





www.campusiberus.es

info@campusiberus.es

Pza. Basilio Paraíso 4. Paraninfo. 2ª Planta 50005. Zaragoza



Presentación del presidente

Con Campus Iberus las universidades de Zaragoza, Lleida, Pública de Navarra y La Rioja pretendemos anticiparnos a un mundo cambiante en el que queremos seguir jugando un papel relevante en la formación de profesionales y en la generación de conocimiento que contribuya al desarrollo social.

Esta alianza, merecedora del reconocimiento de Campus de Excelencia Internacional, persigue alinear esfuerzos y recursos para destacar en ámbitos muy especializados –claramente identificados con las señas del territorio del Valle del Ebro- y también para lograr un posicionamiento internacional significativo.

La Estrategia 2020 de la Unión Europea subraya el papel de la innovación para contribuir a un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo en el que las regiones son los ámbitos más adecuados para vincular la Universidad, los proyectos empresariales, las administraciones públicas y la sociedad.

Campus Iberus –cuyo proyecto responde claramente a ese espíritu- está estrechamente vinculado al espacio geográfico donde se localizan sus cuatro universidades y tiene como objetivo servir a los ciudadanos del valle del Ebro, una unidad espacial con intereses comunes y trayectorias socioeconómicas complementarias.

Nacido en 2010, Campus Iberus agrupa a cuatro universidades públicas de cuatro comunidades autónomas y alcanza –conjuntamente- una matrícula de 60.000 estudiantes que cursan una oferta académica de 158 grados, 131 másteres y 72 programas de Doctorado.

Respondiendo a su vocación internacional, Campus Iberus ha ampliado las fronteras de su proyecto con el Campus Transfronterizo EBRoS, en alianza con las universidades francesas de Pau y Toulouse; además, dispone ya de una oficina en Bruselas para el apoyo a los investigadores; y ha desarrollado, por encargo de la Organización de Estados Iberoamericanos, el proyecto Capacitación-Colombia para la formación de 10.000 ciudadanos de este país americano.

En el ámbito de la investigación hemos creado los primeros Consorcios Interuniversitarios Iberus en los ámbitos agroalimentario-nutrición y de la energía-medioambiente; y trabajamos en los de Tecnologías de la Salud.

Comienzan a darse, así mismo, los primeros pasos de una oferta académica conjunta con el Máster en Emprendimiento y el Programa de Doctorado en Patrimonio y Espacios Transfronterizos.

Campus Iberus es, por tanto, una firme realidad, una realidad llena de oportunidades. Los universitarios somos conscientes de que las instituciones académica y científicamente más solventes, las socialmente más reconocidas y aquellas con capacidad para obtener más recursos son, precisamente, aquellas que acreditan una importante capacidad para forjar alianzas como esta que nos compromete en Campus Iberus.

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020



Contenido

I.	Introducción	06
II.	Gobernanza	08
III.	Palancas e impulsores	12
IV.	Frenos y tensores	14
V.	Principales logros 2009-2016	16
VI.	Tabla resumen de retos y objetivos	20
VII.	Retos para el periodo 2017-2020	22
VIII.	Detalle de las iniciativas	32
IX.	Indicadores	40
Χ.	Estructura del Consorcio	56
	Información de contacto	59





T

Introducción

Un ejercicio de reflexión

De junio de 2016 a marzo de 2017 se ha venido desarrollando un ejercicio de reflexión estratégica que ha culminado en el presente documento.

Ayudados por una entidad externa se ha debatido sobre los principales hitos conseguidos y los retos a los que se enfrenta el entorno universitario de Campus Iberus en más de 20 reuniones en los 4 campus, contado con la participación de más de 130 personas de diferentes estamentos.

Las líneas expuestas marcan los objetivos generales que se quieren abarcar en el periodo 2017-2020, dejando siempre un espacio para las oportunidades que surjan y pensando en una revisión y ajuste a principios de 2019.

"Más de 130 personas han participado enriqueciendo el proceso de reflexión desde diferentes estamentos"

Consolidación y Crecimiento

En el periodo 2017-2020 se establecen unas prioridades que buscan consolidar la trayectoria desarrollada hasta ahora y permitir un crecimiento sostenible durante los próximos años encaminado a avanzar en la misión y visión de la organización:

Misión

Campus Iberus, el Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro, es el proyecto con el que las cuatro universidades aspiran a conseguir un nivel de calidad y visibilidad equiparable a las mejores universidades europeas

- Sumando las capacidades de todos los miembros que componen su agregación estratégica,
- Definiendo aquellos ámbitos del conocimiento en los que podemos y queremos ser fuertes.
- Situando a la persona y su desarrollo integral en el centro de las aspiraciones de la institución
- Actuando como motor de desarrollo socioeconómico del Valle del Ebro

Visión

Iberus nace con vocación internacional, está enraizado en su sociedad y comprometido con su desarrollo. Se erige en foco creador de cultura, potenciador del pensamiento y motor de progreso económico, y se configura como un espacio de cambio e intercambio permanente en el que se impulsa la ciencia, la cultura y la tecnología.

