



# 72 horas

para pensar,  
debatir y  
construir  
**UNIZAR**





Este documento recoge de manera sistemática parte de la información generada por la candidatura de Carmen Marcuello durante la campaña electoral a Rectorado de la Universidad de Zaragoza 2020.

## CONTENIDOS:

- 1) DesmenUZando el programa
- 2) 10 Razones para votar a Carmen Marcuello
- 3) Cuatro propuestas, una elección.
- 4) Una gerencia para UNIZAR
- 5) Artículos de prensa
- 6) Infografías y frases para reflexionar
- 7) El debate electoral
- 8) El día D



## (1)

# DesmenUZando el programa

Hemos explicado el programa por capítulos para poder abordar bien todos los detalles y matices del mismo.



# PROPUESTA

## EL QUÉ:

Crear, transmitir y transferir conocimiento



Eje 1: Docencia



Eje 2: Investigación y transferencia



Eje 3: Relación con la sociedad

## PARA QUÉ:

Conocimiento para un mayor bienestar de la sociedad



Reto 1: COVID-19



Reto 2: Emergencia climática



Reto 4: Compromiso democrático



Reto 3: ODS, DDHH y solidaridad



Reto 5: Territorio

## QUIÉNES



Comunidad Universitaria

## CON QUÉ



Infraestructuras y financiación



Modelo de organización y gestión

Carmen Marcuello - DesmenUZando el Programa: Presentación (Capítulo 1)

**Durante estas dos semanas de campaña, nuestro objetivo es explicar paso a paso nuestro proyecto. Porque lo parece, pero no es un programa electoral... La propuesta de trabajo que presenta Carmen Marcuello como candidata de RedPensarUZ al Rectorado de la Universidad de Zaragoza es el resultado de más de dos años de trabajo colectivo, de la realización de 135 entrevistas a personas de toda la comunidad universitaria (y más allá) y de la reflexión generada en varias jornadas temáticas. Por todo esto, tampoco puede tener la misma estructura que un programa convencional**

El programa está ya disponible en <http://redpensaruz.unizar.es/propuestas/>

Lo primero que destaca el Programa es que propone a quien lo lea que se plantee su propia reflexión, le invita a dar su opinión y lo enfrenta al hecho de que la principal función de UNIZAR es generar, transmitir y transferir conocimiento con el objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad, especialmente de la aragonesa. Esta función no es idea de RedPensar, es lo que indican los Estatutos en su artículo 3.

El punto de partida anima a pensar sobre la estandarización de las estrategias de las Universidades, la financiación, los modelos de evaluación, el contexto competitivo y globalizado de mercantilización del conocimiento, la Universidad como servicio público, la precariedad de las plantillas, la asfixiante burocratización o la necesidad de regirnos por un modelo de Gobierno Abierto.

Cualquier acción que se realice debe estar orientada a dar respuesta a los que se presentan como "Retos", que en definitiva constituyen el "para qué" de la propuesta:

- Reto1: Consecuencias de la pandemia de la COVID-19
- Reto 2: Emergencia climática y medioambiental
- Reto 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Derechos Humanos y Solidaridad
- Reto 4: Principios y valores democráticos y desarrollo integral de la persona
- Reto 5: Compromiso territorial

Para abordar estos cinco retos, se plantea trabajar con seis “Ejes de trabajo”, que concretan el “qué se hará” (enseñanza, investigación y relación con la sociedad), “quién lo debe hacer” (la comunidad universitaria) y “con qué recursos” (infraestructuras, financiación y modelo de gestión). Estos ejes se materializan en un total de 207 propuestas y en 27 compromisos que Carmen Marcuello y RedPensarUZ asumen como propios y que solo podrán llevarse a cabo de manera colectiva y consensuada. No es un documento cerrado, es un plan de trabajo fruto de la reflexión abierta y con soluciones aún por decidir, no solo por un futuro Rectorado, sino por la comunidad universitaria en su conjunto. Por todo ello, si estás de acuerdo con estas propuestas y con esta forma de trabajar, pedimos tu voto el próximo día 24 de noviembre para Carmen Marcuello.

Os invitamos a que visitéis la página de RedPensarUZ (<http://redpensaruz.unizar.es/>) y conozcáis nuestro proyecto.

**La función principal de la universidad es generar, transmitir y transferir el conocimiento con el objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad. Carmen Marcuello y RedPensarUZ tienen un plan en el que plantean que esta función en la Universidad de Zaragoza debería dar respuestas plurales, diversas, interdisciplinares a 5 retos:**

- **Reto1: Consecuencias de la pandemia de la COVID-19** >> Las consecuencias de la pandemia COVID-19 todavía están por determinar. Este compromiso supone adaptarnos a un momento excepcional para la docencia, promover la investigación en sectores estratégicos y apoyar la transferencia mediante un trabajo en equipo y en colaboración con otras instituciones.
- **Reto 2: Emergencia climática y medioambiental** >> El IPCC nos advierte inequívocamente de que el aumento del calentamiento global de origen antrópico nos ha situado ante un escenario de emergencia climática y medioambiental. Consideramos importante alinearse con la CRUE y actuar teniendo en cuenta que deben ponerse los medios para combatir la situación.
- **Reto 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Derechos Humanos y Solidaridad** >> Tenemos que optar por una educación, investigación y transferencia de conocimiento que apueste por el desarrollo integral de las personas, no solo del alumnado de la universidad sino también de la comunidad universitaria y con la implicación de la sociedad.
- **Reto 4: Principios y valores democráticos y desarrollo integral de la persona** >> La interpretación e implementación de los ODS debe realizarse desde los fines reflejados en nuestros estatutos “fomentar un marco de pensamiento en el que los derechos humanos, la solidaridad entre generaciones, el desarrollo sostenible y la paz sean objeto de investigación, formación y difusión en todos sus ámbitos
- **Reto 5: Compromiso territorial** >> La universidad como servicio público tiene que definir, promover y fomentar las iniciativas destinadas a la mejora del bienestar y la dignidad de las personas en Aragón. Para ello es necesario la colaboración con los diferentes actores sociales, económicos y culturales desde la autonomía universitaria.

Para abordar estos cinco retos, se plantea trabajar con seis “Ejes de trabajo”, que concretan el “qué se hará” (enseñanza, investigación y relación con la sociedad), “quién lo debe hacer” (la comunidad universitaria) y “con qué recursos” (infraestructuras, financiación y modelo de gestión). A lo largo de la semana iremos explicando cada uno de estos ejes.

Si quieres profundizar en el proyecto que defiende Carmen Marcuello te invitamos a que lo consultes en la web <http://redpensaruz.unizar.es/>, pero ojo, nuestro programa no se lee como los demás... adjuntamos manual de instrucciones. Cualquier sugerencia o aportación será bienvenida, puedes contactar con nosotros a través de la misma web o en redes sociales.

Carmen Marcuello - DesmenUZando el programa: Un modelo de gestión (capítulo 3)

**La organización universitaria está basada en un modelo de autogestión, de forma que los propios miembros de la comunidad universitaria somos los responsables de elegir democráticamente a nuestros representantes y gestores de la misma. Esta característica implica la necesidad de establecer mecanismos de corresponsabilidad participativos, realistas y, a su vez, inspiradores para el conjunto de la comunidad universitaria. Así, además de garantizar los derechos de cada uno de los partícipes, también tenemos que asegurar el cumplimiento de los compromisos y deberes de cada uno de los colectivos que la forman.**

El programa que presentamos dedica un Eje de actuación al Modelo de Organización y Gestión en el que nos parece necesario destacar los siguientes temas:

- **Plan Estratégico (2021-2025)** Realizar un plan con la participación de la comunidad universitaria, instituciones y sociedad civil aragonesa. El proceso a realizar es un modelo en doble V (Marco general con los 5 retos desde Rectorado + Planes estratégicos propios desde cada unidad + feedback = Plan estratégico consensuado).
- **Sistema de calidad y simplificación de la gestión:** Proponemos simplificar el sistema de comisiones relacionadas con el sistema de garantía de la calidad de las titulaciones, así como simplificar y reducir la burocracia en la Universidad.
- **Democratización, transparencia y rendición de cuentas:** Queremos recuperar el papel de los diferentes órganos de gobierno y en especial el del Claustro como órgano de control del equipo de gobierno y de deliberación de la Comunidad Universitaria. Consideramos que tiene que aprobar la gestión del equipo y ser protagonista de las decisiones estratégicas de la universidad. La participación de todos los miembros de la comunidad universitaria es fundamental en este proceso y en especial del alumnado.
- **Compromiso territorial con Aragón:** La Universidad de Zaragoza precisa una mayor conexión con el territorio aragonés y que se identifique con calidad de conocimiento y activación social. Las incertidumbres y retos de Aragón deben ser nuestro centro de interés incluyendo líneas de investigación que aporten soluciones.
- **Alianzas estratégicas:** Queremos fortalecer las alianzas estratégicas de Unizar. Nos gustaría que hubiera una mayor y mejor internacionalización, cuidando el Sur de Europa, Iberoamérica y el Norte de África.
- **Consejo de Dirección:** En nuestro programa planteamos la estructura con la que nos gustaría trabajar, puedes consultarla a partir de la página 64.

Te invitamos a asomarte a nuestra [propuesta de trabajo](#) donde detallamos estos y otros aspectos vinculados con el modelo de gestión y organización y sobre todo a hacernos llegar tus inquietudes, sugerencias y comentarios a través de la [web](#).

Carmen Marcuello - DesmenUZando el programa: Docencia (capítulo 4)

**Según los datos de la web de Unizar de 2020, impartimos 54 grados, 61 másteres, 47 programas de doctorado y 61 estudios propios.**

**La Universidad de Zaragoza tiene que desarrollar un doble papel en su dimensión educativa. Por un lado, dentro del sistema público educativo aragonés, tiene la responsabilidad de ser la etapa final de formación, y por otro, es una institución pública generadora de conocimiento, transferible y con capacidad de impactar en su entorno**

Entendemos que el desafío, además de la transmisión del conocimiento es formar personas comprometidas con la sociedad en la que viven, trabajan y sueñan, y que tienen la responsabilidad de hacer posible el presente y contribuir al futuro de nuestra sociedad.

Esta tarea educativa tiene como objetivos: la emancipación del alumnado como ciudadanos/as, la promoción de la empleabilidad de los egresados y la consolidación de la universidad como una institución de referencia para la formación a lo largo de la vida.

En nuestro programa hemos dedicado un eje de trabajo a las Enseñanzas y educación universitaria en el que específicamente nos comprometemos a:

- **Compromiso 1:** Adecuar y actualizar la oferta de estudios atendiendo a criterios de diversidad y sostenibilidad aplicados tanto a los contenidos como al propio sistema de enseñanzas.
- **Compromiso 2:** Formar ciudadanas y ciudadanos comprometidos con la sociedad en la que viven, trabajan y sueñan, que tienen la responsabilidad de hacer posible el presente, así como contribuir a un futuro de nuestra sociedad más equitativo, justo y sostenible.
- **Compromiso 3:** Establecer procesos de mejora de calidad en las enseñanzas vinculados con una innovación docente que se base en la capacidad de aprender y adaptarse. Queremos priorizar los componentes de trabajo en equipos, una mejora de la eficiencia y el mantenimiento de la diversidad, tanto en el plano institucional como en el profesional.

Te invitamos a asomarte a [nuestra propuesta de trabajo](#) donde detallamos estos y otros aspectos vinculados con el modelo de gestión y organización y sobre todo a hacernos llegar tus inquietudes, sugerencias y comentarios a través de la [web](#).

Carmen Marcuello - DesmenUZando el Programa: Claro que investigamos (capítulo 5)

**La Universidad de Zaragoza es conocida por su gran actividad investigadora, a ella pertenecen investigadores e investigadoras de reconocido prestigio nacional e internacional en diversas áreas del saber y el papel que desarrolla en la sociedad aragonesa en este campo es paradigmático por su tamaño y presencia. En la Universidad de Zaragoza, con datos de 2020, existen 170 grupos de investigación (el 23% liderados por mujeres), 12 institutos y centros de investigación, y actualmente se están generando nuevas estructuras.**

Consideramos que es necesario debatir y reflexionar sobre el contenido de la investigación que se realiza en la Universidad de Zaragoza en relación a los retos que planteamos, pero también es fundamental asegurar la dignidad en el trabajo realizado por las personas que soportan esta labor y los incentivos ligados a la misma.

Por otra parte, pensamos que en una Universidad generalista como la nuestra, no sería justo para el conjunto de la misma que se definieran unas pocas líneas estratégicas y que todo el esfuerzo de inversión en investigación se desviara hacia esas líneas.

En nuestro programa electoral hemos dedicado un eje de trabajo específico a la Investigación y transferencia, en el que adquirimos los siguientes compromisos:

- **Dignificar el trabajo** del colectivo investigador en la Universidad de Zaragoza y fomentar decididamente el establecimiento de una **carrera investigadora** digna.
- Asegurar un margen suficiente para la **libertad de creación** y de generación de nuevo conocimiento, apoyando a aquellas líneas que han demostrado ya su calidad.
- **Eliminar la brecha de género** en la investigación (Solo el 23% de las IP de grupo son mujeres)
- **Favorecer** estructuras y grupos que faciliten la captación de financiación de **proyectos de investigación relacionados con los cinco retos** planteados en nuestro programa.

Además, queremos dar prioridad al establecimiento de programas internos para:

- Que los Doctores de al menos tres años puedan solicitar proyectos de investigación;
- Recuperar al personal que se ha quedado fuera del sistema de I+D+i en los últimos años;
- Poner en marcha de un programa interno de contratos pre y postdoctorales dentro de la UZ, así como la creación de un programa ARAID Junior;

Te invitamos a asomarte a [nuestra propuesta](#) de trabajo donde detallamos estos y otros aspectos vinculados con el modelo de gestión y organización y sobre todo a hacernos llegar tus inquietudes, sugerencias y comentarios a través de la [web](#).

Carmen Marcuello – DesmenUZando el programa: Estudiantes (capítulo 6)

**La comunidad universitaria de la Universidad de Zaragoza estaba formada en el curso 2019-2020 por cerca 40.000 personas en los diferentes campus. Según los datos de Unizar en el curso 19-20 había más de 27.000 alumnos y alumnas de grado, más de 2.500 de master, más de 2.300 de doctorado y más de 1.400 de estudios propios**

El colectivo de estudiantes es muy heterogéneo tanto en grado, máster y doctorado. La crisis de 2008 favoreció una progresiva elitización del alumnado, debilitando la «igualdad de oportunidades». Consideramos que es necesario revisar las tasas universitarias, el sistema y las cuantías de las becas así como la normativa de evaluación y permanencia. El último estudio de inserción laboral de los egresados/as de la universidad de Zaragoza es de 2013-2014. No tenemos datos sistemáticos ni una visión global de lo que ocurre a nuestros titulados/as, por lo que es fundamental avanzar en este tipo de información. Asimismo, hay que establecer mecanismos que promuevan y motiven la participación del alumnado en las diferentes estructuras de la universidad.

En nuestro programa electoral hemos dedicado un eje de trabajo específico a la comunidad universitaria, y en relación al estudiantado adquirimos los siguientes compromisos:

- Revisar el **sistema de acceso, admisión, trámites y evaluación**: revisión de las tasas, del sistema y cuantía de becas y de la normativa de permanencia.
- Promoción y **carrera profesional del alumnado**: elaboración de encuestas de inserción laboral, promoción de la formación más allá del aula, participación en la investigación y apuesta por estancias en otras universidades.
- Explorar y comenzar un **programa de Alumni** de apoyo al desarrollo profesional del alumnado y fortalecer el papel de UNIVERSA en sus tareas de orientación e inserción laboral.
- Promover la **participación de la comunidad universitaria** en los servicios universitarios, centros, departamentos, institutos de investigación. Fomentar la corresponsabilidad del alumnado en la gestión de los servicios universitarios y potenciar las asociaciones estudiantiles, delegaciones de alumnos y la Casa del Estudiante.
- Establecer **canales más eficientes de comunicación**, diálogo, encuentro e intercambio.
- **Cuidado de los procesos vitales** de la comunidad universitaria a través de la elaboración de protocolos y catálogos adecuados y de la promoción de una cultura del cuidado mutuo.
- Avanzar en el compromiso adquirido de **Universidad Saludable**. Impulsar un programa de Comedores Saludables. Promocionar el uso de la bicicleta.

