- Como en cualquier actividad, **los recursos económicos son necesarios**. En el caso de la EOL en UNIZAR coinciden varias circunstancias que han hecho muy dispar la impartición de la EOL entre las diferentes titulaciones y entre los propios cursos. Hay que señalar que en el actual presupuesto no hay consignada ninguna partida. Aun suponiendo que se pudieran hacer reasignaciones de fondos, estos deben salir de partidas existentes, pues no hay remanentes significativos.

- No queremos dejar de señalar que la implantación de una elevada no presencialidad en el actual curso académico lo ha sido de forma totalmente forzada y sin ninguna planificación. A principios del mes de septiembre todavía no estaba claro si la implantación de la no presencialidad iba a ser de obligado cumplimiento. Por ello se ha llegado a diferenciar clase presenciales y on line para distintos cursos según criterios de adaptabilidad de los alumnos a un tipo de enseñanza u otro, pero dándose la paradoja que estos mismos criterios han derivado en soluciones diferentes en cada centro o titulación. Otra circunstancia que pone de relieve la improvisación de las medidas actuales es la impartición mixta presencial y en *streaming* de una misma clase, rotando los alumnos entre los dos sistemas. Los retrasos o falta de utilidad de los medios telemáticos implantados han sido coadyuvantes en los problemas de inicio de curso que hemos vivido. La conclusión de este apartado es que cualquier sistema de EOL no puede ser implantado desde la improvisación.

El colofón de este apartado es que la situación de partida (nuestra experiencia en el segundo cuatrimestre del curso 2019-2020) solo puede considerarse como una prueba a gran escala, con un nivel de improvisación excesivo y sin ninguna planificación docente más allá de la que pequeños grupos de profesores de forma independiente hayamos podido hacer. Hay que señalar que todo lo realizado hasta ahora se corresponde con la docencia de menos de un cuatrimestre, por lo que lo necesario para este curso es análogo a lo que antes precisábamos. Aprender a manejar unas pocas herramientas telemáticas no es en absoluto la planificación y la formación que se necesitan para que la parte de docencia impartida en modalidad EOL tenga el mismo nivel de calidad que la presencial. Y si sigue sin haber recursos suficientes como hasta ahora no hay ninguna probabilidad de éxito. Cualquier otro discurso público en otro sentido es claramente demagógico.

Planificación y adaptación a EOL, coordinación entre profesores y evaluación continua

En los cursos bajos y en asignaturas de elevada carga experimental es lo normal compartir la docencia entre varios profesores. Además, se dan factores que favorecen esta tendencia como que en algunas titulaciones haya un elevado número de docentes, ya que las fórmulas de contratación más utilizadas han sido las de alta precariedad con muy baja carga lectiva. En otros casos, son los propios profesores los que formulan sus asignaturas entendiendo que la compartición con otros es una forma

de mejorar la docencia. Sea por el hecho que sea, compartir asignaturas es muy mayoritario entre el profesorado de, al menos, las titulaciones de grado. **Compartir asignaturas significa coordinarse en muchos temas, docentes y pedagógicos**. Temario, ritmo, material, actividades externas y evaluación son los más típicos.

En EOL, el ritmo, el material, las actividades externas y la evaluación deben adaptarse a esta forma de formación, ya que no sirve convertir apuntes en ficheros PDF, transparencias en ficheros PPTX, usar Google Meet para clases de dudas, tutorías y conferencias y evaluar cómo y cuándo se pueda. **Esto no es EOL**. Esto es la misma solución de emergencia que hemos tenido que adoptar en el segundo cuatrimestre del curso 2019-2020.

Por esto es imprescindible que, para que pueda existir una EOL de calidad en UNIZAR a medio plazo, se marquen unas normas básicas y comunes de coordinación entre el profesorado que imparta cada asignatura. **La coordinación se debe caracterizar por:**

- Es imprescindible y debe abarcar **a todos los profesores implicados**, y no solo debe fijar normas para un curso. En algunas titulaciones, la alta rotación del profesorado, que es un problema diferente a su elevado número, exige que haya unas reglas claras y fáciles de aplicar por cualquier nuevo profesor que se incorpore a principio de curso. No se trata de que todo el material esté prefijado, pero sí de que cualquiera que llegue pueda conocer cómo se plantea la asignatura. En la EOL, este hecho es más relevante todavía ya que el profesor debe adaptarse a una dinámica desconocida para él, pero ya experimentada por el resto. La superación de los obstáculos que surgen es algo que se debe compartir. Pero para que esta cooperación tenga visos de éxito **hay que empezar por trabajar el material y la metodología**. Esta es otra de las cuestiones que se echan en falta en este curso. Como ya indicaremos en otro apartado, y se ha citado anteriormente, construir material nuevo, aprender a usarlo y mejorar las herramientas de comunicación requiere fondos, que no ha habido, y formación, que no se ha planteado impartir.

- La experiencia del cuatrimestre pasado en cuestiones de coordinación no puede ser el modelo a seguir. Ha sido exitosa en cuanto que se ha logrado acabar el curso de una forma bastante notable. Pero en lo referente a presentar soluciones para la convivencia entre la formación presencial y la EOL, no ha habido propuestas claras. Grupos más pequeños, que en una asignatura teórica sería una solución, necesitan más PDI, desdoblamientos, lo que puede suponer además más PAS, y más gasto de mantenimiento de las infraestructuras (por ejemplo, no poder recurrir al cierre energético como medida de ahorro). En las clases prácticas, esta premura de recursos obliga a mantener la docencia tal y como se había impartido antes de la pandemia, pues unas determinadas prácticas deben hacerse en un determinado momento del curso, y no en otro. La percepción es que la coordinación que hay es muy desigual.

