



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

**Con respecto al modelo de organización y gestión universitaria ¿qué actuaciones podemos desarrollar para llegar a alcanzar o dar respuesta a los cinco retos planteados?**

La alianza y coordinación con el Gobierno de Aragón es fundamental no solo para la cuestión de la financiación sino como aliado fundamental en el desarrollo de la universidad. Asimismo, es muy importante **el fortalecimiento de las alianzas estratégicas de la universidad de Zaragoza** ya existentes y promover con otros grupos de interés de nuestra comunidad, a nivel nacional e internacional.

Desde hace tiempo se está planteando la modificación de la actual Ley de Universidades y el nuevo Ministro de Universidades ha propuesto llegar a un “pacto estatal de universidades”.

Como Administración Pública, debemos asumir un nivel de burocracia, que controla y fiscaliza nuestra actividad, pero que debe ser dotada de sentido y revisada para reducirla y agilizarla, aprovechando las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación y la administración electrónica.

Finalmente, este eje es transversal dentro del programa. **El modelo de organización que diseñemos y el estilo de gestión de la institución es la base para el funcionamiento del conjunto. En este sentido, en este programa proponemos volver a poner a las personas y la vida en el centro de las decisiones. Esto es, la razón de ser de la universidad, a través de las actividades de docencia e investigación, son el alumnado y el bienestar de la sociedad.** Proponemos recuperar y promover una organización que cuida a las personas que forman parte de ella y a su vez, una institución que forma parte de un sistema más amplio, en primer lugar, la sociedad aragonesa y también la sociedad global.



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### PLAN ESTRATÉGICO

1. Elaborar y aprobar el **Código Ético** de la Universidad de Zaragoza como parte del plan estratégico para facilitar el trabajo de todas las estructuras de la universidad.
2. Realizar un **plan estratégico 2021-2025** con la participación de la comunidad universitaria, instituciones y sociedad civil aragonesa. Nos proponemos que la comunidad universitaria esté implicada en cada espacio universitario (centro, departamento, instituto de investigación, delegación de estudiantes y servicio administrativo y de apoyo a la labor universitaria). El proceso a realizar es un modelo en doble v. Esto es, a partir de un marco general, los retos generales enmarcados en los ODS y la emergencia climática y medioambiental, compromiso con el territorio y desarrollo integral de las personas (comunidad universitaria), cada una de las unidades propone su propio plan estratégico a partir del cual se elaborará el plan estratégico común y se trasladará de nuevo a cada unidad. Los procesos de planificación estratégica son complejos y la búsqueda de consensos es fundamental, especialmente en una organización en la que no hay tradición ni cultura estratégica. **El papel del equipo de gobierno es acompañar el proceso para conformar un horizonte amplio y consensuado.**
3. **Cada uno de los campus de Unizar** tiene características y necesidades diferentes. El plan estratégico deberá contemplar las especificidades. Especialmente en el caso de los campus de **Huesca y Teruel** su planificación tiene que realizarse en colaboración con el Gobierno de Aragón y las instituciones locales.
4. La situación de una buena parte de las infraestructuras de la universidad requiere de medidas urgentes que deberían incluirse dentro del **Plan Estratégico de inversiones para mantenimiento, modernización y ampliación** que se planteaba en el eje anterior. Asimismo, hay que incluir en este plan un modelo de **gestión, colaboración y optimización del uso** de los **espacios** de la universidad.
5. Revisar, actualizar y mejorar el sistema de información para elaborar los **indicadores propios** que permitan evaluar el desempeño en la formación, investigación y transferencia acordes con los retos planteados para cada una de las unidades que forman la universidad. En este sentido el desarrollo de indicadores de seguimiento debe ser compatible con los objetivos de los planes estratégicos de los Centros y su inserción en las lógicas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, emergencia climática, compromiso con el territorio, desarrollo integral de las personas (comunidad universitaria). El programa ALCAEUS diseñado por la ACPUA es una herramienta interesante para valorar el grado de implementación de la Agenda 2030 así como los indicadores del GRI para las memorias de responsabilidad social corporativa



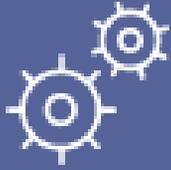
# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