Carmen Marcuello – DesmenUZando el programa: la gestión de personas (capítulo 7)

**Según los Estatutos de la Universidad de Zaragoza, la comunidad universitaria está formada por el alumnado, el Personal de Administración y Servicios y el Personal Docente e Investigador. En nuestro caso, consideramos que hay que tener una mirada más amplia y que la comunidad universitaria no solo es la que mira hacia dentro de los límites de la Universidad, sino que va más allá de las fronteras físicas o virtuales que hemos establecido**

La actual plantilla de PAS y PDI sufre **tres problemas graves** y recurrentes: la **temporalidad**, la **precariedad** y el **envejecimiento**. Por otro lado, tenemos un **sistema deficitario de evaluación del trabajo** del PAS y del PDI y es fundamental revisar las funciones, tareas, desempeño y cargas de trabajo de todo el personal. Asimismo, consideramos que el **PAS es un engranaje fundamental** en la gestión universitaria y en el apoyo a la docencia y la investigación, y debe ser parte activa en la toma de decisiones de la Universidad, así como la coordinación entre los dos colectivos PAS y PDI es fundamental. En el caso del PDI, proponemos la retirada del programa DEDICA y la **creación de otro sistema más transparente y adecuado** y proponemos crear otro modelo más simplificado.

Todavía hay una mayor precariedad y más preocupante en el Personal Investigador y el PAS Laboral de los técnicos asociados a los proyectos de los institutos de investigación, dándose el agravante de que se precisa un personal muy especializado y experimentado en el que los contratos van ligados a la financiación de los proyectos y a la legislación laboral vigente, lo cual no sólo es una contradicción sino una gran injusticia que debemos afrontar.

La actual **RPT requiere de una revisión profunda** en la que hay que desarrollar la carrera profesional docente investigadora, la carrera investigadora y la carrera profesional del PAS. La RPT ha de ser también el entorno en los que la plantilla disponga de motivación y oportunidad de mejora de puesto de trabajo y de cambio de funciones, por lo que la flexibilidad también debe cumplir ese objetivo.

Asimismo, otro asunto relevante es la **desigualdad de la participación de las mujeres** en diferentes asuntos de la Universidad.

Somos conscientes de que la situación actual de la Universidad ante la crisis provocada por el COVID-19 es tremendamente compleja y hay que valorar económicamente las propuestas, pero algunas de ellas no requieren un presupuesto elevado.

En nuestro programa electoral hemos dedicado un eje de trabajo específico a la comunidad universitaria, y en relación a PAS y PDI adquirimos los siguientes compromisos:

- Revisar el sistema de planificación de las plazas, acceso, trámites y evaluación (PDI y PAS).
- Promoción y carrera profesional del PDI y PAS.
- Promover la participación de la comunidad universitaria en los servicios universitarios, centros, departamentos e institutos de investigación.

Te invitamos a ver el desarrollo de estos compromisos en nuestro [programa completo](#) o en el [Documento de Compromisos](#).

Carmen Marcuello – DesmenUZando el programa: La universidad en su contexto (capítulo 8)

**La complejidad del mundo en que vivimos puede desbordarnos. No se trata de una preocupación meramente intelectual: cada vez somos más conscientes de nuestra vulnerabilidad. El tránsito a la sostenibilidad de nuestro modelo social y productivo ya no es solo un tema tangencial en las agendas públicas: tiene un impacto en nuestras vidas. La crisis de 2008 afectó al futuro de toda una generación y la crisis actual no sabemos todavía su alcance: ¿cómo afectará a las expectativas de estabilidad laboral de la juventud, qué rastro de precariedad dejará en los que ya estaban en la cuerda floja, a quienes que se creían estabilizados? ¿Existe todavía un contrato social? ¿Es posible recomponerlo?**

La **Universidad debe apoyar el ejercicio de una ciudadanía responsable** no sólo formando a sus estudiantes, sino además **investigando para entender y ayuda a entender**: divulgando, explicando, fomentando y participado en el debate social con argumentos sólidos.

Y **después de comprender**, y como consecuencia, **tenemos que actuar**. Es deseable que la Universidad de Zaragoza sea uno de los **cauces de las inquietudes sociales para situar la vida en el centro de atención**, sirviendo de **palanca de cambio en pro de la sostenibilidad, la resiliencia y el beneficio social**. En soledad nos cuesta entender y dar respuestas; queremos sentirnos parte de una comunidad universitaria en alianza con el mayor número de agentes sociales posible, y contribuir en aquello donde nos sintamos capaces de aportar.

En nuestro programa electoral hemos dedicado un eje de trabajo específico a la relación con la sociedad, en el que adquirimos los siguientes compromisos:

- Ampliar la participación y funciones del **Consejo Social**.
- Iniciar procesos de acreditación de **cumplimiento de Responsabilidad Social Universitaria** y de los diferentes compromisos actualmente firmados.
- Impulsar la **política social de la universidad** para el acceso, creación de las figuras del escuchante/oyente, alumni, formación permanente, y relación con la enseñanza preuniversitaria.
- Revisar y modernizar la **política de comunicación**.

Te invitamos a ver el desarrollo de estos compromisos en nuestro [programa completo](#) o en el [Documento de Compromisos](#).

Carmen Marcuello – DesmenUZando el programa: Infraestructura y financiación (capítulo 9)

**La Universidad se sitúa en un contexto de continua limitación en la financiación, tanto en los propios sistemas universitarios, como de la economía del conocimiento y la investigación en general, más si cabe en una situación post-COVID, en el que las prioridades sanitarias y hacia la reactivación económica y social van a requerir exprimir cada euro del presupuesto público a ejecutar y poner en valor su destino**

Aun así, consideramos que el **margen de actuación presupuestario**, aunque reducido, **es suficiente para plantear otro modelo de aplicación del gasto** que tenga presentes los retos sociales del siglo XXI, especialmente atendiendo a las políticas de compra pública responsable; a la apuesta por el mantenimiento preventivo de infraestructuras; al desarrollo del concepto de “urbanismo universitario”; y “de la Universidad como Laboratorio para la investigación aplicada”.

En nuestro programa electoral hemos dedicado un eje de trabajo específico a las infraestructuras y financiación y adquirimos los siguientes **compromisos**:

- Gestión económica y financiera responsable
- Convertir a la Universidad en referente en contratación pública responsable
- Apuesta por la cultura del mantenimiento y la búsqueda de sinergias en la gestión de las infraestructuras universitarias
- Revisar el uso y la distribución de los espacios adyacentes a la actividad universitaria principal potenciando el bienestar general

Te invitamos a ver el desarrollo de estos compromisos en nuestro [programa completo](#) o en el [Documento de Compromisos](#).



(2)

## 10 Razones para votar a Carmen Marcuello



Carmen Marcuello: ¿Y quién es ella? (Razón 1ª para votar por ella)

**RedPensarUZ respalda la candidatura de Carmen Marcuello a Rectora de la Universidad de Zaragoza porque tiene la fuerza, la capacidad y la experiencia para abordar un tiempo que requiere trabajo en equipo, participación, cooperación y compromiso**

Presentación de Carmen Marcuello como candidata a Rectora, apoyada por RedPensarUZ:  
[https://youtu.be/QsV\\_Fo3Ajv4](https://youtu.be/QsV_Fo3Ajv4)

**Carmen Marcuello** (Sabiñánigo, 1967) es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza y Catedrática en el departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza. En su actividad docente está especializada en la gestión de entidades de Economía Social, evaluación de la eficiencia e impacto social.

En colaboración con diferentes profesores de la Facultad de Economía y Empresa han creado el Laboratorio de Economía Social centrado en el desarrollo y acompañamiento de proyectos de emprendimiento social. El desarrollo de su investigación se ha centrado en el estudio de las organizaciones de Economía Social, el emprendimiento social e impacto social. Desde 2003 es directora del grupo de investigación GESES-Universidad de Zaragoza y fue directora del departamento de Dirección y Organización de Empresas durante el periodo de 2008 a 2014.

Desde 2016 es directora de la Cátedra Cooperativas y Economía Social, Caja Rural de Teruel y desde 2017 es presidenta del OIBESCOOP (Observatorio Iberoamericano para el Empleo, la Economía Social y Cooperativas) y Vicepresidenta de CIRIEC-España. Es miembro de la International Scientific Commission "Social and Cooperative Economy" de CIRIEC-Internacional y de la Comisión Científica para la Economía Social de CIRIEC-España.

Asimismo, forma parte del consejo editorial de las revistas Annals of Public and Cooperative Economics y Revista CIRIEC-España, Revista de la Economía Social, Pública y Cooperativa. Colabora como experta en la Comisión Especializada para el Observatorio del Voluntariado de España y en el Programa de Emprendimiento Social en Aragón del Instituto Aragonés de Fomento. Ha participado en la creación de CEPES-Aragón y es co-fundadora de la asociación Musethica de la cual es directora social desde 2012. Como miembro del patronato de la Fundación Integración y Empleo forma parte del consejo de administración del Centro Especial de Empleo, Arapack, y de la Empresa de Inserción, Mapiser.

Su currículum completo está disponible en <https://sideral.unizar.es/sideral/CV/maria-del-carmen-marcuello-servos>

Os invitamos a que visitéis la página de **RedPensarUZ** <http://redpensaruz.unizar.es/> y conozcáis nuestro proyecto.

Carmen Marcuello: ¿Cuáles son los efectos de la situación de alarma por Covid-19 en el día a día del estudiantado? (Razón 2 para votar)

**RedPensarUZ, grupo de reflexión que apoya la candidatura de Carmen Marcuello a las elecciones al Rectorado de la Universidad de Zaragoza, ha realizado una encuesta entre el alumnado de la Universidad de Zaragoza para comprobar los efectos de la pandemia en su día a día, en el que se ponen de manifiesto las dificultades y secuelas psicológicas de la pandemia entre el alumnado.**

La encuesta se realizó entre los días 26 de octubre y 5 de noviembre de 2020, y en él participaron 1.195 estudiantes de la Universidad de Zaragoza. De ellos, el 80'4% considera que la pandemia está afectando a su rendimiento académico, y un 73'7% afirma tener serias dificultades personales para sacar sus estudios adelante durante la pandemia.

Estas dificultades se clasifican principalmente en seis tipos: aprendizaje, psicológicas, ambientales, logísticas, docentes y relacionales. Las principales dificultades tienen que ver con el aprendizaje, señalado por un 37% de los alumnos como la principal causa de preocupación. Además el 22% asegura estar sufriendo consecuencias psicológicas negativas. De entre las principales dificultades de tipo psicológico para afrontar la 'nueva normalidad' en la Universidad de Zaragoza, el 37'55% de los alumnos no consigue concentrarse adecuadamente, el 13'97% está viviendo situaciones de ansiedad y el 12'23% de estrés. Incertidumbre (11'79%), desmotivación (8'30%) o preocupación (8'30%) son otras de las principales secuelas psicológicas que están afectando al rendimiento académico de los alumnos de la Universidad de Zaragoza.

Muchas de las opiniones del alumnado apuntan, además, a las dificultades de la transmisión de las clases en streaming. En general los alumnos consideran que la calidad del audio, la imagen y el bajo nivel de interacción con los profesores son dificultades que impiden un normal desarrollo del curso académico.

Para Carmen Marcuello, la Universidad de Zaragoza "debe impulsar la formación y la adaptación del profesorado a estos nuevos entornos de educación mixta presencial y virtual, no solo para mejorar sus competencias digitales y el conocimiento de las metodologías activas de aprendizaje, sino además introduciendo cambios de modelo en la Universidad". Marcuello propone reforzar y actualizar el campus virtual de la Universidad de Zaragoza, promoviendo las competencias digitales entre el alumnado, el Personal de Administración y Servicios y el Personal Docente Investigador. Asimismo, la candidata a Rectora también ve necesario "plantear la necesidad de fomentar las iniciativas de bienestar psico-social entre el alumnado, con asesorías psicológicas gratuitas, orientación psicopedagógica, etc."

En la página web se puede consultar tanto la información referida a la [encuesta](#), como el contenido del Seminario Web RedPensarUZ: [Reflexiones desde las experiencias COVID-19](#).

Carmina Marcuello - Encuentro web con estudiantes - Conclusiones: "Los estudiantes podemos ser parte de la solución". (Razón 3: edición especial)

**El pasado miércoles, 4 de Noviembre, desde RedPensarUZ organizamos un Encuentro Web con Estudiantes de nueve Facultades de la Universidad (de todas las áreas de conocimiento y las tres provincias) para conocer las experiencias vividas y los aprendizajes conseguidos durante estos meses de docencia con la Covid-19.**

La dinámica del Encuentro Web consistió en tres rondas entre los y las estudiantes, estructuradas en torno a 3 cuestiones:

- ¿Cómo estás viviendo este comienzo de curso como estudiante?
- ¿Qué aspectos se están teniendo en cuenta y cuáles habría que mejorar en el modelo de docencia que estás recibiendo?
- ¿Qué Universidad queremos? ¿Qué riesgos y oportunidades descubres tras la experiencia universitaria que estás viviendo este curso?

En el intercambio de experiencias hubo varias palabras que generaron un consenso bastante amplio: incertidumbre, aislamiento, falta de afecto, salud mental... afectando al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los y las participantes son conscientes de que a pesar de los problemas de funcionamiento que tienen los medios electrónicos facilitados para las clases, se están buscando soluciones que se experimentan en tiempo real, con los problemas asociados que supone. Asimismo, desarrollan **actitudes colaborativas entre el alumnado**, tanto para mantener las mejores condiciones higiénicas en las aulas y evitar contagios, como para apoyarse en las dificultades que surgen para el seguimiento de las clases.

El resultado puede verse en nuestro [canal de YouTube](#) y un resumen de las conclusiones en nuestra [web](#).

### **¿Qué Universidad queremos?**

- Queremos una Universidad **presencial y sin riesgos**.
- Queremos una Universidad que **garantice una docencia de calidad**.
- Queremos una Universidad **que nos cuide**.

## Turno final

**Ideas fuerza** como “capacidad de adaptación”, “democracia burocrática que resta”, “el miedo a lo desconocido nos genera incertidumbre que puede reducirse con unas pautas claras y comprensión”, “dadnos voz, podemos ayudar, sabemos que la situación es difícil”, “las recomendaciones no funcionan, mejor directrices; y clases síncronas son importantes”, “buena comunicación entre profesor-alumno”, “buena voluntad”, “estamos obteniendo conocimiento de nuevas experiencias” fueron las que se destacaron. Cada una de ellas ayuda a completar los **riesgos, oportunidades y demandas** que se descubren si se preguntase a los estudiantes ante la situación actual de pandemia.

Desde RedPensarUZ estamos muy agradecidos a los estudiantes que participaron por su generosidad al animarse a ofrecer su percepción de la situación actual y la autenticidad con que contaron su experiencia personal.

Carmen Marcuello - Una investigadora de Organización de Empresas para un plan estratégico real(izable) (Razón 4)

**Carmen Marcuello y RedPensarUZ, al igual que otras candidaturas, proponen elaborar un Plan Estratégico 2021-2025 para la Universidad de Zaragoza. Ciertamente, es necesario tras 20 años sin él ya que el último es de 2001, pero la clave no es tanto el “qué” (hay que hacer un plan), sino el “cómo” (qué proceso seguimos en su elaboración)**

Los procesos de planificación estratégica son complejos y la búsqueda de consensos en su planificación y desarrollo es fundamental. Esto es así, especialmente, en organizaciones autogestionadas, con una estructura horizontal, en la que no hay tradición ni cultura estratégica. Por suerte, en una Universidad generalista y pluridisciplinar como la nuestra, contamos con múltiples especialistas de la casa en áreas que deberían intervenir en un proceso de estas características, poniendo a disposición su conocimiento y experiencia para la consecución del Plan. Además, contar como responsable máxima de su implementación con una especialista en empresas participadas por sus trabajadores y usuarios, que persiguen el interés general económico o social (definición asimilable a nuestra Universidad), puede dar más certidumbre de que este Plan Estratégico saldrá adelante y lo hará con solvencia y capacidad para ser aplicado por todos los niveles de la organización.