- Es necesario fomentar la **actitud proactiva** del profesorado hacia la EOL y el nuevo aprendizaje que exige su implantación. Hay que dejar claro que la implantación de la EOL requiere un esfuerzo del PDI y del PAS importante. Como todo en la vida, **hay que enseñar al profesorado a enseñar a participar**. En los cursos bajos es desmotivador ver que solo una fracción del alumnado acude a clase con regularidad. ¿Qué sensación se producirá cuando se constate poca presencia online y que se desconoce la atención prestada? ¿Cambiaremos el modelo de clase presencial de busto parlante, el profesor, por una EOL de bustos oyentes, los alumnos? Para que esto no ocurra el profesor debe saber cómo articular la clase online, cómo obtener un *feedback* de su clase, qué tipo de evaluación se puede adaptar mejor a las características de su EOL y todo esto necesita formación. Pero hay que recordar que **todo aprendizaje requiere un esfuerzo que debe reconocerse**.

- **Es necesario que los departamentos y los centros se impliquen mucho más en la coordinación** de las metodologías docentes. Confeccionar horarios y establecer las distintas fases del POD son acciones muy poco relevantes dentro de la transformación que puede suponer la EOL. Durante los meses pasados se ha comprobado que no hay normas claras que fijen quién, qué, cómo y cuándo se delimitan las competencias entre directores de departamento, coordinadores, comisiones de calidad, de evaluación, juntas de centro, direcciones de centro, consejo de gobierno y consejo de dirección. Se han seguido rutas administrativas diferentes para casos análogos. Este aspecto entra de lleno en la necesidad de una planificación general y coordinación de las actividades de UNIZAR, independientemente del tipo de formación impartida.

- La **evaluación que debe seguirse en una EOL** merece una reflexión específica. No pensamos que sea fácil recoger todos los tipos de evaluación que se han realizado. Mientras que en la educación presencial la mayoría del profesorado usamos unas pocas formas, valorándolas con distintos porcentajes, pero siguiendo pautas similares recogidas en las guías docentes, en la EOL esto no es tan sencillo. La adaptación de las guías docentes a esta nueva realidad es claramente insuficiente. La causa principal es la dificultad en la trasposición de un examen presencial a uno a distancia. ¿Cómo solventar problemas de conectividad durante una prueba? ¿Cómo garantizar la autoría e identidad real del que firma el examen? Con los medios actuales de profesores y alumnos es muy difícil.

  La presencialidad de las pruebas es una petición muy mayoritaria por parte del profesorado para poder hacer una evaluación justa. A todas luces, lo que hemos tenido que hacer durante el segundo cuatrimestre del curso 2019-2020 es poco satisfactorio. Este tema es tan complejo que muchas universidades a distancia siempre han preferido hacer sus evaluaciones de forma presencial.

  Hasta aquí solo nos hemos referido a la calificación de asignaturas teóricas. En el caso de las prácticas, la falta de coherencia es mayor, pues carecería de sentido hacer una evaluación online cuando la impartición, obviamente, ha sido

presencial.

La evaluación continua no es una solución universal. Muchas asignaturas tienen una continuidad de conocimientos que no puede ser obviada. A ningún niño se le enseña a leer hasta la letra m un curso y de la n en adelante el siguiente. Por tanto, una prueba final es imprescindible, pues solo con ella es posible determinar el grado de comprensión global de la asignatura.

En este apartado hemos puesto de manifiesto **la necesidad de una mayor coordinación general, en la institución y entre las personas que la integramos,** antes de pensar realmente que UNIZAR está preparada **para implantar una EOL de calidad de forma permanente**. La coordinación necesaria supone que con anterioridad se ha realizado la definición estratégica de UNIZAR para saber en qué y hasta dónde se quiere llegar en EOL. El periodo que comenzó en marzo de 2020 es un periodo extraordinario, bajo legislación extraordinaria. Nadie debería tomarlo como confirmación de que es plausible pensar en la EOL como modalidad consolidada. Por tanto, si no determinamos en qué la podemos impartir, difícilmente sabremos entre quienes deberá haber la coordinación y la cooperación necesarias.

Medios e infraestructuras, imagen y política corporativa y accesibilidad

Para cualquier EOL **el primer paso siempre debe ser contar con una infraestructura de calidad**, tanto para el profesorado que la imparte, para el alumno que la recibe y para el PAS que debe gestionar el sistema. Ahora, y muy a pesar de la actitud favorable de todos los implicados para superar los problemas de comunicación online, la infraestructura solo puede calificarse como claramente insuficiente, como indicamos en los puntos siguientes:

- **Las herramientas empleadas son muy variadas** y la causa principal es que se han extendido más aquellas que eran de uso libre, cuyo aprendizaje ha sido más sencillo y los alumnos podían acceder a ellas. Pero poco se ha pensado sobre su adecuación al fin docente. No es crítica a lo que hemos hecho. Es un comentario a considerar si lo implantado se ha ajustado a las necesidades.