Valores

El despliegue del plan, además de ofrecer acciones para avanzar en la misión, se realizará conforme a 6 valores compartidos:

- Cooperación
- Eficiencia
- Compartición de recursos
- Agregación
- Especialización
- Excelencia





TT

La gobernanza de la organización es uno de los factores de éxito que garanticen el correcto despliegue de la estrategia y su seguimiento. La estructura actual, que se refleja a continuación, se considera razonable para abordar los retos planteados con las siguientes recomendaciones:

Comité Ejecutivo: obedeciendo a su nombre durante el periodo deberá ejercer una dinámica ejecutiva que permita una rápida toma de decisiones manteniendo la coherencia, valores y cultura de iberus, sin dispersar acciones, lo que representa un importante reto.

Comisiones sectoriales: Su función es importante para aportar criterios técnicos, pero también para ayudar a descender las actividades de Iberus por las organizaciones de cada universidad. Deberían tener capacidad delegada para la toma de decisiones, realizándose trabajos previos de preparación de las reuniones si fuera necesario.

Vicepresidente Ejecutivo: su figura cobra una especial relevancia para poder agilizar la toma de decisiones operativas junto a la Dirección y conectar al Comité Ejecutivo con ésta. Es importante formalizar su rol y dotarlo de estabilidad.



Gobernanza

Pasamos a detallar la estructura de gobierno tal y como reflejan los estatutos:

Presidente

El Presidente es el máximo órgano institucional del Consorcio, ostenta la representación legal e institucional de la entidad consorcial, sin perjuicio de la delegación de funciones que pueda realizar en otros órganos unipersonales del Consorcio. Le corresponde la dirección, gobierno y gestión del Consorcio, desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados correspondientes y ejecuta sus acuerdos. El nombramiento recaerá en uno de los Rectores de las Universidades Consorciadas, que será designado por el Comité Ejecutivo, por un periodo de un año. El cargo rotará entre los Rectores de las Universidades consorciadas sucesivamente.

Consejo Rector

La composición inicial del Consejo Rector se distribuye de la forma siguiente:

- Los cuatro Rectores de las Universidades consorciadas.
- Los cuatro Presidentes de los Consejos Sociales, uno por cada una de las Universidades.
- Cuatro miembros, uno por cada una de las Universidades consorciadas, por ellas designados, entre Vicerrectores o Secretarios Generales.

Comité Ejecutivo

El Comité es el órgano colegiado ordinario de gobierno del Consorcio, estará formado por los cuatro Rectores de las Universidades consorciadas. Presidirá el Comité Ejecutivo el Presidente del Consorcio.

Plan Estratégico

Consejo Consultivo

Consejo Consultivo ejercerá un rol asesor en el desarrollo del proyecto de Campus Iberus.

Los miembros del Consejo Consultivo serán designados por el Consejo Rector. Se compone de un mínimo de 10 miembros, formado por representantes de estudiantes, Administraciones Públicas, Asociaciones y demás organizaciones de la sociedad civil, investigadores de reconocido prestigio y representantes del sector empresarial de las Comunidades Autónomas donde se ubican las Universidades consorciadas.

Vicepresidente Ejecutivo

El Vicepresidente Ejecutivo será nombrado, entre profesores con vinculación permanente a alguna de las Universidades consorciadas, por el Consejo Rector quién además tendrá capacidad para cesar, revocar o sustituir al mismo.

El nombramiento deberá recaer en una persona con experiencia en el ámbito de la gestión universitaria, en organismos de colaboración público-privada, y en relaciones internacionales. La duración del mandato del Vicepresidente Ejecuto será por dos años prorrogables por periodos de dos años.

El Vicepresidente Ejecutivo tienen la función de auxiliar al Presidente del Consorcio en la dirección y gobierno del Consorcio, coordinando y dirigiendo todas las actividades que se desarrollen en el Campus Iberus.