Así, creemos que **el desarrollo de un Plan Estratégico para la Universidad de Zaragoza debe estar basado en las personas que forman parte de las distintas unidades, servicios y Centros**. Todas ellas entendidas como sujetos con capacidad para participar y poder de decisión en el proceso como un fin en si mismas, en vez de como recursos y objetos sobre los que se aplique el resultado definido por una superestructura omnisciente que pretenda solucionar un proceso tan complejo con un enfoque “de arriba hacia abajo”.

**Y la razón para proponerlo no estriba en un fetichismo exacerbado de la participación, sino en un intento de cumplir los Estatutos que nos dimos en nuestra Universidad.** Según estos, la gestión universitaria está basada en un modelo de autogestión, de forma que los propios miembros de la comunidad universitaria somos responsables del gobierno, la gestión y el control de la Universidad. Esta característica implica la necesidad de establecer mecanismos de corresponsabilidad que permitan la participación y sean realmente efectivos, intentando, a su vez, que inspiren al conjunto de la comunidad universitaria.

Concretando, para el Plan Estratégico a desarrollar desde RedPensarUZ proponemos un **Proceso en W**, en el que se produzca un enriquecimiento continuo de la propuesta final a través del intercambio de planteamientos y perspectivas entre los servicios y centros que deben aplicar las acciones establecidas en el Plan y el órgano coordinador que debe dotar de coherencia institucional a este Plan Estratégico. Así, **el papel del equipo de gobierno es acompañar el proceso** ofreciendo recursos formativos suficientes, funcionando como órgano de resolución de conflictos y de encaje entre las distintas propuestas, cuidando un proceso que tiene sentido por sí mismo, y aplicando el **principio de subsidiariedad**, según el cual un asunto debe ser resuelto en la estructura más próxima al objeto del problema, escalando al siguiente nivel organizativo solo cuando la complejidad de la solución así lo requiera. De esta manera, seremos capaces de configurar un Plan Estratégico rico en capas y matices que nos dote de herramientas prácticas y consensuadas que tenga como horizonte la Universidad del siglo XXI.

Somos ambiciosos, pero es realizable. En la Universidad de Zaragoza tenemos compañeros con los conocimientos y competencias suficientes para asegurar el éxito en la elaboración de un Plan Estratégico de un **proceso participativo que implique una retroalimentación continua del mismo**, un **Proceso en W**. Si, además, la persona con la máxima responsabilidad para guiar la organización también conoce los mecanismos y procedimientos necesarios para ello, el compromiso con la obtención de un Plan Estratégico que atienda a la situación real de las unidades, servicios y centros (es decir, de la propia Universidad) y que dicho Plan se pueda desarrollar eficazmente y sea realizable, **está al alcance de tu voto**.

Después de 20 años de espera (el último Plan es de 2001), la clave no es la urgencia y la premura, sino hacer entre todos un buen Plan Estratégico para nuestra Universidad.

Podéis encontrar las referencias a la propuesta de Plan Estratégico en los siguientes puntos de los programas:

- En el [Programa extenso](#): Propuesta 15 del Eje 2 (pág. 32), Propuestas 13 y 19 del Eje 5 (pág. 53), Propuestas 1 a 9 (pág. 58) y 32 (pág. 63) del Eje 6.
- En el [Documento de Compromisos](#): Compromisos 21, 23 y 27.
- En el [Programa de bolsillo](#): Compromiso 23.

Carmen Marcuello – Una política de comunicación planificada para la universidad

**Las elecciones a Rectorado de la Universidad de Zaragoza no han tenido en los últimos 36 años tantas candidaturas como la actual. Esto tiene muchas derivadas, entre ellas la buena salud democrática de la que goza la institución, pero también otras como el volumen de información que genera la campaña. Cada candidatura puede generar contenido a un ritmo que, a alguien interesado en leerse todo el material, le costaría días abordar.**

Desde RedPensarUZ se ha planteado la posibilidad de concurrir a las elecciones desde hace más de un año y medio. En ese tiempo, hemos procurado visibilizar la iniciativa, realizar invitaciones continuas a hacer aportaciones y dialogado con la mayor cantidad de gente posible para incorporar un espectro de voces lo más plural posible en nuestras propuestas. Sin embargo, **si no estás en la lista de distribución de correo o no eres una persona asidua a mirar el boletín iUNIZAR, seguramente no habrás oído hablar de Carmen Marcuello y RedPensarUZ hasta el inicio de la campaña.** Eso es porque nuestro criterio en comunicación siempre ha sido, también antes de la campaña, el respeto del derecho de cada persona a recibir, en su correo, solo la información que elija. Pero ahora que el periodo electoral ha llegado, es el momento en el que consideramos que debemos plantear nuestra propuesta de programa de gobierno y de proyecto de universidad.

En este contexto para Carmen Marcuello y RedPensarUZ, la atención a las demandas de la comunidad universitaria es una actitud imprescindible en un puesto de representación como el de Rectora. La toma de decisiones no puede estar basada en ocurrencias o intuiciones, sino en datos. Es por ello que **queremos escucharos y conocer vuestra opinión al respecto contestando a esta encuesta:** <https://bit.ly/EncuestaRedPensarUZ-UsoCorreoElectronico> (la primera oleada de respuestas terminará el domingo a las 23.59 h.).

**Apostar por la participación no es un eslogan, es una forma de ser coherentes con el modelo de funcionamiento que proponemos para la Universidad.** Esta encuesta es una acción concreta que permite identificar otro estilo de hacer las cosas, un primer paso en el camino hacia la participación en una organización como la Universidad de Zaragoza. Nos gustaría contar con vuestra participación.

Esperamos vuestras respuestas.

Que paséis un buen fin de semana.

Carmen Marcuello – La Universidad de Zaragoza como Laboratorio (razón 6 para votar)

**Un laboratorio es, según la RAE, un lugar dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos y trabajos de carácter científico o técnico. La Universidad de Zaragoza ofreció 14 para dar apoyo diagnóstico ante la situación de pandemia, según informaron los medios el pasado 28 de marzo, una pequeña muestra de la multitud de laboratorios con los que cuenta la Universidad de Zaragoza, principalmente de investigación, pero también vinculados con medios audiovisuales (como el SEMETA en Zaragoza y el Laboratorio de Enseñanza-Observación LEO, en Huesca), y, más recientemente, han surgido diversos laboratorios también en el ámbito de Ciencias Sociales como el Circular Society Lab en Teruel, o, en Zaragoza, el Laboratorio Jurídico-Empresarial y el Laboratorio de Economía Social LAB\_ES.**

Respecto a la Universidad como institución, cabe preguntarnos si no podría ser en sí misma una realidad en la cual se experimenta y se practica en un entorno seguro. Sabemos que es un lugar con personas motivadas, con capacidad para aprovechar el potencial que ofrecen sus espacios y convertir a esta institución, no en un reflejo de la sociedad, sino en su **referente**, que se pone a su servicio para examinar soluciones a sus problemas y aprende haciendo aplicar estas propuestas de soluciones. La Universidad podría utilizar sus Campus para experimentar, prototipar e innovar en, al menos, 5 ámbitos, que hemos estructurado en un **esquema PESIC**, emulando el nombre del prestigioso entrenador de baloncesto:

**Campus Participativo.** La Universidad es una institución democrática por definición que podría poner en marcha múltiples herramientas (voto electrónico, presupuestos participativos, sorteo cívico, etc.) para superar los problemas con más democracia que, después, se apliquen en otros contextos, una vez aprendidos los errores y reconocidas las virtudes. No obstante, la construcción de este acervo participativo debe ir más allá de transformar los cauces institucionales, extendiéndose a otros ámbitos de la vida universitaria. Se podría imaginar, por ejemplo, cómo sería una política cultural en la Universidad de la que se reapropie el estudiantado, aportando proyectos, y quizá gestionándolos, en parte. La cultura tiene una parte institucional y de conservación que, por supuesto, hay que cuidar y potenciar, pudiendo ser complementada por la cultura popular y desarrollada desde la base por la propia comunidad universitaria.

**Campus Emprendedor.** En la Universidad ya existe una oferta científico-tecnológica amplia y reconocida (<https://otri.unizar.es/promocion/catalogo>), que cubre necesidades como el asesoramiento especializado, incubadoras de ideas, etc., así como iniciativas, como el Hospital Veterinario o el Servicio de Prácticas Odontológicas (por los que ingresa 690.000 € según el último proyecto de presupuestos). Estos referentes nos permiten imaginar otros proyectos empresariales al servicio de la sociedad y de la propia comunidad universitaria, tanto en ámbitos

nuevos (como centros de educación infantil, centros de día para mayores...), como en servicios que ya existen (como cafeterías, tienda universitaria...), siempre desde un sentido de servicio público y buscando mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de que el estudiantado pueda tener una primera experiencia laboral en un entorno cercano y seguro. Estudiantes en quienes estamos seguros que se podría confiar para que se corresponsabilicen en la gestión de servicios universitarios, creando así Universidad con sus propias manos.

**Campus Saludable y Sostenible**, que aproveche su capacidad de agregación de demanda (concentra muchas personas en lugares localizados) para ofrecer productos y servicios que mejoren su calidad de vida de forma integral, por ejemplo, potenciando la oferta de productos frescos y ecológicos en sus cafeterías, la participación de la comunidad universitaria en huertos autogestionados, o el establecimiento de puntos de recogida de cestas de fruta y verdura ecológica y de proximidad en los Centros. En este sentido, la Universidad y sus Campus representan un entorno privilegiado para desarrollar la contratación pública responsable y estratégica, ya que hay espacios para la compra innovadora, contamos con profesionales de referencia, y la diversidad de los productos y servicios que la Universidad necesita contratar es muy amplia.

**Campus Inteligente**, invitando a avanzar a otras áreas de conocimiento en un camino ya iniciado por la EINA y por el Departamento de Geografía, a través de la geolocalización de los recursos y la monitorización de variables en edificios (principalmente, ambientales), con el fin de atender mejor las necesidades de las personas que habitan estos espacios. En otras Universidades, estos proyectos han conllevado una captación muy relevante de recursos en proyectos internacionales, y en una situación de COVID como la que vivimos, conocer estas variables quizá hubiera ayudado a establecer políticas más enfocadas.

Un **Campus que nos Cuide**. En el que, a través de un Servicio de Acompañamiento a las Personas – SAP, atiende de forma integral a quienes lo integramos, no solo en el aspecto físico o el puramente productivo, sino también en el mental, el social y el contextual, que son los que, en definitiva, permiten sostener la vida. Así, podríamos imaginar Equipos de Trabajo Social, integrados por PDI y estudiantes, que acompañen los procesos vitales de su plantilla, como ya ocurre en el Banco de España y otras instituciones públicas, o evocar una iniciativa similar al Servicio de Psicología Aplicada (SPA) que existe en la UNED, y que, por ejemplo, le ha permitido ofrecer atención psicológica a la comunidad universitaria y la sociedad en general ante la situación generada por la COVID.

Todo lo anterior, y más ámbitos que sería posible añadir, debe ser entendido como una inversión, tanto para incrementar el bienestar de la comunidad universitaria y la sociedad, como para generar el caldo de cultivo que impulse proyectos de investigación más amplios, en colaboración con otras instituciones públicas y privadas, que aprovechen los aprendizajes obtenidos dentro de nuestros Campus.

Para ello, se hace necesario generar como institución cauces para implementar una cultura de la experimentación y el prototipado continuo, que la ayuden a mejorar a través de la prueba y el error (de eso va el método científico), así como entender el fracaso como una oportunidad de aprendizaje que debe inspirar nuevos intentos. En definitiva, aplicar la cultura de un laboratorio (probar, examinar, practicar, descubrir...) al conjunto de la Universidad.

Carmen Marcuello – Estabilidad laboral en Unizar (razón 7 para votar)

**En "La Universidad Española en Cifras", publicado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), se reflexiona sobre diversos temas. Uno de los capítulos está dedicado a responder a la pregunta de si hay demasiados estudiantes universitarios.**

Entre las conclusiones del informe se indica que "España no ocupa un lugar destacado en el nivel de formación de su población joven y presenta una menor proporción de titulados de nivel universitario, Grado, Máster y Doctorado". Acumula un **26% de titulados en la población de 25 a 65 años, por un 30% de la media de la UE-23 y un 31% de la media de la OCDE**. España se sitúa por debajo de los países líderes en los rankings internacionales universitarios -Estados Unidos y Reino Unido-, que disponen de un 36% de población de 25 a 65 años con titulación universitaria».

Sin embargo, una de las opiniones generalizadas en España es que hay una alta tasa de desempleo entre los egresados universitarios. En el informe también se analiza con detalle esta cuestión y destaca que la empleabilidad de los egresados universitarios es mucho mayor que aquellas personas con titulación de secundaria pero que está estrechamente relacionada con la «debilidad del conjunto del mercado laboral español». El informe es interesante y requiere analizarlo con detalle y adaptarlo a la realidad aragonesa para poder obtener conclusiones y medidas adecuadas. Asimismo, permite afirmar **la necesidad de seguir favoreciendo el acceso a los estudios universitarios y simultáneamente introducir las mejoras que se proponen relativas a completar la transmisión de conocimiento con las habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo profesional.**

Ahora bien, según el informe, hay un problema que va más allá de las propias universidades, un mercado laboral que no es capaz de absorber «el nivel de cualificación de los egresados» y que ofrece «unas condiciones de trabajo precarias: temporalidad de la contratación y retribuciones y base de cotización inferiores al trabajo que desempeñan». Concretar las medidas que se proponen en este informe es una tarea urgente a realizar por la universidad de Zaragoza. Sin embargo, buceando por los informes sobre los egresados universitarios en Aragón sorprende encontrar que solamente hay un informe de 2005 y otro de 2014. Esta cuestión es tremendamente llamativa. **¿Cómo vamos a proponer medidas concretas, realistas y urgentes desde la universidad si no tenemos la información adecuada para hacerlo?**

En el informe también se analizan las condiciones de desempeño de las universidades. Además de hablar de la importante reducción de recursos dedicados a la financiación de las universidades desde 2008 se detiene también en la situación de las plantillas. Así, destaca que **«el resultado de la aplicación durante más de seis años (2012 a 2018) de la tasa cero de reposición en las universidades públicas se ha concretado en una reducción de la participación del profesorado estable**, en un aumento de la precariedad laboral del contratado, en una minoración de la dedicación y en un empobrecimiento de las rentas salariales del mismo».

Esta situación es similar a la que han vivido y sufrido el resto del sistema público de educación, así como el sanitario, servicios sociales... En el caso de la Universidad de Zaragoza el número de personas contratadas como Personal de Administración y Servicios (PAS) ha pasado de ser 2.224 en el año 2010 a 1.701 en el año 2020. Asimismo, del total del PAS solo el 58% tiene un contrato a tiempo completo e indefinido. Con respecto al Personal Docente e Investigador en el año 2010 había 4.156 personas contratadas y en el año 2020 un total de 4.317. El incremento se ha producido principalmente por un aumento del personal a tiempo parcial y temporal, de forma que en 2020 solamente el 42,1% del PDI tiene un contrato a tiempo completo y permanente, de los cuales son funcionarios el 34,2% de la plantilla. **No disponemos de datos para hacer la comparación con otras universidades, pero sí que podemos afirmar que la situación es muy preocupante.** Las condiciones de contratación de la Universidad de Zaragoza, especialmente para las personas más jóvenes es un freno tremendo para el desarrollo de una carrera profesional que, a su vez, va a afectar a la calidad en la docencia, la investigación y la transferencia.