  Las aplicaciones de videoconferencia no son las mejores para impartir clases, pues, ante un número de alumnos considerable, son totalmente unidireccionales. ¿Quién da la clase silenciando a los alumnos como se hace al "apagar" micrófonos en una videoconferencia por Google Meet? Los más avezados han incorporado MOOC (*Massive Online Open Courses*) conocidas por ellos a sus clases o han usado material contrastado de plataformas EOL existentes, como la UNED. Pensar que Moodle es algo equivalente es pretender lo que no es.

- En cuanto a la parte de **conectividad** hay que decir que, excepto aquellos que ya disponían de una infraestructura de comunicación de alta capacidad antes de la explosión de la pandemia, la mayoría sí ha soportado problemas de esta naturaleza. Los profesores con conectividad convencional para aplicaciones

domésticas y los alumnos, que incluso la tienen que compartir con otros usuarios familiares, han tenido **fallos de comunicación**. Lo que hemos hecho es no darle importancia a cortes y mala calidad, pero ha sido más por voluntad de querer ver lo positivo que por inexistencia de lo negativo.

- El uso de herramientas variadas, la utilización de medios propios en la gran mayoría de los casos y un insuficiente apoyo institucional al proceso han supuesto que **no ha existido ninguna imagen corporativa común**. Cuando digo imagen corporativa no nos referimos a logos y objetos de *merchandising* que identifican la imagen corporativa empresarial. Lo anterior hay que considerarlo, pero también debe existir un denominador común en cómo es la EOL en UNIZAR, abarcando desde el momento de la matriculación hasta la forma de realizar evaluaciones, pasando por los formatos del material escolar, recepción y envío de información entre alumnos, profesores e institución y otras muchas cosas.

  Nos parece imprescindible que **se trabaje en una imagen de UNIZAR unificada**, imagen de marca que se llamaría desde una óptica de mercado, que haga reconocible nuestra institución en el gigantesco mundo digital.

- También hemos querido dar nuestra opinión sobre medios institucionales dedicados a la comunicación online. Una pantalla de ordenador de unas pocas pulgadas es algo insuficiente si se pretende que a la EOL se incorporen profesionales externos, clases y conferencias impartidas fuera de UNIZAR. Hay que dejar de entender la EOL como la solución para una situación de emergencia donde la presencialidad no se puede ejercer. La EOL también puede servir para impartir titulaciones de forma conjunta con otras universidades, sin ser necesarios los desplazamientos físicos de PDI y alumnos.

  Unos **medios audiovisuales de calidad** (alta resolución de imagen, de sonido, de anchura de banda) son imprescindibles para que pueda hacerse. Lo que UNIZAR dispone hoy en día, pantallas y proyectores convencionales, son insuficientes. Tampoco parece la más adecuada la calidad de la señal wifi, pues se indican muchas zonas de sombra en los campus que requerirían repetidores para amplificar la señal. Muchos de los MOOC antes citados son filmaciones profesionales en HD, cuyo visionado en una pantalla de teléfono móvil está totalmente contraindicado.

La conclusión general es que **falta un largo camino para tener una infraestructura que garantice que la EOL puede desplegarse de forma adecuada**. Ahora hemos solucionado muchas situaciones usando medios inadecuados, repitiendo mensajes una y otra vez, adaptando el horario de la sesión para posibilitar al mayor número de alumnos el acceso a sus propios equipos y obviando muchos problemas de mala comunicación.

Creemos que no podemos conformarnos con unas condiciones como las que tenemos para el desarrollo habitual de nuestra docencia.

Formación

La necesidad de formación de todos los usuarios en las herramientas orientadas a la EOL es una opinión unánime, tanto para PDI, como para PAS y alumnos. Hasta ahora lo único que se ha puesto en práctica es un aprendizaje a nivel de usuario, donde consejos y atajos para que las herramientas de comunicación funcionen han sido el máximo objetivo. Las lecciones aprendidas en cada proceso de preparación y las posibilidades de extensión para la resolución de problemas futuros han quedado en segundo plano. Obviamente, esto último solo se puede hacer de una forma eficiente si son los niveles organizativos superiores los que se implican en encontrar aspectos comunes y en la búsqueda de soluciones aplicables para la mayoría, pero este nivel de estudio y planificación no ha existido.

Destacaremos algunas **características concretas que debe tener esta formación**:

- La formación debe estar **profesionalizada**. Ahora nos hemos transferido los conocimientos entre nosotros de forma caótica y según la necesidad de cada uno. Este es un proceso formativo, y al igual que nosotros planificamos nuestra docencia, la que recibamos también debe estarlo. La profesionalización hay que enfocarla en unos aspectos muy concretos, más allá del puro conocimiento del manejo de la herramienta, como son:
  - Debe ser de **elevada utilidad**. No interesa aprender TIC si estas no sirven para el fin docente. En el caso del PAS deben orientarse a lo que realmente precise, como puede ser el teletrabajo y al apoyo al PDI en la EOL (gestión de material docente, por ejemplo).
  - Debe **facilitar el aprendizaje**. No puede ser una formación abstracta que desincentive hoy al profesor en su formación y mañana al alumno en su uso.
  - Debe **mejorar la gestión del tiempo** del PDI, del PAS y de los alumnos. Muchas de las herramientas actualmente usadas no han supuesto este ahorro, además de haberse abusado de otras, como las videoconferencias, que apenas han aportado nada sustancial. El tiempo de dedicar tiempo, valga la redundancia, para comunicarnos está vencido.
  - Debe permitir una **mayor interacción** entre alumnos y profesores en una clase virtual. Una sesión de 50 minutos escuchando a un profesor a través de una pantalla ofrece muy poco atractivo en cuestiones de mantenimiento de la atención, si es que se ha sido capaz de captarla en algún momento.
- La formación debe ser **obligatoria**, pues, como ya he dicho antes, si se apuesta por implantar la EOL en algún grado, esto no puede ser optativo de cada profesor. UNIZAR no puede ser una institución donde cada uno programe su educación según le interese. Puede ser lícito, pero ni es efectivo y, sobre todo, no es serio. Este hecho de la obligatoriedad viene acompañado de la necesidad de que sea una **formación integradora**. Lo que significa el concepto integrador, según lo entendemos, es lo siguiente:

- Debe fomentar la **actitud positiva** en el aprendizaje, la proactividad.
- Debe tener en cuenta las **limitaciones físicas** de las personas. Hay que extender el concepto de accesibilidad a esta nueva comunicación, atendiendo a las necesidades especiales de determinadas personas.
- Debe tener en cuenta la **diferente situación de partida** en cuanto a medios materiales, hardware, para que las herramientas sean efectivas. No todos los sistemas son adecuados ni están adaptados. Si no es posible utilizar las herramientas propuestas estaremos fallando en el principio de igualdad de oportunidades.

- La formación debe ser **reconocida**. Los méritos de las personas que integramos UNIZAR van mucho más allá de los baremos convencionales a los que estamos acostumbrados. La capacidad de participar de forma eficiente en una EOL de calidad también debe formar parte del curriculum vitae de cada persona y debe reconocerse.

- También es importante que la formación recibida no sea patrimonio exclusivo de la persona. **Debe formar parte del *background* de la institución**, de su *know-how*. Cuando se produce una rotación elevada de profesorado y PAS se provoca una pérdida de conocimiento y una vuelta atrás que exigiría nuevo aprendizaje, con el consiguiente desperdicio de recursos.

- Es común pensar que las nuevas generaciones, alumnos, PDI y PAS más jóvenes, están mejor preparados para la utilización de TIC en su vida habitual. Son los que llamamos nativos digitales. Pero saber usar unas aplicaciones de móvil **no implica necesariamente que sean capaces** de obtener el **máximo partido** de ellas.

  Si UNIZAR implanta plataformas donde buscar y encontrar información, subir y bajar material docente, entregar material de evaluación y no explica cómo, la posibilidad de sentirse perdidos al navegar por una herramienta así está garantizada. Por ello, nos parece interesante la **impartición de cursos "0"** para su uso, y generalizarlos a todos los alumnos que se matriculen por primera vez en alguna EOL. Ejemplo claro es el escaso uso que muchos alumnos hacen de la cuenta de correo electrónico, @unizar.es, que se les asigna a todos los matriculados. Prefieren continuar con sus cuentas propias ya que las consideran más adecuadas para su uso particular.

La formación debe estar al inicio del proceso de la implantación de la EOL, diseñándose de forma **paralela a la definición estratégica** del nivel de EOL que se quiere ofrecer. Sin ella, los profesores volveremos a ser un coro disonante del que, solo una necesidad imperiosa como la actual, nos permitirá salir indemnes. No podemos permitir que se dé el caso de que un alumno nos pregunte que por qué no usamos una determinada aplicación, utilizada en otro grupo o asignatura, y que nuestra única respuesta sea que porque no sabemos.

Etapas para la preparación de Unizar para comenzar la impartición de una EOL de calidad

En nuestra opinión, si de verdad tenemos que comenzar a impartir EOL seriamente, debemos hacerlo siguiendo una serie de **etapas ordenadas** que contemplen lo siguiente:

1. **Definición estratégica.**
   - Asignaturas susceptibles de EOL.
   - Alcance de la EOL en cada asignatura: total o parcial.
   - Coherencia de EOL parcial o solo para unas pocas asignaturas dentro de una misma titulación.
   - Coherencia de EOL en un único campus para titulaciones iguales o análogas impartidas en varios lugares.
   - EOL y asignaturas prácticas.
2. **Diseño de la EOL.**
   - Tamaño de los grupos de EOL.
   - PDI implicado en la EOL.
   - Metodología y material docentes utilizados.
   - Planificación temporal: horarios de acceso.
   - Evaluación en modalidad EOL.
3. **Herramientas de la EOL.**
   - Elección de asesoría profesional de desarrollo, actualización y mantenimiento de herramientas de EOL.
   - Creación de grupos de trabajo para el desarrollo de herramientas EOL.
   - Determinación de necesidades de conectividad: software y hardware.
   - Determinación de necesidades de medios técnicos propios e institucionales disponibles y exigibles.
4. **Formación.**
   - Elección de asesoría profesional de formación en herramientas de EOL.
   - Creación de grupos de formación en EOL y en manejo y actualización de las herramientas.
   - Reconocimiento de la formación en EOL.
5. **Imagen corporativa.**
   - Elección de asesoría profesional de creación de imagen corporativa e-Uniz@r.
   - Puesta en marcha de las herramientas e-Uniz@r.
6. **Presupuesto.**
   - Cálculo de las necesidades financieras para la puesta en marcha de la EOL según los diferentes grados de alcance.
   - Consignación permanente de partidas presupuestarias para la financiación de la EOL.