Comisiones Sectoriales

El Comité Ejecutivo, al objeto de conseguir el mayor avance en las actuaciones de Campus Iberus, y mejor funcionamiento, podrá acordar la creación de Comisiones Sectoriales, hasta un máximo de cuatro. Las Comisiones Sectoriales abordarán cuestiones académicas concretas, y serán creadas, y definidas su denominación y funciones, por el Comité Ejecutivo.

Las Comisiones Sectoriales de Campus Iberus son cuatro:

- Comisión Sectorial de Estudiantes y Proyección Social.
- Comisión Sectorial de I+D+I.
- Comisión Sectorial de Ordenación Académica.
- Comisión Sectorial de Relaciones Internacionales

Director Ejecutivo:

Nombrado por el Consejo Rector será responsable de la operativa de las actividades del Consorcio de Campus Iberus, dirigiendo y coordinando la Secretaria Técnica del consorcio.







${ m III}$

Palancas e impulsores

Tanto interna como externamente existen una serie de elementos que puede apoyar e impulsar los objetivos marcados. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

Incremento de la cultura de la excelencia entre docentes, investigadores y alumnado

Durante los últimos años la competencia entre centros ha ido en aumento y esto ha hecho que cada vez más aspectos reputacionales ligados a la excelencia docente e investigadores tengan mayor relevancia. Esta dinámica favorece proyectos de agregación como Iberus enfocada a la excelencia.

Necesidad de optimizar recursos y ser eficaces en su gestión

La crisis económica y su débil recuperación posterior ha marcado un cambio de paradigma en el que se ha asentado la necesidad de una gestión de los recursos, económicos, humanos y medioambientales, más eficiente y eficaz, una de las ventajas que ofrece Iberus.

Incremento de la actividad universitaria en América Latina

Las universidades latinoamericanas están expandiendo su actividad, llegando a los 20 millones de estudiantes en la última década según datos del Banco Mundial, existiendo una demanda de docentes y también de contenidos. Iberus puede aprovechar esta ventana de oportunidad que se espera permanezca al menos 3 años más.

La generalización del e-learning y el incremento de su calidad

Es una tendencia en auge y que en un proyecto como Iberus refuerza el uso compartido de los recursos y amplifica la imagen e impacto de la actividad docente.

La necesidad de investigadores y centros de encontrar mecanismo ágiles y eficaces de colaboración

Es una demanda expresada en diferentes niveles y por multitud de interlocutores. Si Iberus sabe articular un modelo propio que incluya la agilidad, calidad, eficiencia y control de la gestión, impulsará de manera decisiva su valoración en el ámbito docente e investigador.

Capacidad de aprovechar oportunidades

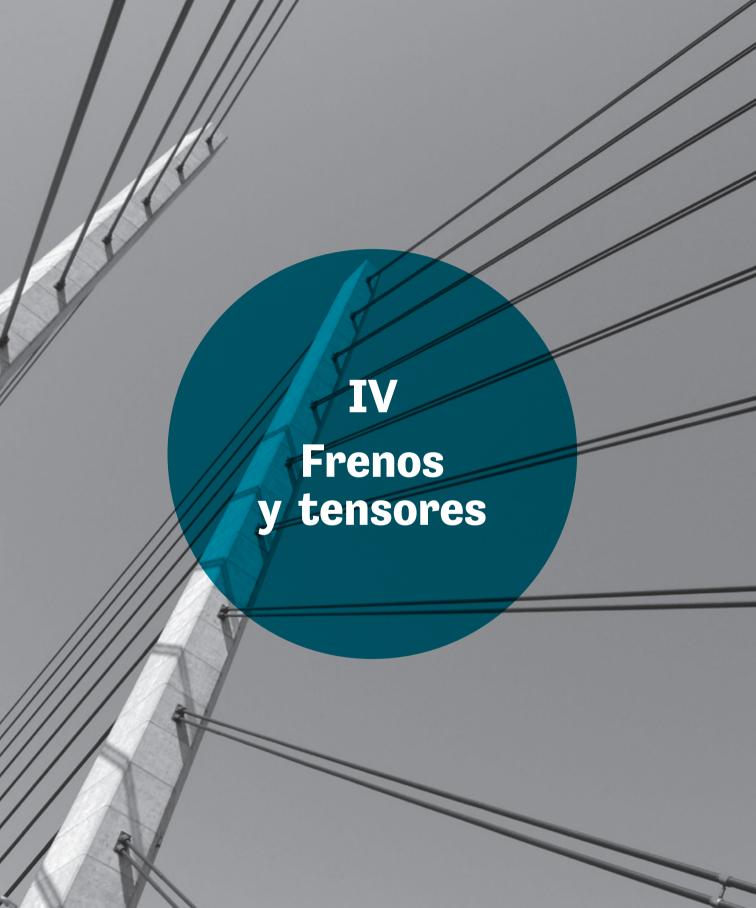
la actual estructura de gestión y modelo de colaboración permite aprovechar oportunidades que surjan dentro de un panorama cambiante tanto en los económico como en lo social.