Carmen Marcuello - La universidad como Escuela de Democracia (razón 8 para votar)

**Somos universitarios. Confiamos en el sistema de participación que tenemos, lo reivindicamos y queremos potenciarnos para sentirnos, en definitiva, miembros de la comunidad de Unizar**

En La Jornada de un Interventor Electoral Italo Calvino describe con desencanto el riesgo que corre la democracia de convertirse en una jornada gris que languidece embotada por el tedio, algo que sin duda destiñe el ideal. En ocasiones, sin llegar a tanto, el problema es un problema de manejo. César Rendueles cuenta en su último libro esta anécdota: “Una madre retó a sus hijos adolescentes a que usaran un teléfono analógico con dial de rueda. Tras unos minutos de desconcierto, al fin conseguían entender cómo había que girar el disco. Pero entonces se equivocaban al marcar y preguntaban desesperados “¿Cómo se borra?!”. Aun así, no conseguían llamar: no sabían que había que descolgar el teléfono antes de marcar el número”.

Algo parecido nos pasa con la mecánica participativa en la Universidad, una **institución dotada de herramientas democráticas que no siempre sabemos manejar**. Y es que la participación no nace, se hace a partir de unas reglas previamente definidas, una cultura organizativa que la favorece y unas estructuras que lo permiten. En la Universidad de Zaragoza nos encontramos con que **los órganos de participación existentes han sido vaciados de capacidad y competencias**. Así, tenemos un Claustro que ni realiza un verdadero control ni decide cuestión alguna, unas Juntas de Facultad que están al albur de los equipos decanales o unos Consejos de Departamento a los que no acuden sus miembros y los estudiantes (con representación en los mismos) brillan por su ausencia.

Pero, frente al desánimo, una evidencia: **la sociedad está llena de vida**. Y la Universidad de manera muy específica también. Si compartes un café con un estudiante o un trabajador (PAS o PDI) no es raro descubrir inquietudes, proyectos y logros merecedores de ser apoyados. **Esa vida se resiste a llevar su voz a los cauces institucionales y eso constituye un reto que debemos abordar**.

Estas **carencias democráticas pueden solventarse eliminando las estructuras que las soportan** y dando pasos hacia un control más gerencial y externo o, por el contrario, **recuperando el sentido con el que se fundaron y resolviendo los problemas de la democracia con más democracia**. Así, experiencias como los **presupuestos participativos** (como ya hacen las Universidades Complutense, de Almería, Oviedo, Cantabria, Murcia o Politécnica de Cartagena), la dotación de recursos económicos a las Delegaciones de Estudiantes para que tengan verdadera capacidad de acción, el **“sorteo cívico”** (grupo de personas escogidas de manera representativa entre la comunidad universitaria para deliberar, escuchando a expertos

e intercambiando opiniones, y obtener unas conclusiones sobre alguna cuestión concreta que después trasladan a los responsables, lo que reduce el desgaste que representa el tener que saber de todo para poder participar) y otras que han tenido que desarrollarse en nuestra Universidad a causa de la situación generada por la COVID-19 (es decir, más por necesidad que por voluntad previa de la estructura), como los **Consejos o Juntas por videoconferencia** o el **voto electrónico** (que inauguramos en estas elecciones a Rectora), entre otras que se pueden experimentar, permiten ampliar espacios que favorecen un contexto más participativo.

Esta búsqueda de herramientas facilita la implicación y el formar parte de la vida universitaria, a pesar de los tiempos cada vez más acelerados. Se necesitan incentivos eficientes que recompensen el esfuerzo que supone, ya que los existentes actualmente en la Universidad son muy cicateros para los estudiantes (créditos ECTS que no necesitan para obtener su Grado) y muy costosos para la Universidad en materia de PDI (reducción de horas de docencia de personal permanente, que supone contratar más Asociados).

Esta participación tiene que tener, además, resultados tangibles. Si no se es escuchado, ni las propuestas son recogidas en la mayoría de las ocasiones (como señalan los representantes de estudiantes), es muy difícil que esta participación se mantenga en el tiempo.

Es necesario repensar e innovar. Repensando nuestra cultura participativa, la Universidad podría convertirse en una **“escuela de democracia” para una ciudadanía formada no solo en conocimientos, sino también en el compromiso con la sociedad.**

Artículo publicado en [Diario del Alto Aragón](#), firmado por los Enrique Cebrián, José Carlos Ciria, Millán Díaz y Carmen Marcuello, profesores, miembros de la candidatura RedPensarUZ

Carmen Marcuello - Necesitamos cambios, ¿y si fuera ella? (Razón 9 para votar)

**Los sinónimos de inercia son inacción, inamovilidad, inanición, pereza, indiferencia, desidia... Por su parte, los antónimos son actividad, diligencia, dinamismo, interés... ¿Qué modelo de universidad eliges para los próximos 4 años?**

Toda la vida llevamos viendo gráficas en forma de tijeras representando la situación contrapuesta de las mujeres en los puestos de base y los puestos de responsabilidad en las Universidades... tijeras, tijeras que se abren y que nunca parecen llegar cerrarse. El denominado efecto tijera (cuanto más abiertas, mayor es la desigualdad) refleja cómo a medida que se sube de categoría, **el número de mujeres que participan en la carrera investigadora es cada vez menor** (en nuestra Universidad, según el SEGEDA, el porcentaje de investigadores predoctorales mujeres es del 50%, pero sólo un 25% logran alcanzar el puesto de Investigadora Principal en su Grupo de Investigación). Esto se traduce en que las aulas y los laboratorios el género femenino tenga una representación acorde con su peso en la sociedad y los despachos, comités y juntas directivas sigan copados por hombres mayoritariamente.

Hay que hacer un esfuerzo para salir de la inercia que nos lleva a generar resistencia a la alteración del estado previo, como se señala en Física. En estas elecciones nos encontramos con una buena oportunidad para **alterar ese estado previo y romper ese techo de cristal** que todavía existe en este ámbito en la Universidad. De hecho, es la primera en toda la historia, de más de 400 años de la Universidad de Zaragoza, con posibilidades de que se confirme este tiempo de cambio. Y es que **los 158 rectores de nuestra Universidad han sido hombres hasta ahora**.

Pero **la elección no es solo cuestión de género** (de hecho, los programas de candidatos masculinos mencionan más veces palabras como mujeres, género o igualdad, lo que es positivo para que esas "tijeras" terminen de cerrarse). Es cierto que necesitamos más referentes femeninos que permitan a nuestras hijas imaginarse como profesionales con prestigio, con capacidad de asumir labores de responsabilidad y participar en la toma de decisiones relevantes para la comunidad (por ejemplo, la Universitaria). Pero, sobre todo, se requieren **modelos que ejemplifiquen otra forma de hacer las cosas**, con rigurosidad y solvencia, incluyendo aquellos que incorporen más miradas acerca de la realidad y que muestren la complejidad de cómo somos y cómo nos pensamos en un rol de investigador, de trabajador, de estudiante aplicado... teniendo en cuenta nuestras circunstancias y nuestro contexto. La cosa no va, por tanto, de romper techos de cristal, que también, sino de generar las condiciones para poder escapar de los suelos pegajosos que impiden el progreso general de todas las personas.

En el caso de RedPensarUZ, la candidatura no se ha construido alrededor de la figura de Carmen Marcuello, sino que **la candidata ha surgido de forma natural** del proceso seguido por la

candidatura desde 2018. Es por ello que son Alberto Anel y la propia Carmen Marcuello quienes han compartido cada una de las presentaciones en los Centros y aparecen compartiendo pantalla en todas las presentaciones disponibles en el [Canal de Youtube de RedPensarUZ](#). Es por esa atención a lo cercano, ese cuidado de la proximidad, por lo que tanto Alberto como Carmen Marcuello están **recorriendo el conjunto de Facultades y Centros de nuestra Universidad**. A pesar del coste que supone, tanto personalmente en tiempo dedicado y fuerzas invertidas, como para la imagen de la candidatura, que impide que Carmen Marcuello sea más reconocida al tener que usar mascarilla por encontrarse en espacios públicos compartidos con más personas.

El programa presentado en torno a #UnPlanParaUnizar muestra ese **afán integrador de experiencias y sensibilidades diversas**. De hecho, a pesar de la inercia química de algunas sustancias a no reaccionar químicamente ante la presencia de elementos de otras especies, en cada videoconferencia por Google Meet que realiza Carmen Marcuello y RedPensarUZ se anima a la reacción, al debate abierto y sin reproches, ya provenga este desde el estudiantado, del PAS o del PDI, siendo conscientes de que estas discusiones son una oportunidad para aprender y conocer mejor una realidad no del todo entendida. Si se supera esa inercia química, emerge **la colaboración entre Ciencias Puras y Ciencias Sociales**. No es que los últimos cinco Rectores hayan pertenecido a las macroáreas de Ciencias o de Ciencias de la Salud (ver infografía adjunta) y por eso necesitamos un cambio, para probar otros estilos que pueden hacer surgir cosas diferentes, sino que somos una Universidad diversa y generalista, en la que, por tanto, la interdisciplinariedad tiene que estar presente, hasta en el liderazgo compartido en el equipo rectoral.

La **forma abierta, participativa y basada en la colaboración** en que se ha conseguido #PensarDebatirConstruir las propuestas que contiene el programa de Carmen Marcuello y RedPensarUZ son un buen ejemplo del modelo de Universidad que se propone. Para aplicarlo es necesario superar las inercias históricas que mantenemos en la Universidad, preguntando “qué hay de lo nuestro” en lugar de solo “qué hay de lo mío”, planteando si podemos reaccionar para desarrollar una sociedad que sea más sostenible desde la Universidad, comprometida con el cuidado integral del estudiantado y su personal. Y es que solo juntos es como podemos hacer Universidad.



## (3)

# Cuatro propuestas, una elección.

Este apartado incluye tanto los esquemas generales de programa de todas las candidaturas como un análisis de palabras clave, para identificar las temáticas con mayor relevancia.



## **Estructura de análisis comparativo entre propuestas de campaña a Rector(a) de la Universidad de Zaragoza**

- 1) Comparativa de estructura de programas

### **RedPensarUZ (Carmen Marcuello)**

5 retos específicos:

- 1) Consecuencias de la pandemia originada por el COVID-19
- 2) Emergencia climática y medioambiental
- 3) Objetivos de desarrollo sostenible, derechos humanos y solidaridad
- 4) Principios y valores democráticos y desarrollo integral de la persona
- 5) Compromiso territorial

6 ejes de trabajo para revisar, cambiar o reforzar en función de los retos anteriores:

El qué:

Eje 1: Enseñanzas y modelo de educación universitaria

Eje 2: Investigación y transferencia

Eje 3: Relación con la sociedad

Quiénes y con qué recursos:

Eje 4: Comunidad universitaria

Eje 5: Infraestructuras y la financiación

Eje 6: Modelo de organización y gestión

### **Contigo (Ana El Duque)**

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.

## **ProyectoUnizar (Jesús Santamaría)**

1. DOCENCIA
2. INVESTIGACIÓN
3. ESTUDIANTES
4. PERSONAL
5. PDI
6. PAS
7. IGUALDAD, VALORES Y CONVIVENCIA
8. GOBERNANZA
9. IMAGEN Y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD
10. EMERGENCIA CLIMÁTICA Y SOSTENIBILIDAD
11. ENSEÑANZA ONLINE Diagnóstico y diseño de catálogo de cursos online

## **UNIZARerestú (Jose Antonio Mayoral)**

Estrategias para impulsar nuestra Universidad

- I. Modernización estructural
- II. Investigación y transferencia
- III. Internacionalización y cooperación
- IV. Carrera profesional
- V. Política Académica
- VI. Estudiantes y egresados
- VII. Entornos de trabajo: Campus e infraestructuras
- VIII. Cultura y compromiso social
- IX. Financiación

2) Comparación de programas electorales según frecuencia de palabras empleadas

		A. Elduque	J. A. Mayoral	J. Santamaría	C. Marcuello
Principios y valores	democráticos	0	0	1	8
	desarrollo	82	69	45	70
	género	4	20	23	4
	mujeres	2	10	13	4
	justicia	4	3	0	0
	participación	42	29	20	22
	responsable/s/ilidad	23	13	4	26
	igualdad	13	38	33	9
	cooperación	31	23	9	9
	transparencia	6	10	3	10
	accesible/ilidad	12	13	2	3
	solidaridad	4	5	1	13

		A. Elduque	J. A. Mayoral	J. Santamaría	C. Marcuello
Salud y calidad de vida	comunidad	12	30	27	86
	conciliación	3	4	10	1
	salud/saludable	9	22	21	15
	(medio)ambiente/al	5	10	17	16
	deporte/ivos/as	7	23	19	2
	cultura	1	119	13	18
	covid-19	3	4	6	15
	sostenible/ilidad	24	41	35	41
	discapacidad	0	5	1	1
	ayuda/s/r	11	15	4	6
	bienestar	1	4	2	13
	2030	5	7	2	8
	acoso	0	10	3	5

		A. Elduque	J. A. Mayoral	J. Santamaría	C. Marcuello
Proyección	internacional/ización	11	126	21	17
	idiomas	1	1	6	2
	países	5	11	5	3
	áfrica	0	8	0	2
	américa	0	7	0	0
	europa/eo/s/ea/s	7	52	6	11
	erasmus	4	5	1	3
	sociedad	38	54	44	63
	españa	11	5	2	2
	iberus	1	8	1	2
	aragón/és/esa	23	57	20	58
	territorio/al	16	14	2	27
	huesca	10	16	3	6
	teruel	10	11	4	6

		A. Elduque	J. A. Mayoral	J. Santamaría	C. Marcuello
Organización	adaptar/se/ada/ción	18	29	13	11
	coordinación	73	18	4	32
	alumno/i/ado	16	1	21	36
	becas	5	11	6	9
	personas/l/es	114	91	54	112
	estable/s/ilidad/bilización	17	28	1	12
	empleo/s/abilidad	33	19	31	15
	eficaz/cia/ces	22	9	9	3
	eficiencia/te/s	10	18	20	6
	promoción/ar	38	21	14	16
	estrategia/s/égico/s/as	27	50	42	48
	gestión	74	60	23	72
	infraestructuras	43	112	11	33
	presupuesto/s/ario/a	25	9	5	18
	público/as	13	19	9	25
	reto/s	3	17	6	64
	transferencia	37	31	14	36



## (4)

# Una gerencia para UNIZAR

Por primera vez, una candidatura a Rectorado, pone las cartas boca arriba en lo que refiere al puesto de Gerente. Esto da muestra del Grado de transparencia y profesionalidad del proyecto de Carmen Marcuello. Se propone a M<sup>a</sup> Asunción Sanmartín, actual Jefa de Servicio de Gestión Económica y Contratación en el Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales del Gobierno de Aragón. Persona generosa y comprometida, ha mantenido reuniones con la principal representación sindical y con el Personal de Administración y Servicios.



# UNA GERENTE PARA UNIZAR



El o la Gerente es la persona responsable de la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad de Zaragoza, de acuerdo con las directrices marcadas por sus órganos de gobierno. Le corresponde ejercer, por delegación del Rector o Rectora, la dirección del personal de administración y servicios, organizar y gestionar los servicios administrativos y económicos y coordinar la administración de los demás servicios de la Universidad.

La Gerencia se estructura actualmente en cuatro grandes áreas o vicegerencias: Vicegerencia Académica, Vicegerencia Económica y Financiera, Vicegerencia de Investigación y Vicegerencia de Recursos Humanos. Además, dependen de ella los Servicios de Asistencia a la Comunidad Universitaria que dan soporte administrativo en el ámbito docente, investigador y de prestación de servicios universitarios. Por servicios universitarios se entienden aquellas actividades que proporcionan a la comunidad universitaria unas prestaciones complementarias y que, al tiempo que facilitan la actividad docente e investigadora y la consecución de los demás objetivos de la Universidad de Zaragoza, contribuyen al desarrollo integral (personal, social, cultural, ...) de la comunidad universitaria.