7. **Puesta en marcha.**
   - Elección de pruebas piloto de EOL y su ejecución.
   - Corrección de errores y consolidación de las pruebas piloto.
   - Calendario de puesta en marcha de la EOL hasta los límites indicados en la definición estratégica inicial.
8. **Nuevas actividades.**
   - Extensión de la EOL a formación interuniversitaria.
   - Extensión de la EOL a estudios propios.
   - Extensión de la EOL a formación continua no oficial de profesionales externos.
   - Incorporación a la EOL de especialistas externos.
   - Integración de e-Uniz@r en redes de EOL.

El desarrollo de estas fases se debe hacer siguiendo un **itinerario temporal predeterminado**, ya que la finalización de unas posibilita el comienzo de las siguientes. Un ordenamiento temporal adecuado precisa que las fases 2 y 3 se solapen en el tiempo, al igual que ocurre con las fases 4 y 5.

Conclusiones generales

La EOL es una forma de impartición docente que va a tener un gran desarrollo en los próximos años, sea por su valor intrínseco, sea por causas inducidas.

Es una docencia totalmente novedosa para UNIZAR que **requiere una definición estratégica muy meditada**. No todo es susceptible de EOL. Si no participamos en una implantación de EOL en UNIZAR acorde con nuestra oferta educativa, con una buena planificación y una mejor organización, estaremos faltando a nuestra profesionalidad como docentes.

Hay muchas condiciones previas que cumplir **antes de poder comenzar a ofertar una EOL con garantía de calidad docente**. El proceso de implantación debe hacerse gradualmente y adaptándose a las circunstancias siempre cambiantes.

Se van a necesitar recursos de todo tipo para poder hacer esta transformación. Estos recursos abarcan desde medios hasta formación, pasando, obviamente, por consignaciones presupuestarias estables, actualmente inexistentes.

La EOL puede servir como coadyuvante para el inicio de actividades formativas adicionales a la oferta actual que UNIZAR ha desarrollado poco o nada hasta la fecha.

Anexo 7.

Estructura de gobierno

ANEXO 7.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Estructura general de gobierno

La situación originada desde marzo hasta aquí ha sacado a la luz de forma más nítida que anteriormente la necesidad de una nueva estructura de gobierno de UNIZAR. Lo cierto es que los efectos ya producidos permiten hablar de una Universidad cuyos mecanismos docentes han tenido que renovarse de manera forzosa y precipitada, sin planificación previa, con muy pocas herramientas adecuadas para este fin. La dispersión de funciones entre varios órganos y unos límites competenciales difusos han hecho que cualquier cambio haya requerido un farragoso procedimiento administrativo.

Sin duda la relación docente entre PDI, PAS, y alumnos se está transformando para adaptarse a la "nueva realidad". Lo mismo ha sucedido con la dimensión administrativa. También la universidad ha cambiado en cuanto al marco de las relaciones laborales. Lo que está sucediendo está provocando una revolución en nuestra manera de trabajar, tanto en la organización docente como en la gestión institucional. Ejemplos hay muchos, pero podemos destacar la falta de respuesta para la asignación de responsabilidades en la toma de decisiones, con la consiguiente confusión entre los miembros de la Universidad. El papel de los distintos niveles organizativos (centros, departamentos, comisiones, coordinadores) no está bien delimitado, echándose en falta la coordinación desde el órgano máximo de gobierno de UNIZAR.

En suma, queremos decir que sería un error de partida intentar diseñar con los criterios actuales la universidad de los próximos cuatro años. Tenemos la posibilidad de que sea una UNIZAR nueva y no renovada a la fuerza. Un nuevo rectorado tendrá que programar actuaciones de manera diferente.

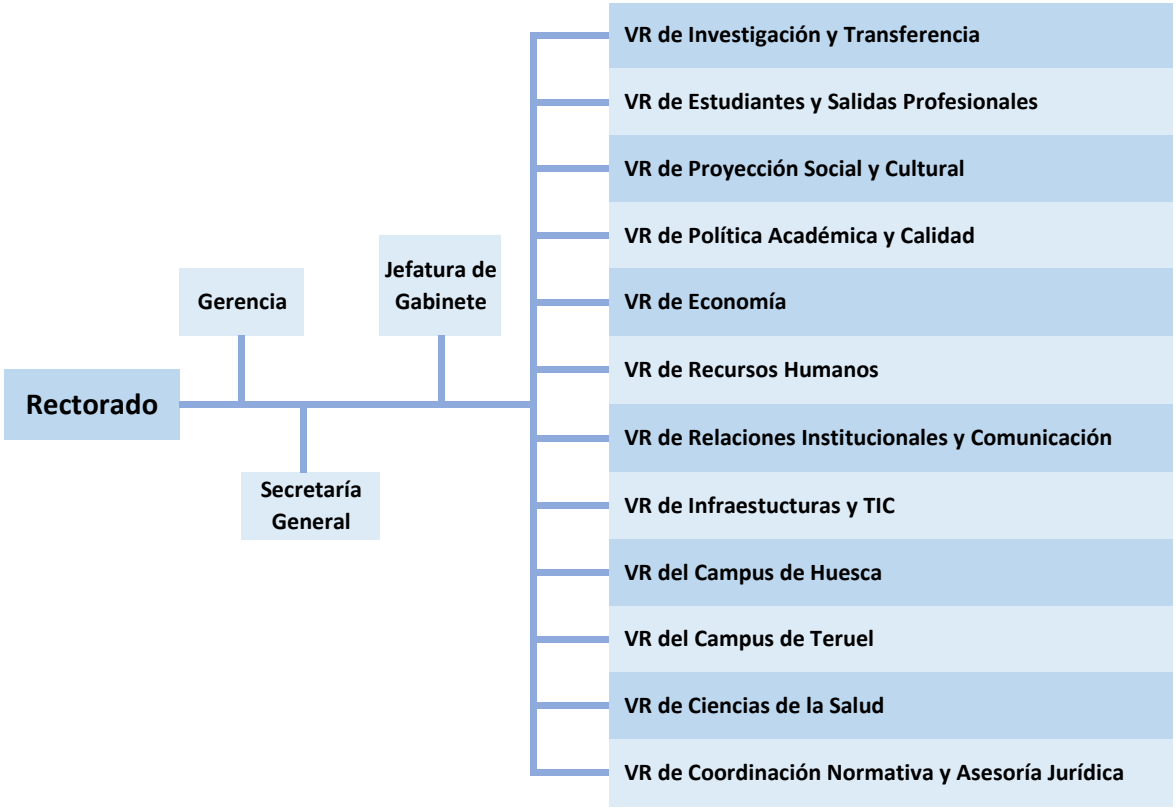
Cuando se trata de diseñar actuaciones de órganos de gestión nuevos puede haber más o menos dificultades. Pero estas son especialmente relevantes cuando afectan a estructuras de carácter esencial en la universidad, como los vicerrectorados y la Secretaría General.