Imagen agregada con valor añadido

La imagen de Iberus en foros internacionales se aprecia con un valor diferencial que va más allá de la mera suma de las partes dado que ofrece una perspectiva de esfuerzo compartido y búsqueda de excelencia, además de ganar en tamaño e impacto.

Confianza y generosidad de los equipos rectorales

Hasta ahora ha sido uno de los elementos que ha permitido impulsar el proyecto y que es fundamental mantener hasta que la estructura y nivel de actividad permita un funcionamiento más autónomo





IV

Frenos y tensores

Existen también tendencias en el entorno y en la dinámica interna de Iberus y las universidades que lo conforman que pueden suponer frenos o generar tensiones que dificulten alcanzar los objetivos planteados. Entre ellos destacaríamos los siguientes:

Dispersión de actividades y poca predictibilidad

Una de las debilidades del periodo anterior ha sido la excesiva dispersión de esfuerzos en una estructura muy reducida lo que ha impedido que actores de interés no contaran con las convocatorias de Iberus al no tenerlas previstas con antelación o desconocerlas. Este aspecto debe evitarse en el próximo periodo enfocándose en las prioridades estratégicas.

Tensiones territoriales o políticas

El proyecto une cuatro universidades de 4 comunidades autónomas, un modelo que puede verse afectado por prioridades de los gobiernos que diverjan del interés de agregación y que, aunque no lo eliminen, lo debiliten. Adicionalmente el marco normativo actual no facilita las colaboraciones interuniversitarias entre diferentes comunidades, aspecto que sería de interés tratar en los foros correspondientes.

Dinamismo de las universidades privadas

En los últimos años y pese al práctico estancamiento del número de alumnos en la educación superior, las universidades privadas han aumentado en España y se han dotado de un marco de actuación que les permite generar ofertas de una manera más ágil que en el caso de las universidades públicas. No existe en la actualidad ningún proyecto privado que compita con Iberus, pero esto puede cambiar.

Priorización de proyectos propios frente al valor añadido de Iberus

La propia dinámica de las universidades, sus centros, grupos de investigación y equipos docentes puede hacer que proyectos de valor estratégico para Iberus se pierdan por intereses particulares. Es fundamental el papel impulsor y clarificador de los equipos rectorales para evitar estas dinámicas.

Incertidumbre y velocidad de los cambios

En general el entorno socio-económico presenta un elevado grado de incertidumbre, lo que también puede ofrecer oportunidades, pero en el corto plazo dificulta la toma de decisiones. Así mismo le evolución acelerada en campos tecnológicos que afectan a ejes de especialización (salud, energía o agroalimentario) requiere de una capacidad de análisis de tendencias que visualice de manera clara efectos disruptivos que pueden afectar a los proyectos en marcha.



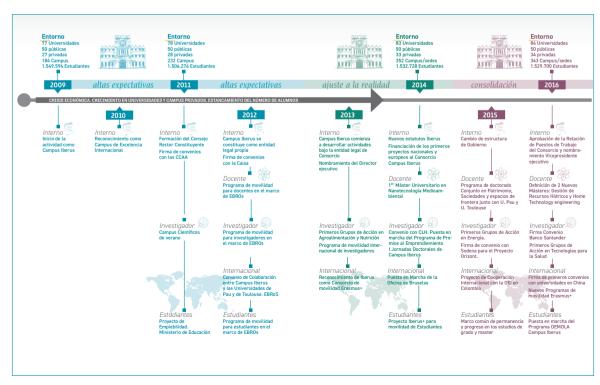


V Principales logros 2009/2016

Desde su puesta en marcha, Campus Iberus se ha desarrollado a través de acciones y proyectos que han servido para definir la visión y la misión de esta agregación estratégica del Valle del Ebro. Cada una de las etapas en las que se ha ido construyendo la agregación han aportado valores diferenciales al proyecto. La puesta en marcha de Campus Iberus como acción inicial de coordinación de sus cuatro universidades, su reconocimiento como Campus de Excelencia Internacional del Valle del Ebro por parte del Ministerio de Educación español, o su constitución como Consorcio con personalidad jurídica propia, han marcado estas etapas de evolución, desarrollo y definición del proyecto Campus Iberus.