Por otro lado, existe una estructura descentralizada para las tareas de Administración y Servicios en los centros, a nivel de campus, escuelas y facultades hasta llegar a 18 Unidades Administrativas y de Servicios.

La Gerencia lidera la estructura de administración y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, orientada por las decisiones de los órganos de gobierno encaminadas a lograr que la Universidad de Zaragoza (UZ) cumpla con sus objetivos: excelencia investigadora, empleabilidad de sus egresados y servicio a la comunidad.

REDPENSARUZ identifica cinco retos que la UZ debe abordar en el siglo XXI, desde la autonomía, con un modelo de gestión basado en la participación y las decisiones democráticas, la cooperación y la transparencia, y siempre desde su consideración como un servicio público:

- Reto 1: consecuencias de la pandemia originada por el COVID-19
- Reto 2: emergencia climática y medioambiental
- Reto 3: objetivos de desarrollo sostenible, derechos humanos y solidaridad
- Reto 4: principios y valores democráticos y desarrollo integral de la persona
- Reto 5: compromiso territorial

REDPENSARUZ propone un modelo de gestión que pivota sobre dos ejes, la elaboración de un plan estratégico de la universidad de Zaragoza que garantice la participación y la especificidad de los diferentes centros, departamentos y servicios, y la revisión, simplificación y adecuación del sistema de calidad.

A la vista de los objetivos de REDPENSARUZ, la Gerencia, además de gestionar con eficacia y eficiencia las distintas áreas y servicios, e implicarse de forma decidida en ejecutar los acuerdos de los órganos de gobierno de la Universidad, debe de asumir un compromiso firme para que la UZ refuerce su papel de:



- Liderazgo social en igualdad, accesibilidad, inclusión y sostenibilidad.
- Motor de desarrollo económico y social de Aragón.

Para ello, planteamos tres líneas de actuación de la Gerencia:

## I. CONTRATACIÓN ESTRATEGICA

## II. COMPROMISO CON LA CALIDAD

## III. MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE CON LA IMPLICACION DEL PAS

Asimismo, en su desempeño el gerente debe asumir la ejemplaridad como principio de actuación, y adoptar el código ético cuya elaboración propone REDPENSARUZ.

A continuación se desarrollan las tres líneas de actuación que proponemos:

### **I. CONTRATACIÓN ESTRATEGICA:**

REDPENSARUZ se plantea convertir a la Universidad en una referencia en la contratación pública responsable, «entendida como una herramienta estratégica para la implantación de los ODS, una mayor innovación tecnológica, social y organizativa, el desarrollo de las PYMES y de la cohesión territorial. Este objetivo está en la línea de desarrollar el concepto de "la Universidad y el Campus como Laboratorio para la investigación aplicada" para la actividad investigadora de los universitarios, fomentando la colaboración entre Grupos de Investigación de la Universidad para desarrollar estudios conjuntos, utilizando el espacio de la universidad y el trabajo con la comunidad universitaria como pilotos que permita trasladar después los resultados al resto de la sociedad».

Para ello, propone «incorporar de forma recurrente cláusulas sociales y medioambientales; ampliar el personal destinado al servicio de contratación y compras en la Universidad, en negociación con la mesa sindical del PAS, y establecer un plan de trabajo ambicioso, que incorpore innovaciones como la experiencia del registro distribuido –'blockchain'–, entre otros, en colaboración con el Foro para la Innovación y Mejora de la Contratación de la Universidad».

La UZ reúne como institución unas características que la hacen idónea para desarrollar un Plan de Contratación Estratégica, se trata de utilizar los procedimientos de compra pública, no solo para dotarse de bienes y servicios de calidad, sino también para implementar líneas de compra sostenible social y medioambientalmente,. No se trata únicamente de recurrir a los productos que ya están en el mercado, sino de impulsar el desarrollo de nuevos bienes y servicios mediante la Compra Pública de innovación. La Compra Pública de Innovación es una actuación administrativa de fomento de la innovación, orientada a potenciar el desarrollo de nuevos mercados innovadores desde el lado de la Administración –demanda- , a través de la contratación pública.

La UZ cuenta con una comunidad académica, con especialistas en las distintas áreas, sociales, científicas, tecnológicas, que permiten abordar la compra pública estratégica con los apoyos que en la mayoría de los casos faltan en otras instituciones.

Pero la compra pública estratégica, para ser tal, exige de una estrategia, no basta con una declaración de intenciones o una guía de buenas prácticas. Hay que diseñar unos objetivos, ajustados al tipo de contratos que gestiona la entidad y alineados con los objetivos generales de la institución, señalar el punto de partida y las metas a alcanzar.

La **Estrategia de Compra Publica Sostenible** debe comenzar por abordar la evaluación de las necesidades a cubrir. REDPENSARUZ entiende que la «contratación externa debe valorar muchos aspectos y se debe diseñar una guía orientada a sólo comprar lo que de verdad aporte nuevas herramientas que mejoren la calidad, la modernidad y el valor servicio, pero de modo que la Universidad conserve el control».

Los objetivos de la compra pública estratégica tienen que estar alineados con los ODS, de forma que a la vista de la planificación de la actividad contractual de la UZ para un periodo mínimo de 3 o 4 ejercicios presupuestarios, se fijen aquellas cláusulas (criterios de solvencia que se exigirán a los licitadores, criterios de adjudicación del contrato, prescripciones técnicas, condiciones especiales de ejecución) que para cada tipo de contrato contribuyan a la sostenibilidad social y medioambiental, promoviendo el liderazgo social de UZ en igualdad, accesibilidad, inclusión y sostenibilidad. Entre las posibilidades de realizar política social a través de la contratación cobra especial relevancia la opción de reservar determinadas licitaciones a la participación de entidades de economía social, fundamentalmente centros especiales de empleo de iniciativa social y empresas de inserción, con ello se actúa directamente en el ámbito de la inclusión social, y de la economía social y solidaria, con el principal objetivo de favorecer la inserción sociolaboral de personas en situación y/o riesgo de exclusión.

La estrategia deberá atender también a la evaluación de los resultados obtenidos, confirmando si los bienes y servicios adquiridos tienen la calidad requerida, y que resultados se han conseguido respecto de los criterios sociales y medioambientales. REDPENSARUZ se compromete a «realizar y publicar las auditorías de los servicios externalizados».

Dentro de la estrategia y tomando a «la Universidad y el Campus como Laboratorio para la investigación aplicada», cobra especial relevancia la **compra pública de innovación**, diseñada a partir de aquellas líneas de investigación de la UZ que puedan implementarse a través de contratos públicos que satisfagan necesidades de la propia UZ, como paso previo a su disponibilidad en el mercado.

Finalmente, en el diseño de la estrategia de compra pública no deben olvidarse los mecanismos de colaboración entre instituciones públicas, y público-privada. REDPENSARUZ aborda ambas entre sus objetivos:

«Potenciar los procesos de compra conjunta ya iniciados con otras Universidades (a nivel de Campus Iberus, Grupo G-9, CRUE o, incluso, a nivel internacional) de aquellos productos,

servicios y suministros que son comunes: electricidad, gas, telecomunicaciones, seguros, software..., incorporando cláusulas sociales y medioambientales en la misma, así como estudiar otros ámbitos a los que ampliarla, estableciendo un plan de trabajo para su implementación.»

«Apostar por una colaboración público-privada basada en criterios éticos, sociales medioambientales y de servicio público junto con una rendición de cuentas continua y transparente, que permita desarrollar más y mejores proyectos en la Universidad.»

## II. COMPROMISO CON LA CALIDAD E INNOVACIÓN

REDPENSARUZ asume un modelo de organización y gestión que tiene como uno de sus pilares la calidad. Por ello, la Gerencia debe asumir un compromiso claro con los objetivos de calidad de UZ. En particular, el gerente debe implicarse en el desarrollo del Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios aprobado para el periodo 2020-2024.

El compromiso con la **calidad** y la innovación de UZ no puede olvidarse del área de administración y servicios, y para ello la Gerencia debe colaborar con la Inspección de Servicios en el desarrollo del plan de calidad en los servicios no docentes, e incluir como una de sus prioridades la elaboración de Cartas de Servicios de cada Vicegerencia y Unidad de Centro, y otras unidades (OTRI, SAE). El compromiso con la calidad también requiere de modelos de autoevaluación de los servicios que faciliten la mejora y los procesos de innovación necesarios para adaptarnos a un entorno en continuo cambio

Dentro de las líneas de trabajo de la Gerencia, deben de estar la **simplificación** y la mejora constante. Por ello hay que trabajar para conseguir un procedimiento eficiente y flexible de gestión de compras y tramitación de gastos, revisando continuamente los trámites para eliminar todo aquello que no aporte valor. En especial hay que atender a las peculiaridades de la investigación y la transferencia de resultados para desarrollar procedimientos eficaces sobre la base de la confianza, eficiencia y responsabilidad de nuestros grupos de investigación

Dentro del compromiso con la calidad, REDPENSARUZ asume como uno de sus objetivos mejorar el sistema de **control interno**. «El modelo de control interno debería revisarse para ir implantando un sistema de control interno integral y transversal en la entidad, basado en el enfoque de análisis de riesgos, utilizando herramientas como los mapas de riesgos por áreas para identificar dichos riesgos, medir su probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja) ,su impacto sobre la organización (fuerte, medio, bajo) y qué tipo de impacto (reputacional, de legalidad, económico,...) para posteriormente desarrollar planes de auditoría trianuales enfocados a las áreas de riesgo detectadas, con el objeto de plantear recomendaciones para que el equipo de gobierno implante mejoras que permitan eliminar, reducir o controlar el impacto de los riesgos detectados, todo ello en consonancia con el plan estratégico 2020-2024 para ayudar en la consecución de sus objetivos».

Desde la Gerencia, tiene que entenderse la función de la unidad de control interno como una oportunidad de mejora, de lograr una mayor calidad en el desarrollo de procedimientos y procesos. Por ello, además de atender las recomendaciones de Unidad de Control Interno,

dando la mayor transparencia a las actuaciones llevadas a cabo para implementarlas, será fundamental la colaboración con la Unidad suministrándole la información que permita elaborar el plan de riesgos.

También resulta imprescindible, abordar áreas de mejora de gestión que indica la Cámara de Cuentas en sus informes (Colegios Mayores, Estudios Propios) en la medida en que implican a las funciones de administración y servicios.

### III. MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE CON LA IMPLICACION DEL PAS

Al Gerente le corresponde organizar y gestionar los servicios administrativos y económicos y coordinar la administración de los demás servicios de la Universidad, y ejerce, por delegación del Rector, la dirección del personal de administración y servicios, conocido por el acrónimo PAS.

El PAS es el elemento clave para el desarrollo eficiente de la administración de la UZ. Su estructura y organización es compleja y adolece de problemas que llevan arrastrándose años, como es la elevada temporalidad (En 2018, según datos de la Cámara de Cuentas, el número de interinos en la Universidad de Zaragoza ascendía a 575, que representan el 37,2 % del total de personal PAS funcionario), confusión de funciones con el personal de designación directa, y la asignación de tareas que corresponden a puestos de una escala superior.

El éxito en la gestión pasa necesariamente por la implicación y motivación del PAS, para lo que habrá que acometer determinadas reformas. Asimismo, existe un margen de mejora en los ámbitos de formación y coordinación entre unidades.

REDPENSARUZ propone en primer lugar una serie de medidas que pivotan sobre la Relación de Puestos de Trabajo y la Evaluación del Desempeño:

- **Revisar la RPT:** la RPT debe de ser «acorde a las necesidades actuales, pero debe estar dotada de la flexibilidad suficiente para poder transformarse y adaptarse a las exigencias de una sociedad en plena evolución. La RPT ha de ser también el entorno en los que los trabajadores dispongan de motivación y oportunidad de mejora de puesto de trabajo y de cambio de funciones, por lo que la flexibilidad también debe cumplir ese objetivo». Sobre el PAS REDPENSARUZ entiende que «los puestos de trabajo deben tener un **catálogo de funciones** realista y sin embargo flexible, las tareas deben ser acordes al grupo, nivel y específico del puesto de trabajo», en especial, hay que «evitar el solapamiento de funciones puestos trabajo político PDI y técnicos PAS».

También propone abordar la problemática detectada respecto de los grupos C y B: «el grupo C2 debe ser solamente de acceso a algunas categorías y por tanto todos los funcionarios en puestos equivalentes a auxiliar y oficial C2/C1 deben optar a promocionar al grupo C1 tras máximo 3 años en el grupo C2. Para ello se ofertarán el número de puestos de promoción suficientes. Los servicios de la plantilla deben encargar los efectivos A1 y A2 necesarios para asumir las tareas de complejidad necesaria, y estudiaremos la implantación del grupo B para aquellos puestos de C1

que por sus funciones y características no encajen en el A2 pero respondan a los requerimientos de especialización que el EBEP recoge».

- **Evaluación del desempeño.** Es necesario retomar esta actuación: «Gerencia estableció grupos de trabajo y negociación para elaborar un documento de la evaluación de desempeño del PAS para su aplicación. Las vicisitudes de la crisis impidieron la puesta en marcha hasta la aprobación de reglamento en el Consejo de Gobierno en 2014 con una compensación económica simbólica para los trabajadores por lo que consideramos importante retomar aquel acuerdo para actualizarlo e implementar su aplicación.»
- **Carrera profesional.** Además de «Mejorar los baremos para los concursos y la promoción interna para una mejor selección de personal, podrían establecerse objetivos cumplidos y medir la capacidad de desempeño de forma alternativa o complementaria al examen» se propone «trabajar para **equiparar** la Carrera Profesional del PAS de la Universidad de Zaragoza a otras administraciones de Aragón y otras universidades», reto significativo que exige un análisis importante de funciones y responsabilidades pero que parece de justicia abordar.
- El desarrollo de la carrera profesional individual va unido necesariamente a la formación. Hay que prever una **formación inicial obligatoria** (cursos sobre organización de UZ, normativa interna, herramientas corporativas de trabajo y gestión) y una formación continuada.
- Dentro de la **formación continuada** hay que atender a la profesionalización del PAS permitiendo a los trabajadores especializarse en las áreas de su interés o desempeño profesional. Además de las áreas generales como contratación pública, régimen de personal, etc., resulta imprescindible desarrollar un **plan de formación especializada en gestión de la investigación** para facilitar la capacitación de personal especializado y la actualización de conocimientos en esta materia.

REDPENSARUZ dedica una atención especial al personal de apoyo a la investigación que exigirá la implicación de la Gerencia. Contempla medidas específicas a **los servicios de apoyo a la investigación y de apoyo a la transferencia de la investigación** «Mejorar en lo posible los Servicios de apoyo a la investigación y de apoyo a la transferencia de la investigación, que actualmente desarrollan ya una labor francamente positiva. Dotarlos de los medios y de los recursos humanos necesarios. Para ello, se podía redistribuir los recursos de gestión de la Universidad de Zaragoza en función de las necesidades efectivas de cada servicio, en coordinación con las mesas de negociación del PAS».

Y en concreto sobre el PAS Laboral de los Institutos de Investigación propone:

«Facilitar proyectos indefinidos para acoger la contratación indefinida no fija de una buena parte estructural de este colectivo de trabajadores.

RPT para el personal técnico de los proyectos. En contacto y colaboración con otras universidades y centros de investigación entendemos que hay que establecer, y si es necesario liderar por la Universidad de Zaragoza, una negociación con las Administraciones que impulse una ley de Ciencia justa que permita la consolidación de estos puestos en una RPT estable.

# UNA GERENTE PARA UNIZAR

El problema es trasladable a la situación al PAS Laboral de los SAI, también al PAS administrativo de los proyectos, o también al de Universa.

En estos momentos, regular y organizar el **teletrabajo**, no ya solo como una opción personal, o como una solución a momentos de crisis, sino como una manera de funcionar la organización, resulta imprescindible. El régimen de teletrabajo debe dar respuesta a la necesidad de que la actividad administrativa se adapte a las nuevas formas de funcionamiento de las organizaciones, a la vez que se asegura el bienestar de los trabajadores y la debida coordinación de los servicios.