Después de una profunda reflexión, creemos que hay que proponer una reorganización del órgano máximo de gobierno, el Consejo de Dirección de UNIZAR, en la que vicerrectorados y Secretaría General asuman sus funciones esenciales, en colaboración mutua sin acaparar competencias ajenas a la naturaleza de cada uno. Pretendemos que no se generen áreas de poder dentro de la estructura de gobierno por acumulación de atribuciones en algunas en detrimento de otras.

Más adelante se detallan con profusión las competencias de cada unidad que compone el Consejo de Dirección que proponemos. Pero sí queremos indicar lo que entendemos como los cambios más profundos que subyacen en nuestro programa.

- **Secretaría General.** Queremos reconducir la Secretaría General a sus funciones primigenias, por lo que surge la necesidad de contar con otro vicerrectorado que tuviera una naturaleza híbrida: carácter jurídico, pero mayor autonomía para adoptar determinadas orientaciones de política sobre la gestión. Nuestra propuesta se basa en desdoblar las actuales funciones en:
    - Secretaría General
    - Vicerrectorado de Coordinación Normativa y Asesoría Jurídica
- **Vicerrectorado de Recursos Humanos.** Este vicerrectorado tendrá por función los asuntos laborales del conjunto del personal universitario, recogiendo en un único órgano las funciones que actualmente están dispersas entre el Vicerrectorado de Profesorado, para cuestiones del PDI, y Gerencia, para las del PAS.
- **Vicerrectorado de Investigación y Transferencia.** Pensamos de forma inequívoca que la investigación debe estar siempre ligada a la transferencia de conocimiento. Por ello proponemos reunir en un único vicerrectorado lo que actualmente está disperso entre el Vicerrectorado de Investigación y el de Transferencia.
- **Vicerrectorado de Infraestructuras y TIC.** Este vicerrectorado recoge todas las funciones relacionadas con las infraestructuras universitarias y el uso e implantación de TIC, repartidos hoy en dos vicerrectorados diferentes.
- **Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación**. Tiene como atribuciones las relaciones de UNIZAR con otras instituciones, sean nacionales o internacionales, y la política de comunicación de nuestra universidad. En la actualidad solo las relaciones internacionales quedan reflejadas en un vicerrectorado, restando visibilidad a las relaciones de carácter nacional y a la política de comunicación.
- **Vicerrectorado de Ciencias de la Salud.** En la actualidad no existe como tal, pero la creciente complejidad de las relaciones de las titulaciones biomédicas y su profesorado con la Consejería de Salud del GA justifica la creación de un vicerrectorado *ad hoc*.

La estructura general del gobierno es la siguiente.



Las unidades administrativas o áreas de cada vicerrectorado y sus funciones principales se detallan en las siguientes páginas.

VR de Investigación y Transferencia

Área de Investigación

- Política Científica: Definición de grupos de interés y búsqueda de sinergias. Diseño y propuesta de los Planes Directores
- Gestión de Proyectos y Convenios de Investigación (SGI, Oficina de Proyectos Europeos, OPE)
- Coordinación con otros Organismos y Centros de Investigación
- Gestión de la Escuela de Doctorado (en coordinación con Política Académica)
- Coordinación de los equipamientos científicos técnicos de la UZ (Servicio de Apoyo a la Investigación, SAI, IUI, departamentos…)
- Bibliotecas (en coordinación con Política Académica)
- Difusión de la actividad investigadora de la UZ
- Desarrollo de los sistemas de calidad en laboratorios y servicios

Área de Transferencia

- OTRI
- Cátedras Universitarias
- Gestión de Convenios en cooperación de Innovación y Desarrollo Industrial

Área de Gestión

- Oficina General de Coordinación de I+D+I
- Oficina de Gestión Económica de la I+D+I