6. **Promover la creación de un Observatorio de la Universidad** que periódicamente lleva a cabo estudios sobre la institución, con una importante carga estadística (sobre el alumnado, profesorado, PAS, rangos de edad, figuras contractuales, etc.), sobre resultados, transferencia, financiación y gobernanza. Sería un ente interesante para **diagnosticar los problemas de la Universidad y facilitar la transparencia y la rendición de cuentas**.
7. La universidad ha realizado diferentes **planes parciales**, algunos con ya muchos años, que requieren ser actualizados y otros aplicados de forma parcial: **Plan de Igualdad** de la Universidad de Zaragoza de 2016. Sabemos que la igualdad de género no es un objetivo logrado, sigue siendo necesario incidir en ella dentro y fuera de la Universidad (por ejemplo, ver estudio de género en la I+D+i de Unizar 2020); El **Plan Concilia**, fue aprobado en 2006; Los protocolos de **acoso laboral y acoso sexual desde un enfoque preventivo** están en proceso de revisión.
8. Iniciar los procesos de acreditación de Unizar con los estándares internacional ISO 14001 sobre **universidades respetuosas con el medio ambiente** y UNE-EN ISO 14090 sobre **adaptación al cambio climático. Principios requerimientos y directrices**.
9. Potenciar la participación activa en el **grupo de la CRUE de evaluación de los ODS** en las universidades.

## SISTEMA DE CALIDAD: COOPERACIÓN, COORDINACIÓN E INNOVACIÓN

10. El actual sistema de calidad está condicionado por los requisitos, criterios e indicadores que establece la ANECA y la ACPUA. Asimismo, el anterior rectorado ha creado la **Inspección General de Servicios** y se indica que "es el órgano estratégico especializado de la Universidad de Zaragoza responsable de la inspección, la calidad y mejora del servicio público de educación superior y la innovación y prospectiva de las actividades, programas y servicios que en ella se desarrollan". Es un paso importante, entender que la evaluación, el control y el seguimiento son cruciales para la mejora de una organización y que la calidad, la innovación y la prospectiva son elementos vertebradores.
11. Sin embargo, de nada sirve la evaluación, el control y el seguimiento si no hay **equipos de personas que hacen y equipos que luego utilizan las recomendaciones para mejorar**. Si no hay **coordinación y cooperación** entre las diferentes partes el sistema tampoco no va a funcionar. En este sentido hay que revisar un conjunto de cuestiones que se detallan en los siguientes apartados



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

12. El sistema de calidad actual está centrado principalmente en la acreditación y verificación de las titulaciones, recientemente en la acreditación de centros y la evaluación de la docencia. Disponemos de un Plan General de Gestión y Mejora de la Calidad de los Servicios para 2020-2024 y de un Manual del Sistema de Garantía Interna de Calidad de 2019. **Proponemos simplificar el sistema de comisiones relacionadas con el sistema de garantía de la calidad de las titulaciones.**
13. Asegurar la coordinación y adaptación en el modelo de **evaluación del desempeño de los trabajadores/as de la universidad** (PAS y PDI) a la misión y visión de la universidad. El EBEP indica la obligación de establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados (art. 20). **Ver eje 4**
14. **Reducción y simplificación de la burocracia** mediante el análisis de los procesos y protocolos actuales en los diferentes ámbitos.
15. **Administración electrónica:** Posibilitar que todos los estudiantes, PDI y PAS, nacionales o extranjeros, residentes o no residentes, puedan realizar todos sus trámites administrativos por vía electrónica, pueden obtener documentos por esta misma vía, puedan realizar sus pagos y puedan evitar la presentación de documentos, sustituyéndolos por una declaración responsable mientras no hayan obtenido vinculación con la universidad. **Simplificar los trámites** para que se puedan realizar con mayor celeridad sustituyendo la presencia física del personal público por **presencia electrónica**. Reducir las necesidades de archivo en papel sustituyendo por el archivo electrónico y el almacenamiento seguro.
16. 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. Estudiar las recomendaciones del informe de la Camara de Cuentas.
17. El **control y seguimiento**, más allá de una misión fiscalizadora y penalizadora, tiene como fin último la motivación, soporte y fomento de las personas que realizan las tareas. Extender la cultura de control a todos los niveles de la organización es la mejor herramienta para la mejora continua.
18. Impulsar el **Gobierno abierto** de la universidad de Zaragoza para mejorar la relación de la universidad con los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad aragonesa.
19. **Coordinación de trabajos** que tienen que pasar por diferentes servicios y unidades. Establecer como forma de funcionamiento habitual la creación de equipos en los que estén presentes un miembro de cada una de las unidades que intervienen en el procedimiento, para que en reuniones de trabajo interdepartamentales se puedan tomar acciones de revisión, coordinación, evaluación y mejora de la actividad, permitiendo que todo el personal involucrado mejore su formación e información al ser conocedor de todo el procedimiento desde el principio hasta el final, y no únicamente de la parte correspondiente a su unidad. **Revisión, dotación de medios y coordinación de las tareas realizadas por unidades transversales** fundamentales y evitar solapamientos creando una **Inspección General de Servicios como unidad que puede cumplir funciones de coordinación fundamentales para un Campus Inteligente entre la Oficina Verde, la Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad y el Centro de Información Universitaria**.
20. En general es necesario realizar una revisión de **solapamiento** de cargos y funciones. Se puede dar el caso en el que se producen dificultades en la actividad al estar duplicadas tareas políticas y funciones técnicas.