La especial organización del PAS, su estructura descentralizada por centros, hacen imprescindible adoptar medidas de **coordinación** que permitan compartir problemas comunes y buscar soluciones y detectar buenas prácticas. Una de las medidas podría ser crear una Mesa Técnica de administradores de Centros como órgano técnico para lograr una mayor estandarización de las actuaciones y

Finalmente, un modelo de gestión eficiente exige que exista una **política de comunicación** adecuada de la Gerencia, que las decisiones, acuerdos, documentos de trabajo, etc. lleguen a las personas que tienen que implementarlos o que se ven afectados por ellos, sean PAS, PDI o estudiantes.

**María Asunción Sanmartín**  
**Noviembre, 2020**



## (5)

# Artículos de prensa

Este apartado incluye todos los artículos publicados en prensa por parte del equipo RedPensarUZ en los últimos meses.



LA TRIBUNA | Alberto Anel, Antonio Casas y Carmen Marcuello

# Pensar, debatir, construir

La Universidad de Zaragoza debe afrontar el reto de aportar conocimiento, debate y propuestas a la sociedad aragonesa

Desde el grupo 'Red Pensar UZ' iniciamos, hace ya un tiempo, un proceso de debate sobre cómo debería ser la universidad en los próximos diez años. Este debate lo hemos formulado pensando en las personas que actualmente formamos la comunidad universitaria y también en la siguiente generación. Las preguntas de las que partimos son: ¿qué debería aportar la universidad a la sociedad?; ¿en qué deberíamos mejorar?; y ¿qué necesitamos para ello? Y todo ello teniendo en cuenta que el propósito final de la actividad académica es contribuir al bienestar social. A partir del debate hemos establecido los retos que consideramos que tiene que afrontar la universidad del siglo XXI en alianza con otras instituciones: responder a la emergencia climática y medioambiental, contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y los derechos humanos, fomentar dentro de la comunidad universitaria principios y valores de participación democrática, y de responsabilidad, solidaridad y servicio a la comunidad, todo ello con un fuerte compromiso con las singularidades de la comunidad territorial que la sostiene financieramente. Las propuestas que hemos ido elaborando se refieren a la necesidad de fortalecer un modelo educativo que facilite la emancipación como ciudadanos y ciudadanas y la empleabilidad de nuestros egresados,



**«En la universidad ha faltado reflexión sobre lo que había pasado, coordinación y formación para afrontar el comienzo de curso»**

implicada con la comunidad.

Sin embargo, la actual situación de pandemia está afectando profundamente a todas las estructuras sanitarias, educativas, econó-

un nuevo reto que la Universidad de Zaragoza tiene que abordar. Cuando en marzo se decretó el primer estado de alarma, la urgencia de la situación hizo que tuviéramos que adaptarnos y pasar de ser una universidad presencial a otra 'on line' en apenas pocas horas. En la Universidad de Zaragoza, al igual que en el resto de las instituciones educativas, tuvimos que aplicar medidas inesperadas para asegurar la docencia y la actividad universitaria. En ese mo-

universidad, tanto el PAS, como el PDI, fue encaminada a tratar de asegurar la finalización del curso en las mejores condiciones posibles para nuestro estudiantado. La situación en la que nos encontramos de nuevo no ha mejorado, pero sí que deberíamos haber reflexionado, debatido y construido las respuestas para la segunda ola de la pandemia. De nuevo, tenemos ejemplos destacados de alumnado, profesorado y PAS que han contribuido de forma extraordinaria a paliar los efectos de la pandemia. Sin embargo, hemos echado de menos una respuesta institucional más coordinada y con una visión más abierta y generosa. A nivel interno de la universidad ha faltado reflexión sobre lo que había pasado, coordinación y formación para afrontar el comienzo de curso. Durante el verano se acordó volver a una enseñanza universitaria lo más presencial posible, cumpliendo siempre con las indicaciones de las autoridades sanitarias. Eso es loable y está requiriendo un esfuerzo y una entrega tremenda por parte de todos los agentes implicados. Sin embargo, no se entiende cómo en unas facultades se ha decidido hacer todo no presencial y en otras todo lo contrario. Eso da una imagen de descoordinación que no tranquiliza. También se ha echado en falta la necesaria formación del profesorado en los medios telemáticos y metodológicos de enseñanza. Por otro lado, es cierto que los problemas internos eran y son muy importantes y las soluciones son complejas, pero como institución pública deberíamos estar aportando también conocimiento, debate y propuestas con el resto de las instituciones aragonesas en todos los ámbitos de conocimiento hacia la sociedad.

Alberto Anel, Antonio Casas y

HERALDO

## TRIBUNA ALTOARAGONESA

Enrique Cebrián, José Carlos Ciria, Millán Díaz y Carmen Marcuello

# La Universidad como escuela de democracia

EN LA JORNADA de un Interventor Electoral Italo Calvino describe con desencanto el riesgo que corre la democracia de convertirse en una jornada gris que languidece embotada por el tedio, algo que sin duda destiñe el ideal. En ocasiones, sin llegar a tanto, el problema es un problema de manejo. César Rendueles cuenta en su último libro esta anécdota: “Una madre retó a sus hijos adolescentes a que usaran un teléfono analógico con dial de rueda. Tras unos minutos de desconcierto, al fin conseguían entender cómo había que girar el disco. Pero entonces se equivocaban al marcar y preguntaban desesperados “¿Cómo se borra?!”. Aun así, no conseguían llamar: no sabían que había que descolgar el teléfono antes de marcar el número”.

Algo parecido nos pasa con la mecánica participativa en la Universidad, una institución dotada de herramientas democráticas que no siempre sabemos manejar. Y es que la participación no nace, se hace a partir de unas reglas previamente definidas, una cultura organizativa que la favorece y unas estructuras que lo permiten. En la Universidad de Zaragoza nos encontramos con que los órganos de participación existentes han sido vaciados de capacidad y competencias. Así, tenemos un Claustro que ni realiza un verdadero control ni decide cuestión alguna, unas Juntas de Facultad que están al albur de los equipos decanales o unos Consejos de Departamento a los que no acuden sus miembros y los estudiantes

(con representación en los mismos) brillan por su ausencia.

Pero, frente al desánimo, una evidencia: la sociedad está llena de vida. Y la Universidad de manera muy específica también. Si compartes un café con estudiantes o trabajadoras y trabajadores (PAS o PDI) no es raro descubrir inquietudes, proyectos y logros merecedores de ser apoyados. Esa vida se resiste a llevar su voz a los cauces institucionales y eso constituye un reto que debemos abordar.

Estas carencias democráticas pueden solventarse eliminando las estructuras que las soportan y dando pasos hacia un control más gerencial y externo o, por el contrario, recuperando el sentido con el que se fundaron y resolviendo los problemas de la democracia con más democracia. Así, experiencias como los presupuestos participativos (como ya hacen las Universidades Complutense, de Almería, Oviedo, Cantabria, Murcia o Politécnica de Cartagena), la dotación de recursos económicos a las Delegaciones de Estudiantes para que tengan verdadera capacidad de acción, el “sorteo cívico” (grupo de personas escogidas de manera representativa entre la comunidad universitaria para deliberar, escuchando a expertos e intercambiando opiniones, y obtener unas conclusiones sobre alguna cuestión concreta que después trasladan a los responsables, lo que reduce el desgaste que representa el tener que saber de todo para poder participar) y otras que han tenido que desarrollarse en nuestra Universidad a causa de la situación generada por la COVID-19 (es

decir, más por necesidad que por voluntad previa de la estructura), como los Consejos o Juntas por videoconferencia o el voto electrónico (que inauguramos en estas elecciones a Rectora), entre otras que se pueden experimentar, permiten ampliar espacios que favorecen un contexto más participativo.

Esta búsqueda de herramientas facilita la implicación y el formar parte de la vida universitaria, a pesar de los tiempos cada vez más acelerados.

Somos universitarios. Reivindicamos la participación, el sentirnos miembros de la comunidad de Unizar. Se necesitan incentivos eficientes que recompensen el esfuerzo que supone, ya que los existentes actualmente en la Universidad son muy cicateros para los estudiantes (créditos ECTS que no necesitan para obtener su Grado) y muy costosos para la Universidad en materia de PDI (reducción de horas de docencia de personal permanente, que supone contratar más Asociados).

Esta participación tiene que tener, además, resultados tangibles. Si no se es escuchado, ni las propuestas son recogidas en la mayoría de las ocasiones (como señalan los representantes de estudiantes), es muy difícil que esta participación se mantenga en el tiempo.

Es necesario repensar e innovar. Repensando nuestra cultura participativa, la Universidad podría convertirse en una “escuela de democracia” para una ciudadanía formada no solo en conocimientos, sino también en el compromiso con la sociedad. ●

*Profesores de la Universidad de Zaragoza y miembros de RedPensarUZ*



EN PDF

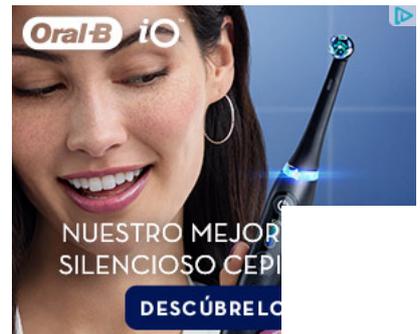
Consulta la portada de HERALDO DE ARAGÓN del 20 de noviembre de 2020

ELECCIONES AL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

# Romper la inercia

*Por Carmen Marcuello Servós*

OPINIÓN ACTUALIZADA 19/11/2020 A LAS 01:00

Carmen Marcuello. | **Toni Galán**

**H**ace unos días hablaba con el profesor Vicente Salas, quien fuera mi director de tesis doctoral, acerca de las inercias que suelen acompañar al funcionamiento de las grandes comunidades y organizaciones. **De este modo, no es difícil que en muchas ocasiones nos sorprendamos girando sin descanso dentro de una rueda que no sabemos hacia dónde se dirige.** Simplemente seguimos corriendo, seguimos girando. Para frenar esas inercias, es necesario detenerse un instante. Coger aire, buscar un sentido; en definitiva, pensar. Con esta intención nació hace dos años **RedPensarUZ**, queriendo **repensar el modelo de gestión de la Universidad de Zaragoza y llevando a cabo una reflexión en red**, es decir, estableciendo contactos con gente diversa, escuchando diferentes opiniones y actuando con un planteamiento lo más abierto posible, a los de dentro y a los de fuera.

CONTENIDO PATROCINADO |



Así es como me presento a las elecciones al Rectorado de la Universidad de Zaragoza.

**Esta actitud de apertura, de integración de la pluralidad y de amplia vocación participativa de toda la comunidad universitaria es con la que desde el primer día abordaré mi trabajo como rectora, si resultado elegida.** Tengo la convicción de

que podemos salir de la inercia, de la falta de horizontes, de la burocracia autorreferencial, haciendo que desde el edificio Paraninfo se escuchen las ideas y las propuestas de tantas personas –estudiantado, PDI, PAS– que, desde hace mucho tiempo, en su día a día, llevan a cabo su función con una entrega que no siempre se ha visto acompañada y reconocida por los órganos de gobierno. Son estos órganos los que muy especialmente deben también aspirar a **deliberaciones y planteamientos de mayor calado y de más largo alcance**, debates que deben afrontarse con una Universidad de Zaragoza que se mire en el espejo y decida qué quiere hacer, de qué manera y hacia dónde desea encaminarse. Lo que propongo consiste en tratar de **cumplir los fines a los que nos convocan los Estatutos de nuestra Universidad, defendiendo la más alta excelencia docente e investigadora y tratando de ser una referencia indiscutible en el nivel internacional** y entendiendo que, lejos de maniqueísmos y de argumentos tramposos, todo ello solo será posible si concebimos nuestra institución como un servicio público, como una garantía de derechos de la ciudadanía y como un elemento de fortalecimiento de la sociedad aragonesa.

Probablemente todas estas motivaciones no aparecían entonces en mi mente de una manera tan elaborada, pero **si echo la vista atrás puedo reconocerlas entre todo el torbellino de razones que un día impulsaron a una joven estudiante de Ciencias Económicas y Empresariales a dedicar su vida a la Universidad.** Por eso quizás no sea casualidad que volvieran a aflorar –ya reposadas y firmes– en una conversación con quien me guio en esos primeros pasos en la carrera académica. El trayecto hasta la cátedra y las labores desempeñadas como presidenta del OIBESCOOP, vicepresidenta de CIRIEC-España, directora del Departamento de Dirección y Organización de Empresas, del grupo de investigación GESES y de la cátedra Cooperativas y Economía Social, como miembro del patronato de la Fundación Integración y Empleo, o la posibilidad de colaborar con la empresa de inserción Mapiser y el centro especial de empleo Arapack, me han otorgado la experiencia suficiente y me han enseñado a mantener los pies en el suelo.

**Con ese equipaje, te pido tu apoyo, te pido tu voto, para alcanzar el objetivo realizable de romper la inercia, repensar muchas de nuestras dinámicas y dotarlas, en definitiva, de un nuevo significado.**

## Etiquetas

Universidad de Zaragoza

Opinión

## CONTENIDO PATROCINADO |



Invirtiendo 250€ en Estas Empresas Podrías Obtener un Segundo ingreso  
noticias financieras



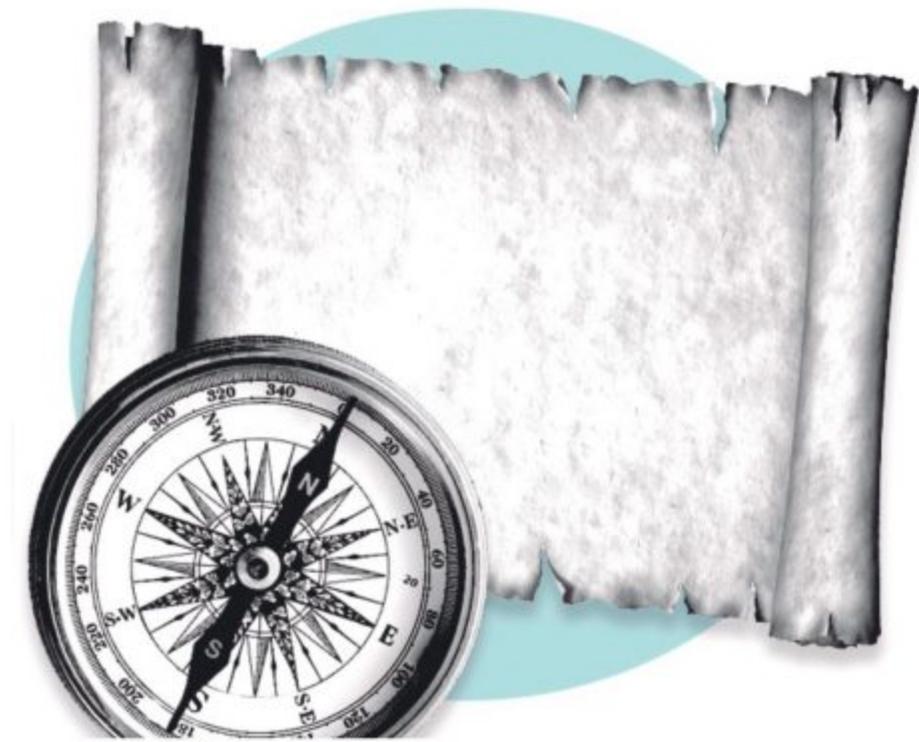
Descubre cómo puedes obtener ingresos adicionales invirtiendo 250€ en estas acciones imparables  
anz-investors.com

recomendado por

Lo parece, pero no es un programa electoral... La propuesta de trabajo que presenta Carmen Marcuello como candidata de Red Pensar UZ al Rectorado de la Universidad de Zaragoza es el resultado de más de dos años de trabajo colectivo, de la realización de 135 entrevistas a personas de toda la comunidad universitaria (y más allá) y de la reflexión generada en varias jornadas temáticas. Por todo esto, tampoco puede tener la misma estructura que un programa convencional.