VR de Estudiantes y Salidas Profesionales

Área de Atención al Estudiante

- Atención al Estudiante y Asesoría
- Atención a los Alumnos de Movilidad Internacional (Erasmus, Americampus, Canadá-USA, etc) y Nacional (SICUE) en coordinación con VR de Relaciones Institucionales y VR de Política Académica
- Actividades Deportivas y Culturales de los estudiantes
- Potenciación de la Casa del Estudiante

Área de Salidas profesionales y Empleabilidad

- Gestión de Prácticas Externas: UNIVERSA-FEUZ
- UNIZAR-ALUMNI

Área de Integración y Cooperación

- Políticas de Igualdad y de Integración de la Diversidad
- Participación Estudiantil y Cooperación
- Fomento de las políticas de acogida a estudiantes extranjeros

Área de Gestión

- Becas y Ayudas
- Gestión de los Colegios Mayores Universitarios (CMU) y otros alojamientos

VR de Proyección Social y Cultural

Área de Política Cultural:

- Política Cultural: propuestas de áreas de actuación
- Propuesta y Difusión de Actividades: ciclos de conferencias, exposiciones, conciertos, debates…
- Cooperación Cultural con terceros
- Edición de publicaciones
- Prensas Universitarias
- Museo de Ciencias Naturales
- Instituto Confucio
- Otras actividades culturales: Cursos de Verano…

Área de Proyección Social

- Políticas de Igualdad y de Integración de la Diversidad
- Planteamiento y seguimiento de las actividades de las políticas de igualdad y de integración
- Actividades Deportivas y Culturales de PDI y PAS
- Universidad de la Experiencia
- radio.UNIZAR.es, en colaboración con VR de Relaciones Institucionales y Comunicación

Área de Gestión de Patrimonio

- Patrimonio Universitario

VR de Política Académica y Calidad

Área de Planificación Académica

- POD y Planificación de Personal
- Nuevas Titulaciones
- Programas conjuntos con otras universidades
- Innovación Docente
- Relaciones Académicas
- Relaciones con Educación Secundaria:
    - Coordinación
    - Prueba de Evaluación para el Acceso a la Universidad (EvAU)
- Relaciones con la Formación Profesional (FP):
    - Ciclos medios
    - Ciclos superiores
- Centro Universitario de Lenguas Modernas (CULM)

Área de Calidad

- Sistemas de Evaluación de Titulaciones y Profesorado
- Sistemas de Calidad:
    - Reducción de trámites burocráticos y aplicación de la “ventanilla única”
    - Sistemas de evaluación de los centros

VR de Economía

Área de Gestión Económica

- Gestión Económica de las actividades de UNIZAR
- Planes de Ahorro Energético y Transición Ecológica de acuerdo a los ODS de UNIZAR, incluyendo indicadores de seguimiento y cumplimiento de los ODS
- Plan Anual de mantenimiento
- Ampliación de las actividades de la UTC a las referidas con el mantenimiento de las infraestructuras (UTCyM)
- Colaborar con VR de RR.HH. en la mesa de negociación
- Plan de jubilaciones y su impacto presupuestario
- Gestión económica de la Residencia de Jaca
- Políticas de Tráfico y Seguridad

Área de Control Presupuestario

- Elaboración del Presupuesto anual y de los criterios de asignación
- Coordinación de los Presupuestos de todas las Unidades de UNIZAR, y de sus actividades
- Control del Grado de Cumplimiento de todos los Presupuestos y planes-marco de UNIZAR
- Elaboración de la Contabilidad Analítica de la UZ
- Elaboración de Informes Económico-Financieros y de Rendición de Cuentas ante las Administraciones Públicas

Área de Financiación

- Elaboración de Planes Plurianuales de Necesidades Económico-Financieras
- Política de Mecenazgo

VR de Recursos Humanos

Área de PDI

- Dirección PDI: Plan de Ordenación Docente, POD, Planificación e Inspección de Personal
- Formación Continua del Personal
- Política de Promoción de Personal
- Política de Jubilaciones
- Negociación Laboral

Área de PAS

- Dirección PAS: Planificación e Inspección y Carrera Profesional
- Formación Continua del Personal
- Política de Promoción de Personal
- Política de Jubilaciones
- Negociación Laboral

Área de Mejora de las Condiciones Sociales y Laborales

- Políticas de Igualdad y de Integración de la Diversidad de acuerdo a los ODS de UNIZAR
- Análisis de las condiciones de PRL de los puestos de trabajo en conjunto con el VR de Infraestructuras y TIC y Gerencia

VR de Relaciones Institucionales y Comunicación

Área de Relaciones Institucionales

- Promoción Exterior e Internacionalización
- Convenios con Universidades e Instituciones públicas
- Definición de las Políticas de Mecenazgo y acuerdos con otras entidades
- Políticas de Movilidad-EURAXESS
- Programa de Movilidad Internacional (Erasmus, Iberoamérica, Canadá-USA- Australia, etc.)
- Coordinación con otras unidades: Centro Universitario de la Defensa (CUD), Escuela Universitaria Politécnica de La Almunia (EUPLA), Escuela de Turismo de la Universidad de Zaragoza (ETUZ), Escuela Universitaria de Enfermería del Hospital General San Jorge de Huesca (EUEHGSJ), Escuela Universitaria de Enfermería del Hospital General Obispo Polanco de Teruel (EUEHGOP)
- Responsabilidad Social y Voluntariado
- Política de Apoyo a la Cooperación y al Desarrollo
- Instituto Confucio