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

21. **Coordinación y cooperación entre centros y rectorado.** El consejo de gobierno es un órgano de decisión fundamental en la vida universitaria. Sin embargo, para la gestión operativa es necesario establecer reuniones periódicas del equipo rectoral con los equipos de los centros. Asimismo, los vicerrectorados de las diferentes áreas deben mantener una relación directa con los responsables homólogos en los centros.
22. **Acciones de mejora.** Una de las cuestiones que genera mayor frustración de los procesos de evaluación es que las mejoras y recomendaciones no se apliquen. Esto es un problema general de las organizaciones y desde luego ocurre en la universidad de Zaragoza. Al ser una organización autogestionada tenemos que ser nosotros mismos quienes tenemos que aplicar las medidas. El profesorado, PAS y alumnado, en según qué situaciones, tenemos que aplicar medidas a nuestros propios compañeros y eso no es nada fácil. En este sentido la corresponsabilidad es fundamental.
23. **Rankings nacionales e internacionales.** Los rankings pueden servir como referencia, pero no como objetivo único de una universidad. Es importante conocerlos, pero no hacer de ellos la razón de ser de la universidad. Buscar los rankings y criterios que realmente sirvan para tener una referencia.

## DEMOCRATIZACIÓN, TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y COMUNICACIÓN

24. Unizar ya dispone de una estructura organizativa basada en un sistema democrático, pero eso no es suficiente para que una organización funcione democráticamente. 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**, tiene que aprobar la gestión del equipo y ser protagonista de las decisiones estratégicas de la universidad. El equipo rectoral debería presentar a los dos años de mandato una moción de confianza al claustro para renovar. Algunas **juntas de centro y consejos de departamento** cada vez tienen menos relevancia en la vida de los centros ya que apenas tienen contenidos.
25. Para que un modelo de gestión democrático funcione requiere de información y de la **rendición de cuentas de sus órganos de decisión, así como su debate**. Proponemos que al igual que el equipo de gobierno, los centros, los consejos de departamento y los direcciones de servicios presenten tanto su plan de actuación como su informe de gestión públicamente.
26. Esta **rendición de cuentas** tiene que ser también externa y con una actitud proactiva para que la ciudadanía **(no solo integrante de la Comunidad Universitaria) tenga acceso a la información relevante de la Universidad de forma clara, sencilla, ordenada, entendible y que, con esa transparencia**, de objetivos de la institución, de cuentas, de contratos, de gestión de personal, etc. se consiga además una rendición de cuentas real.
27. La participación de toda la comunidad universitaria es fundamental en este proceso y en especial del alumnado. Queremos apoyar el **papel de las delegaciones de alumnos/as, así como las asociaciones estudiantiles**.
28. La **comunicación es una función estratégica** de todas las organizaciones. La comunicación interna y externa es una tarea que ayuda a la participación de la comunidad universitaria y la relación con la sociedad. No hemos encontrado que la universidad tenga un plan, más bien hemos encontrado que hay muchas áreas de mejora: como por ejemplo, entre otros, las web institucionales