Lo primero que destaca es que propone a quien lo lea que se plante su propia reflexión, le invita a dar su opinión y lo enfrenta al hecho de que la principal función de Unizar es generar, transmitir y transferir conocimiento con el objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad, especialmente de la aragonesa. Esta función no es idea de Red Pensar UZ, es lo que indican los Estatutos en su artículo 3.

El punto de partida anima a pensar sobre la estandarización de las estrategias de las universidades, la financiación, los modelos de evaluación, el contexto competitivo y



**«No es un documento cerrado, es un plan de trabajo fruto de la reflexión abierta y con soluciones aún por decidir»**

científicas difundidas y verificadas por el Comité Científico de Expertos para el Cambio Climático de la ONU advierten inequívocamente de que el calentamiento global de origen antropogénico nos ha situado ante un escenario de emergencia climática y medioambiental. Red Pensar UZ

los principios y valores democráticos y el desarrollo integral de la persona. Defendemos una educación, una investigación y una transferencia de conocimiento que, sin renunciar a la excelencia, huya del ansia acrítica por engrosar rankings cuyos parámetros no siempre responden a las necesidades de servicio público. Al mismo tiempo apostamos por una profundización democrática en la toma de decisiones, guiada por los principios de participación, colaboración y transparencia.

Como Universidad pública de Aragón, el quinto reto marca un compromiso de mejora de las condiciones de vida y de los intereses de quienes habitan nuestro territorio sin dejar de impulsar nuestra vocación internacional.

Para abordar estos cinco retos se plantea trabajar con seis 'ejes de trabajo', que concretan el 'qué se hará' (enseñanza, investigación y relación con la sociedad), 'quién lo debe hacer' (la comunidad universitaria) y 'con qué recursos' (infraestructuras, financiación y modelo de gestión). Estos ejes se materializan en 207 propuestas y en 27 compromisos que Carmen Marcuello y Red Pensar UZ asumen como propios y que solo podrán llevarse a cabo de manera

HERALDO

## LA OPINIÓN

**Carmen Marcuello y  
Francisco Javier Pérez**  
Miembros de RedPensarUZ



La configuración del mapa de titulaciones de la Universidad de Zaragoza está estrechamente asociada a la diversidad territorial de nuestra comunidad autónoma y a las particularidades de las tres provincias donde tiene presencia nuestra universidad. Áreas urbanas como Zaragoza con una alta densidad de población, junto con Huesca y Teruel que mantienen sus cifras de habitantes, en contraste con amplios territorios despoblados donde se produce un envejecimiento de la población, siendo los jóvenes y más preparados los que primero emigran a otros territorios. En este contexto movimientos ciudadanos como Teruel Existe han planteado demandas a la administración para romper el círculo vicioso de ausencia de infraestructuras y servicios en nuestra provincia, como es la formación universitaria de nuestros jóvenes. En este contexto, la oferta de estudios en la provincia de Teruel vinculada a su Campus universitario presenta una heterogeneidad de áreas y materias, vinculadas a tres centros, Escuela Universitaria Politécnica, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y la Escuela Universitaria de Enfermería, configurándose como un campus claramente multidisciplinar. En él se reúnen 1.829 estudiantes de grado y 83 de másteres, un 7 % del total de la universidad, destacando los 1.580 de la FCSHu que la sitúa como sexto centro en matrícula de los 21 de la universidad, siendo mayoritariamente mujeres

## La Universidad de Zaragoza y el Campus de Teruel: ¿Experiencias, realidades y futuro?

(67%), aunque persiste una brecha de género palpable en los grados técnicos, donde la presencia femenina se reduce al 11%.

Actualmente, la oferta formativa del campus se extiende a 3 másteres y 9 grados, de ramas de conocimiento variadas, que lo configura como campus abierto, reuniendo un amplio stock de conocimiento durante décadas, que se ha ido renovando, adaptando y reinventándose constantemente desde 1989, acumulando experiencias docentes y formativas con fórmulas novedosas. Valorar el éxito organizativo y docente de la licenciatura en Ciencias del Trabajo que inició en el curso 2000/2001 una modalidad diferente y novedosa de la enseñanza habitual totalmente presencial. La iniciativa y colaboración del profesorado propició un modelo de éxito durante 12 años, basado en un acceso abierto a una gran cantidad de alumnado de procedencia variada, con un grado elevado de coordinación de enseñanzas, con estímulo al profesorado y con la utilización de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC), combinadas en ambos pilares de la enseñanza, No presencial (semipresencial)-presencial, valorando el contacto directo con el alumnado, y todo en

un espacio físico y temporal muy delimitado, pero con un valor añadido palpable avalado por el éxito de 10 años de mejora.

La situación provocada por la COVID19 ha agitado los pilares, algunos caducos, del modelo formativo universitario, planteando un escenario totalmente nuevo, abierto, inesperado e imaginativo, lleno de amenazas pero con nuevas oportunidades, que enlaza con las características y singularidades del Campus de Teruel, abierto, con una relación de estrecha cercanía entre profesorado y estudiantado, comprometido con los valores formativos profesionales y sociales, abierto a la sociedad y sus empresas, pero muchas veces olvidado e infradotado de los recursos humanos suficientes que garanticen una estabilidad formativa e investigadora con garantías.

La universidad no puede dejar de lado las ventajas de este campus, no suficientemente puestas en valor, pero que siempre están presentes y que es necesario recordarlas en los entornos políticos, pues posibilitan una integración excelente en el entorno socioeconómico, convirtiéndose en elementos facilitadores de la interacción en el resto de instituciones públicas y privadas turolenses.

PUEDES CONSULTAR TODOS LOS ARTICULOS EN <http://redpensaruz.unizar.es/actualidad/>

#### HERALDO DE ARAGÓN

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/11/10/elecciones-rectoradouniversidad-zaragoza-candidatos-a-rector-apuestan-por-captar-fondos-ytalento-ademas-de-bajar-la-interinidad-1404438.html>

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2020/11/09/marcuello-abogafomentar-carrera-profesional-digna-1404365.html>

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/11/09/la-financiacion-lainterinidad-y-la-covid-los-principales-retos-para-los-candidatos-a-rector-a-launiversidad-de-zaragoza-1404264.html>

<https://www.heraldo.es/noticias/opinion/2020/11/09/no-tenemos-un-programatenemos-un-plan-maria-zuniga-cristina-bernad-enrique-cebrian-la-tribuna1403960.html>

<https://www.heraldo.es/noticias/opinion/2020/11/07/a-que-aulas-volveremos1403970.html>

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/11/01/ilusion-y-nuevos-proyectosante-la-campana-electoral-mas-concurrida-de-la-universidad-1403030.html>

<http://redpensaruz.unizar.es/romper-la-inercia/>

#### EL PERIÓDICO DE ARAGÓN

[https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/covid-19-creadificultades-73-alumnado-uz-sus-estudios\\_1443958.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/covid-19-creadificultades-73-alumnado-uz-sus-estudios_1443958.html)

[https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/universidadprecariedadeuros\\_1443648.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/universidadprecariedadeuros_1443648.html)

#### DIARIO DEL ALTOARAGON

<https://www.diariodelaltoaragon.es/NoticiasDetalle.aspx?Id=1227835>

<https://www.diariodelaltoaragon.es/NoticiasDetalle.aspx?Id=1228097>

<http://redpensaruz.unizar.es/la-universidad-como-escuela-de-democracia/>

#### DIARIO DE TERUEL

<https://www.diariodeteruel.es/noticia.asp?notid=1028444&secid=1#.X668CjwxM> wo.twitter



## (6) Infografías y frases para reflexionar

Se incluye en este apartado aquellos documentos gráficos que tratan de contribuir a la reflexión.



## Un camino colectivo

*"Somos una universidad generalista y diversa. Las necesidades y características de las facultades son distintas."*

---

*"No entendemos una candidatura que te diga lo que tienes que hacer. Nuestra propuesta tiene un horizonte, pero necesitamos aprender y conocer con vosotros y vosotras y, a partir de las necesidades de cada centro, saber cuáles son nuestras metas y trabajar juntos para recorrer ese camino."*

**Carmen Marcuello**

**Encuentro en la Facultad de Ciencias de la Salud  
13 de noviembre de 2020**

**#PensarDebatirConstruir  
#UnPlanParaUNIZAR  
#EleccionesDeRector2020**

 **RedpensarUZ**  
Universidad Zaragoza

# Salidas Profesionales

*"Una universidad debe estar permanentemente revisando y actualizando las titulaciones, pero también debemos enriquecer las que ya tenemos para incorporar otros asuntos como el aprendizaje y el servicio, los grados mixtos, las relaciones con otras universidades... y reforzar, y mucho, la parte de orientación profesional que damos a través de Universa, los programas de prácticas y las becas. Los datos actuales muestran que necesitamos un amplio margen de mejora en este aspecto."*

**Carmen Marcuello**

Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza

13 de noviembre de 2020



# Financiación

*"No podemos ir siempre pidiendo, sin demostrar también una gestión responsable y eficiente. No se trata de decir "somos muy buenos", se trata de demostrarlo."*

---

*"Es necesaria una política de rendición de cuentas transparente hacia dentro y hacia fuera."*

**Carmen Marcuello**

Encuentro en la Facultad de Medicina  
13 de noviembre de 2020



# Lo que nos diferencia

*"Vamos a partir del marco común de necesidades y propuestas de cada centro para construir ese camino que tiene que unir a toda la Universidad."*

---

*"Queremos una Universidad que resuelva los problemas hacia dentro, pero que mire hacia fuera como institución."*

**Carmen Marcuello**

**Encuentro en Facultad de Veterinaria  
11 de noviembre de 2020**

**#PensarDebatirConstruir  
#UnPlanParaUNIZAR  
#EleccionesDeRector2020**

 **RedpensarUZ**  
Universidad Zaragoza

# 5



## ÚLTIMOS RECTORES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA



1984  
1992

### VICENTE CAMARENA BADÍA

Hombre  
Centro: E.T. Superior de Ingenieros Industriales  
Área de conocimiento: Ciencias Matemáticas  
Candidaturas en elecciones: 3



#### ¿Sabías que...

Vicente Camarena fue Rector con el Claustro constituyente procedente de la LRU?

1992  
2000

### JUAN JOSÉ BADIOLA DÍEZ

Hombre  
Centro: Facultad de Veterinaria  
Área de conocimiento: Patología Animal  
Candidaturas en elecciones: 2



#### ¿Sabías que...

antes la elección de Rector la realizaba directamente el Claustro?

2000  
2008

### FELIPE PÉTRIZ CALVO

Hombre  
Centro: Escuela de Ingeniería y Arquitectura  
Área de conocimiento: Matemática Aplicada  
Candidaturas en elecciones: 3



#### ¿Sabías que...

en 2004 se cambió el sistema de elección al que tenemos actualmente?

2008  
2016

### MANUEL JOSÉ LÓPEZ PÉREZ

Hombre  
Centro: Facultad de Veterinaria  
Área de conocimiento: Bioquímica/Biología Molecular  
Candidaturas en elecciones: 2



#### ¿Sabías que...

todas las personas que han sido rectores habían estado en equipos rectorales anteriores?

2016  
2020

### JOSÉ ANTONIO MAYORAL MURILLO

Hombre  
Centro: Facultad de Ciencias  
Área de conocimiento: Química Orgánica  
Candidaturas en elecciones: 1



#### ¿Sabías que...

en 2020 por primera vez se votará de forma electrónica?



#### SEXO

Los últimos 5 rectores han sido **hombres**, de hecho, los 158 rectores que ha tenido Unizar han sido hombres.



#### EDAD

La edad media de los rectores al comenzar su mandato era de **51,6 años**.



#### MACROÁREA

Todos los últimos rectores han pertenecido a las macroáreas de **Ciencias** o de **Ciencias de la Salud**.



# UNIZAR EN CIFRAS



# 27.396

Estudiantes en la Universidad de Zaragoza en todos los niveles

# 7.443

Estudiantes con beca

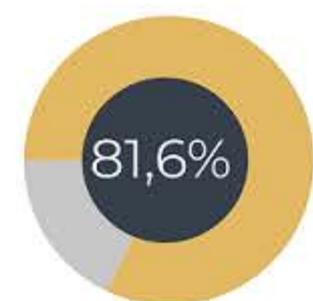
# 1.129

Estudiantes que vienen a través de programas de cooperación y movilidad internacional

# 4.228

Prácticas realizadas

## Tipo de estudios



Grado o intercambio



Máster Universitario



Doctorado



Estudios propios

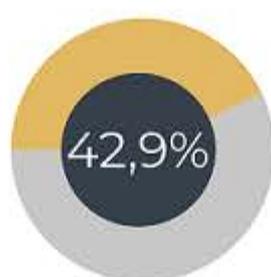
## Macroárea de conocimiento \*



Artes y Humanidades



Ciencias



Ciencias Sociales y Jurídicas



Ingeniería y Arquitectura



Ciencias de la Salud

Datos obtenidos de "Datos Abiertos y Transparencia Universidad de Zaragoza", Septiembre 2020

\* Un 3,2% aparece como No informado



<http://redpensaruz.unizar.es/>



@RedPensarUz



RedPensar-UZ



RedPensarUZ

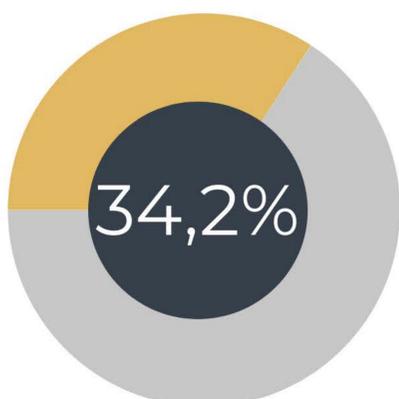
# UNIZAR EN CIFRAS



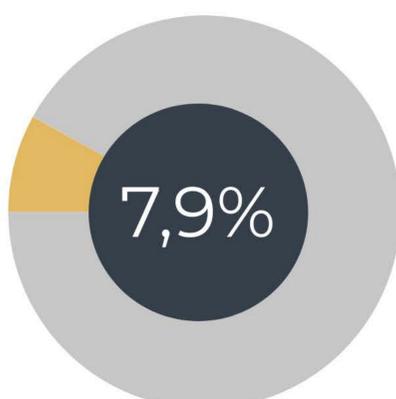
# 4.317

Personas trabajando como Personal Docente e Investigador\*

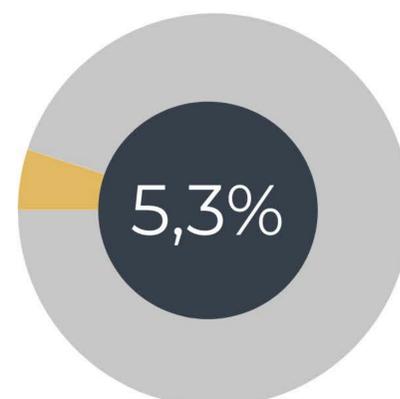
## Tipo de contrato



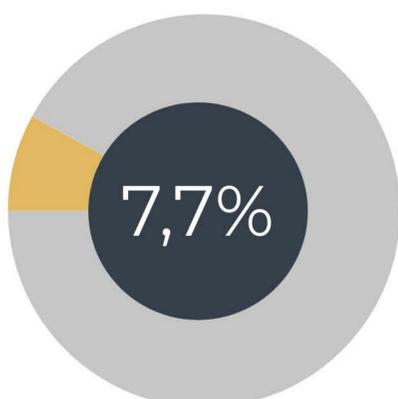
Funcionariado



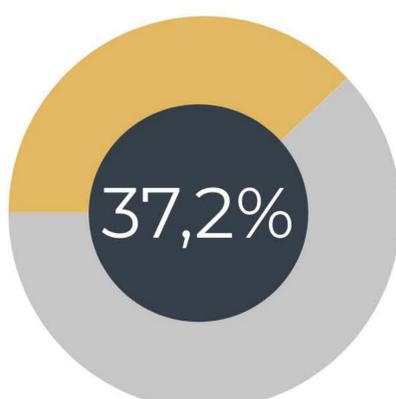
Laborales indefinidos



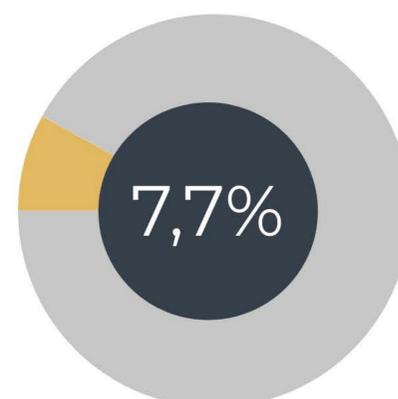
Laborales temporales (tiempo completo)