Área de Comunicación

- Gabinete de Comunicación
- Comunicación Institucional
- Gestión de la imagen corporativa
- radio.UNIZAR.es, en colaboración con VR de Proyección Social y Cultural

VR de Infraestructuras y TIC

Área de Infraestructuras

- UTCyM. Presupuestos, Ejecución y Política de Mantenimiento
- Tráfico y Seguridad
- Ahorro Energético y Transición Ecológica: ODS
- Revisión del sistema de gestión y renovación de las salas de informática y salas de estudio.
- Revisión del sistema de gestión de las bibliotecas universitarias
- Planificación de las acciones a realizar en las infraestructuras (aulas, bibliotecas, laboratorios, instalaciones deportivas...) en conjunto con el VR de Economía
- Análisis de las condiciones de PRL en las instalaciones universitarias (laboratorios, talleres, hospitales, oficinas, instalaciones deportivas…) en conjunto con el VR de RR.HH. y Gerencia

Área de TIC

- Desarrollo y aprovechamiento de las TIC
- Mejora de la Infraestructura de TIC de UNIZAR
- Creación de Unidades de Desarrollo de Medios Audiovisuales en todos los Campus
- Elaboración de PLAN RENOVE-TIC de UNIZAR
- Campus Virtual
- SICUZ

VR de Campus Huesca

- Representación institucional del Rectorado en Huesca por delegación o en ausencia del máximo representante
- Participación, junto a los centros universitarios, en el diseño y ejecución de estrategias y actividades comunes en Huesca y en el marco de la estrategia general de la Universidad, con especial atención a:
    - Promoción de las titulaciones
    - Adecuación de espacios y equipamientos
    - Formación de los RR.HH.
- Coordinación de las Actividades del Campus de Huesca
- Propuestas de Acción Social y Cultural de la UZ con especial énfasis en las enmarcadas en Huesca
- Recepción de propuestas hacia la UZ en general a nivel de campus desde este ámbito territorial

VR de Campus Teruel

- Representación institucional del Rectorado en Teruel por delegación o en ausencia del máximo representante
- Participación, junto a los centros universitarios, en el diseño y ejecución de estrategias y actividades comunes en Teruel y en el marco de la estrategia general de la Universidad, con especial atención a:
    - Promoción de las titulaciones
    - Adecuación de espacios y equipamientos
    - Formación de los RR.HH.
- Coordinación de las Actividades del Campus de Teruel
- Propuestas de Acción Social y Cultural de la UZ con especial énfasis en las enmarcadas en Teruel
- Recepción de propuestas hacia la UZ en general a nivel de campus desde este ámbito territorial

VR de Ciencias de la Salud

- Coordinación de las actividades académicas y asistenciales en los centros pertenecientes al Área de Ciencias de la Salud
- Coordinación, junto con el VR de Infraestructuras y TIC y el SALUD, de las mejoras de las instalaciones relacionadas con el Área de Ciencias de la Salud
- Estudio y coordinación con el VR de RR.HH. de las necesidades específicas del profesorado del Área de Ciencias de la Salud
- Relaciones UZ-SALUD

VR de Coordinación Normativa y Asesoría Jurídica

- Informar la documentación sobre cuantos asuntos vayan a las reuniones de órganos colegiados
- Tramitación de expedientes
- Seguimiento de los actos y disposiciones de la Administración General del Estado y de la Comunidad Autónoma de Aragón, relaciones de cooperación con estas
- Supervisión de la contratación administrativa
- Tramitación y propuesta de resolución de los recursos administrativos y procedimientos judiciales
- Reglamentos y Estatutos: desarrollo estatutario
- Compilación y Coordinación normativa: actualización y puesta el día de la normativa UNIZAR en un portal de la web en el que se recoja sistematizada toda la considerada vigente
- Implantación de una "clínica jurídica"
- Garantía de transparencia y del derecho al acceso a la información

Secretaría General

- Archivo
- Registro General
- Procesos electorales
- Convocatoria y orden del día de los órganos colegiados
- Legalizaciones y certificación digital
- Delegaciones y apoderamientos
- Protección de datos
- Coordinación con el Defensor Universitario y el Justicia de Aragón
- Coordinación con el Consejo Social
- Coordinación y supervisión de las actividades de los órganos colegiados de la UZ
- Estadística
- Tramitación de los borradores de disposiciones generales
- Tramitación de los convenios, encomiendas de gestión y otros instrumentos de colaboración que hayan de suscribirse
- Protocolo

Gerencia

- Contratación Administrativa
- Política/Gestión de Compras
- Representación Institucional
- Gestión del Uso de Espacios Universitarios
- Negociación Laboral
- Análisis de las condiciones de PRL en las instalaciones universitarias (laboratorios, talleres, hospitales, oficinas…) en conjunto con VR de RR.HH. y VR de Infraestructuras y TIC

Jefatura de Gabinete

- Protocolo
- Coordinación de la Agenda del Rectorado
- Comunicación del Rectorado
- Gabinete de Comunicación

La humanidad necesita hombres prácticos que aprovechen al máximo su trabajo y que, sin olvidar el bien general, salvaguarden sus propios intereses. Pero la humanidad también necesita soñadores, para quienes el desarrollo desinteresado de una empresa es tan cautivador que les resulta imposible dedicar su cuidado a su propio beneficio material.

Marie Curie

Texto optimizado para su lectura en formato electrónico.