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### CULTURA E IDENTIDAD

29. Promover que Unizar sea una **referencia cultural en el territorio aragonés**, que se identifique con calidad de conocimiento y activación social: **difundir, vincular y dinamizar**. La Universidad de Zaragoza precisa una **conexión con el territorio aragonés**. Durante mucho tiempo universidad y territorio han vivido desconectadas, tal vez porque la Universidad también ha desarrollado su actividad al margen de las inquietudes y búsquedas de los aragoneses.
30. Las actividades culturales de UNIZAR, pueden y deben ser el elemento de conexión y soldadura entre la universidad y la sociedad en la que se inserta y debería cumplir de entrada una triple función:
- a) **Difundir** los resultados de la docencia e investigación universitaria en el territorio que la alberga y entre las personas que lo habitan;
  - b) **Generar vínculos** que hagan que la sociedad aragonesa sienta la Universidad pública como una de sus principales instituciones. Es preciso que las ciudades de Zaragoza, Huesca y Teruel sientan que la Universidad forma parte de sus vidas, aun para los no universitarios/as, que es una institución que trabaja por todos y que mejora su calidad de vida material e intelectual;
  - c) **Dinamizar la vida cultural del territorio**, haciendo de la divulgación cultural y científica uno objetivo esencial de Unizar, que proyecte a pie de calle los resultados de su actividad docente e investigadora y que se motor de la mejora de la vida de los aragoneses.
31. A partir de lo anterior es conveniente tener en cuenta el modo de proceder y otros objetivos más concretos que sirvan para materializar lo anterior. La sección de actividades debería ser:
- a) Generadora de sus propias actividades;
  - b) Apoyo para las actividades promovidas por distintos Departamentos, Facultades o Institutos vinculados a la Universidad, mediante las ayudas, cesión de espacios o en tareas de difusión;
  - c) Coordinadora y referente que vincule las actividades que se organizan desde cada Facultad, promocionándolas y actuando como vínculo entre distintos centros: Instigadora de la realización de actividades culturales en todos los centros.
  - d) Evaluar las actividades de proyección social y cultural desarrolladas por UNIZAR hasta la fecha y mantener aquellas que han demostrado su eficacia y buena recepción entre los ciudadanos. Algunos ejemplos: Los Martes del Paraninfo, La Buena Estrella, Exposiciones, Conciertos en el Paraninfo
  - e) Visitas ciudadanas a distintos centros de la UNIZAR, para conocer su patrimonio y funcionamiento.
  - f) Visitas a distintos lugares del territorio aragonés ofrecidos al conjunto de la sociedad aragonesa con la garantía científica de UNIZAR: Actividades que pueden programarse teniendo en cuenta los distintos grupos de población de diferentes edades: infancia, adolescentes, jóvenes, adultos, mayores. Que podrían hacerse prácticamente en relación con todos los estudios que se imparten en UNIZAR. Historia, Arte, Literatura, Geología, Veterinaria, Geografía, Historia de la ciencia. Estas visitas o actividades podían ser guiadas o coordinadas por alumnos de Grado o Master y computadas como prácticas de Grado o Master respectivamente
  - g) Exposiciones de carácter divulgativo que puedan girar por los distintos centros de UNIZAR



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### ALIANZAS Y GRUPOS DE INTERÉS

32. Dentro del plan estratégico uno de los aspectos relevantes es la configuración de las redes de alianzas y el mapa de los grupos de interés externos. A continuación solo hacemos un breve resumen pero faltaría incorporarlo como cuestión estratégica dentro del plan
33. La internacionalización es una vocación natural de la investigación y la docencia. La colaboración con investigadores especializados, la movilidad de los estudiantes entre otras cuestiones requiere tener un **Plan de Internacionalización y Cooperación** y fortalecer o **crear alianzas estratégicas** para fortalecer la formación, la innovación y la gestión común con otras universidades e instituciones. Tenemos que cuidar y ampliar las alianzas con el Sur de Europa, Iberoamérica y Norte de África a través:
  - Dobles titulaciones en grado y master
  - Doctorados
  - Proyectos internacionales de investigación
  - Trabajar en proyectos de codesarrollo en proyectos plurianuales fomentando: transferencia, solidaridad, innovación, experimentación
34. Revisar el papel y las estrategias desarrolladas por Unizar en el **Campus Iberus**, apoyando las tareas y visibilizando en los ámbitos de la sostenibilidad y la transición energética y ODS
35. Revisar el papel y las estrategias desarrolladas por Unizar en el proyecto UNITA, en colaboración con las universidades francesas de Pau y Saboya-Montblanc, con las italianas de Turín y el Gran Sasso Science Institute, y con la rumana de Timisoara.
36. **El Instituto Confucio** no cumple con ninguna de los requisitos de relaciones estratégicas de la universidad. Uno de los servicios que está ofreciendo es la enseñanza de chino para niños y niñas. Se ha convertido en una academia privada de chino dentro de las instalaciones de la universidad. Es una situación cuando menos inaudita y que proponemos se finalice.
37. Revisar el papel y las estrategias desarrolladas por Unizar en el ámbito del G9, la CRUE y el conjunto de alianzas institucionales en el ámbito de las instituciones políticas, empresariales y sociedad civil en coherencia con los apartados anteriores