Personal Investigador en Formación



Profesorado asociado \*\*



Contratos personal investigador o técnico

\* A esta cifra debe sumarse 472 personas con categoría de Profesorado Extraordinario u honorífico y 76 con categoría de Profesorado Emérito  
\*\* De los cuales 591 son Profesorado asociado de Ciencias de la Salud

Datos obtenidos de "Datos Abiertos y Transparencia Universidad de Zaragoza", Septiembre 2020

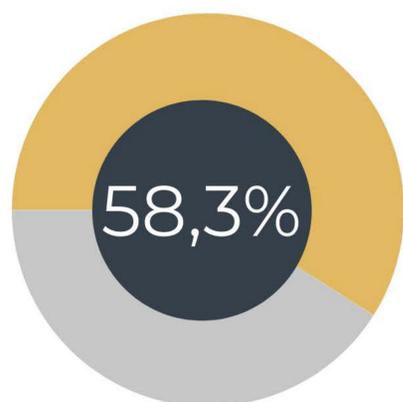




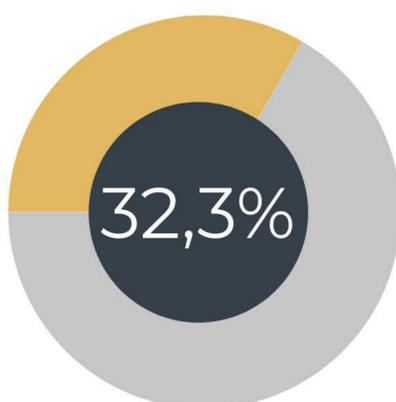
# 1.701

Personas trabajando como Personal de  
Administración y Servicios

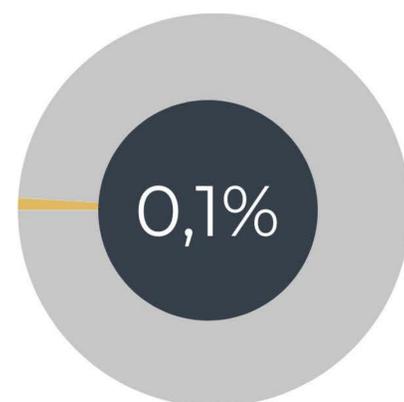
## Tipo de contrato



Funcionariado



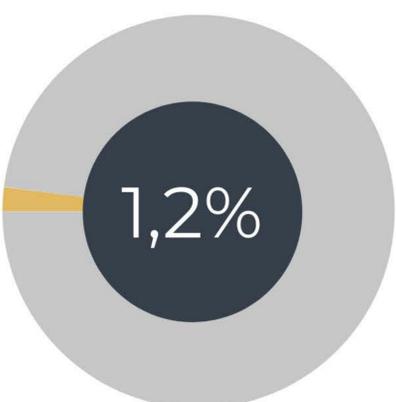
Funcionariado  
interino



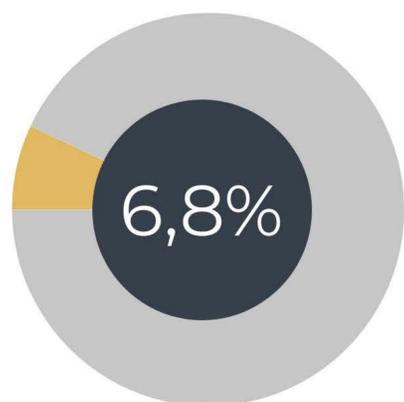
Funcionariado  
eventual



Laboral  
indefinido fijo



Laboral indefinido  
no fijo



Laboral  
temporal

Datos obtenidos de "Datos Abiertos y Transparencia Universidad de Zaragoza", Septiembre 2020

# ELECCIONES 2020

## UNIZAR

### Elecciones a rectorado: ¿Cómo funcionan?

Conforme a la normativa interna de la Universidad de Zaragoza, en la **elección a rectorado participa toda la comunidad universitaria** mediante un sistema ponderado y se celebran cada 4 años.

Es una **elección a doble vuelta**: si en la primera votación alguna de las candidaturas obtiene más del 50 % de los votos ponderados, será proclamado rector o rectora. En caso de no ser así, habrá una segunda votación entre las dos candidaturas más votadas.

A estas elecciones puede concurrir cualquier persona que pertenezca al cuerpo de **Catedráticos de Universidad en activo**.

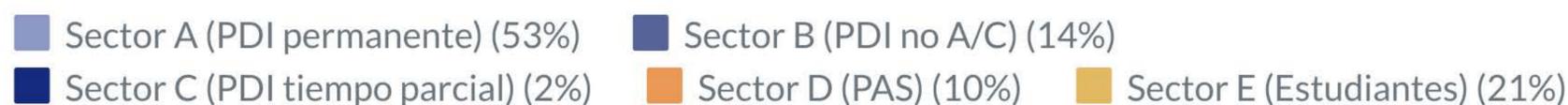
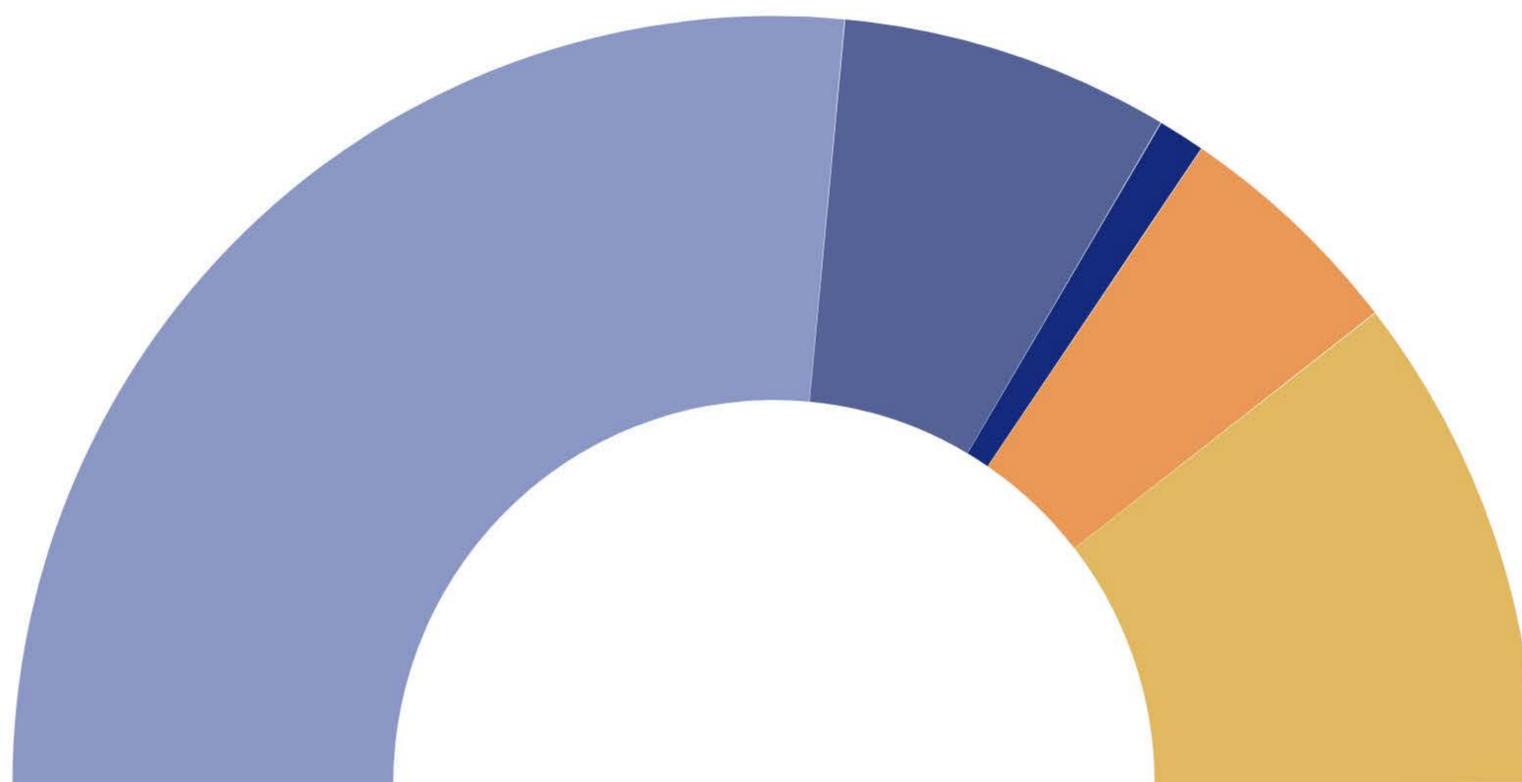
Para saber más:

[https://zaguan.unizar.es/record/30621/files/norma\\_electoralRector\\_2004\\_texto\\_integrado.pdf](https://zaguan.unizar.es/record/30621/files/norma_electoralRector_2004_texto_integrado.pdf)

# ELECCIONES 2020 UNIZAR

## ¿Sabías que... cada colectivo tiene un peso diferente en la votación a rectorado?

De acuerdo con la normativa para las elecciones del Rector, se reconocen 5 sectores con derecho a voto en la comunidad universitaria. Cada sector tiene un peso diferente en la votación.



Para saber más:

<https://zaguan.unizar.es/record/30621?ln=es>

# ELECCIONES 2020 UNIZAR

## Calendario electoral

15 OCT.  
JUEVES

- Inicio del proceso electoral. Exposición del censo.
- Determinación de secciones, mesas electorales y su ubicación.

23 OCT.  
VIERNES

- Fin del plazo de presentación de reclamaciones al censo.

26 OCT.  
LUNES

- Resoluciones de la Junta Electoral Central a las reclamaciones al censo.

27 OCT.  
VIERNES

3 NOV.  
MARTES

- Plazo de presentación de candidaturas.

6 NOV.  
VIERNES

- Fin del plazo de presentación de reclamaciones a la proclamación provisional de candidatos.
- Resoluciones de la Junta Electoral Central a la proclamación provisional de candidatos y proclamación definitiva de los mismos.
- Sorteo para la composición de mesas.

9 NOV.  
LUNES

20 NOV.  
VIERNES

- Periodo de campaña electoral.

23 NOV.  
LUNES

- Jornada de reflexión.

24 NOV.  
MARTES

### JORNADA ELECTORAL

(Primera vuelta. Votación electrónica de 9:00 a 21:00)

25 NOV.  
MIÉRCOLES

- Proclamación provisional de resultados electorales.
- Inicio plazo reclamaciones a la proclamación provisional.

27 NOV.  
VIERNES

- Fin del plazo de reclamaciones a resultados electorales.
- Resolución de reclamaciones por la Junta Electoral Central.
- Proclamación definitiva de resultados.

30 NOV.  
LUNES

4 DIC.  
VIERNES

- Si procede, campaña electoral de la segunda votación.

9 DIC.  
LUNES

- Jornada de reflexión.

10 DIC.  
JUEVES

### JORNADA ELECTORAL

(Si procede, segunda vuelta. Votación electrónica de 9:00 a 20:00)

11 DIC.  
VIERNES

- Proclamación provisional de resultados electorales.
- Inicio plazo reclamaciones a la proclamación provisional.

14 DIC.  
LUNES

- Fin del plazo de reclamaciones a resultados electorales.
- Resolución de reclamaciones por la Junta Electoral Central.
- Proclamación definitiva de resultados.



## (7)

# El debate electoral

Se puede encontrar el debate completo en el canal de Youtube de la Universidad de Zaragoza

<https://www.youtube.com/watch?v=QBbfoXEluWM>



## MINUTO DE ORO – CARMEN MARCUELLO

El próximo día 24 votamos a las elecciones a Rectorado, pero en realidad **estamos eligiendo el modelo de universidad que queremos y la persona que lo va a liderar**. Os pregunto a cada uno de vosotros y de vosotras, a toda la comunidad universitaria: ¿qué universidad queréis? ¿qué modelo queréis? **El modelo de universidad que planteo está basado en la honestidad de lo que somos, desde el trabajo bien hecho, con generosidad para mirar más allá de nuestros problemas y apostar con valentía consciente por una sociedad más justa y solidaria.**

Pero, para eso, tenemos que **concernos y reconocernos mutuamente**: el **Personal de Administración y Servicios**, como un colectivo fundamental en el engranaje para la gestión eficiente y eficaz de la Universidad de Zaragoza; al **alumnado**, como parte fundamental de la comunidad universitaria, nuestro presente y nuestro futuro de nuestra sociedad, con derechos y obligaciones, y capaz de decidir; y al **Personal Docente e Investigador**, que junto con el Personal de Administración y Servicios y los estudiantes, somos los responsables de ese proceso de enseñanza – aprendizaje, de esa investigación y esa transferencia.

Para ello, en RedPensarUZ tenemos un plan de trabajo, para construir una nueva Universidad, y **me presento como candidata a Rectora porque tengo la experiencia, tengo la capacidad y tengo la fuerza** para abordar un tiempo complejo, que necesita de trabajo en equipo, compromiso, transparencia, participación y cooperación.

Carmen Marcuello





## (8)

# El día D

Desde la Junta Electoral Central y la propia gestión de UNIZAR se han esforzado por implementar un sistema seguro y fiable. El proceso de votación no es difícil, pero requiere estar atento durante unos minutos y seguir los pasos que te indicarán en un email que recibirás el día de la votación.



COMO

# VOTAR

en las elecciones a Rectorado de la Universidad de Zaragoza

## Lo primero de todo:

Léete los programas, bucea por la web, echa un vistazo a RRSS, piensa como te gustaría a ti que fuera UNIZAR y decídette por una de las cuatro candidaturas



### NIVEL 1 RECIBIR CORREO

Es un correo con este asunto: "ENSAYO] Información Votación electrónica Elecciones rector/a". Asegúrate de que no ha ido a parar a SPAM.

Este correo te indicará los 3 pasos que hay que realizar y los enlaces a los que acceder. Deberás volver a él después de cada paso, para dar el siguiente.

Recuerda que la fecha del ensayo de votación es el 18 de noviembre de 10:00 a 13:00 horas.

Es imprescindible que conozcas tu NIP y tu contraseña administrativa para iniciar el proceso.

### NIVEL 2 CONSEGUIR TU PIN

El PIN es una clave de cuatro números.

Para obtenerla debes entrar en <https://sede.unizar.es/voto> e introducir tu NIP y tu contraseña administrativa (la misma que para entrar en Moodle).

Cópialo y sigue avanzando...



### NIVEL 3 CONSEGUIR TU CONTRASEÑA

La contraseña es una clave de 16 cifras.

Para obtenerla debes entrar en el enlace que indica en el correo e introducir tu NIP y el PIN que has conseguido en el NIVEL 2.

Por motivos de seguridad esta contraseña solo puede usarse una vez.

Cópiala y sigue avanzando...



### NIVEL 4

## ¡ PUEDES VOTAR !

Para esto accede al Portal de Voto, e introduce las claves: NIP y Contraseña.

Selecciona la respuesta deseada en la página de voto.

Una vez confirmada tu selección, se mostrará el recibo de voto. Por favor, imprímelo o guárdalo ya que es la prueba de que tu voto se ha procesado y contabilizado correctamente.