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

### PROPUESTA DE ESTRUCTURA CONSEJO DE DIRECCIÓN

Esta propuesta de estructura, composición y organización del Consejo de Dirección busca optimizar el número de vicerrectorados atendiendo a restricciones de tipo y carga de trabajo, y buscando mejorar los flujos de información, comunicación y coordinación tanto internos entre vicerrectorados, como externos —con los centros y departamentos—. Los criterios para el diseño de esta propuesta han tenido en cuenta los retos actuales y la evolución de las funciones a realizar, e incluyen por ejemplo lo siguiente:

- Unificación de la gestión de investigación y de transferencia e innovación tecnológica. Su separación actual ha supuesto una falta de coordinación en unos temas cada vez más interrelacionados y problemas de solapamiento de competencias.
  - En política académica, reconocimiento de la reducción del peso del diseño y gestión de nuevos planes de estudio de grados y máster, y del aumento de la carga debida a la gestión de calidad.
  - Potenciación del área de estrategia y planificación: la Universidad de Zaragoza continúa careciendo de Plan Estratégico.
  - Equilibrio de la complejidad de los servicios universitarios
- **Gerencia**
    - Vicegerencia Académica
    - Vicegerencia de Personal
    - Vicegerencia Económica y Financiera
    - Vicegerencia de Investigación
    - Unidad de Prevención de Riesgos Laborales
  - **Secretaría General**
    - Registro general
    - Archivo universitario
  - **Vicerrectorado de Estrategia e Internacionalización**
    - Plan Estratégico
    - Internacionalización y cooperación
    - Igualdad
    - Establecimiento y digitalización de los flujos administrativos
    - Gestión de Calidad
    - Participación y comunidad universitaria
  - **Vicerrectorado de Docencia y Política Académica**
    - Enseñanzas de grado, máster, Escuela de doctorado, estudios propios, formación permanente.
    - Innovación Docente
    - Gestión de la calidad de las enseñanzas
    - Bibliotecas universitarias, centros y recursos de documentación
  - **Vicerrectorado de Investigación y Transferencia**
    - Apoyo a la investigación y transferencia
    - Impulso de la investigación, innovación y transferencia de resultados a la sociedad.
    - Institutos de investigación.
    - Programas, proyectos, convocatorias y redes de investigación.
    - Cátedras institucionales y de empresa, convenios y mecenazgo
    - Fomento y protección de los resultados de la investigación



# EJE 6. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## PROPUESTAS

- **Vicerrectorado de Estudiantes**
  - Estudiantes: acogida, información, captación, becas
  - Acceso a la universidad
  - Universa - orientación al empleo
  - Colegios Mayores
  - Exalumnos- Alumni
  - Participación
- **Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador**
  - POD
  - Evaluación del desempeño y programas de acreditación personal
  - Contratación de profesorado, concursos para la provisión de plazas, complementos retributivos.
  - Normativa de profesorado.
  - Relación de puestos de trabajo del PDI.
- **Vicerrectorado de Cultura y Sociedad**
  - Política cultural
  - Prensas Universitarias
  - Universidad de la Experiencia
  - Cursos Extraordinarios
  - Política social
  - Salud y Actividades deportivas
- **Vicerrectorado de Economía y Contratación Pública**
  - Planificación económica y de inversiones
  - Elaboración y seguimiento del presupuesto
  - Contabilidad analítica
  - Transparencia
- **Vicerrectorado de Mantenimiento, Sostenibilidad y Campus Inteligente**
  - SICUZ
  - Infraestructuras - UTCE
  - Sostenibilidad
  - Campus virtual
- **Vicerrectorado de Huesca**
  - Responsable de la dirección y coordinación de: representación, relaciones, gestión de servicios centrales del campus, coordinación y desarrollo de la descentralización
- **Vicerrectorado de Teruel**
  - Responsable de la dirección y coordinación de: representación, relaciones, gestión de servicios centrales del campus, coordinación y desarrollo de la descentralización