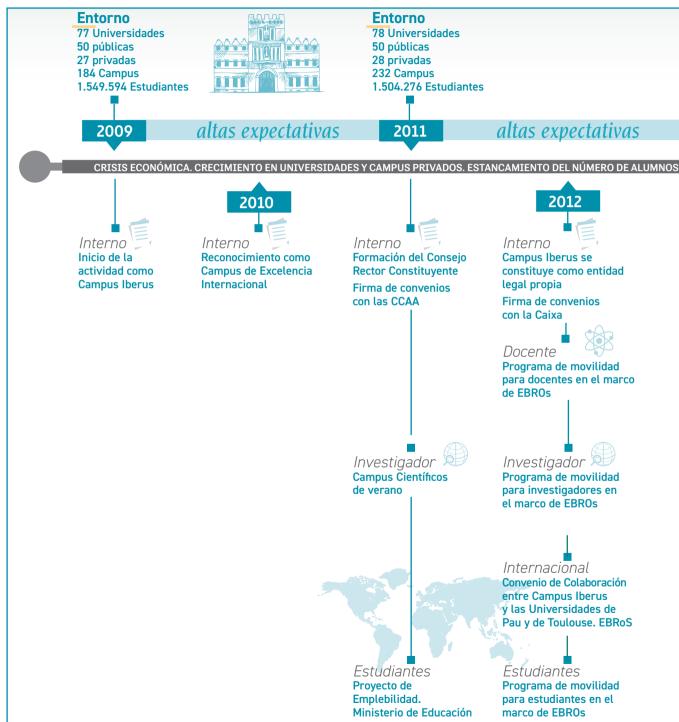
Son múltiples los hitos, acciones y proyectos que han marcado cada una de estas etapas y que han sido la base de crecimiento de un proyecto de carácter estratégico que, a día de hoy, sigue evolucionando para alcanzar un mayor grado de madurez.

El siguiente cuadro, recoge, a modo de resumen, algunos de estos hitos, acciones y proyectos, con el objetivo de mostrar el estado actual del Consorcio y, sobre todo, de entender las principales líneas sobre las que se debe seguir creciendo durante los próximos años.



Plan Estratégico PERIODO 2017-2020







Principales logros 2009-2016



Fntorno

83 Universidades 50 públicas 33 privadas 352 Campus/sedes 1.532.728 Estudiantes



Entorno

84 Universidades 50 públicas 34 privadas 343 Campus/sedes 1.529.700 Estudiantes

ajuste a la realidad

2014

consolidación

2016

2013

Interno

Campus Iberus comienza a



Nuevos estatutos Iberus

Financiación de los primeros proyectos nacionales y europeos al Consorcio Campus Iberus



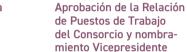
2015

Interno

Docente

U. Toulouse

Cambio de estructura de Gobierno



Interno

eiecutivo

desarrollar actividades bajo la entidad legal de Consorcio Nombramiento del Director eiecutivo



Docente

1er Máster Universitario en Nanotecnología Medioambiental



Docente

Definición de 2 Nuevos Másteres: Gestión de Recursos Hídricos v Home Technology engineering



Primeros Grupos de Acción en Agroalimentación y Nutrición

Programa de movilidad Internacional de investigadores



Convenio con CLH. Puesta en marcha del Programa de Premios al Emprendiemiento I Jornadas Doctorales de Campus Iberus



Conjunto en Patrimonio,

Sociedades y espacios de

frontera junto con U. Pau v

Primeros Grupos de Acción en Energía.

Firma de convenio con Sodena para el Proyecto Orizont.



Firma Convenio Banco Santander

Primeros Grupos de Acción en Tecnologías para la Salud



Reconocimiento de Iberus como Consorcio de movilidad Frasmus+



Puesta en Marcha de la Oficina de Bruselas



Proyecto de Cooperación Internacional con la OEI en Colombia



Internacional

Firma de primeros convenios con universidades en China Nuevos Programas de movilidad Erasmus+



Estudiantes

Marco común de permanencia y progreso en los estudios de grado y master



Estudiantes Puesta en marcha del Programa DEMOLA Campus Iberus

Estudiantes

Provecto Iberus+ para movilidad de Estudiantes



R3-09

Mayor número de empresas que participan en

las actividades programadas.

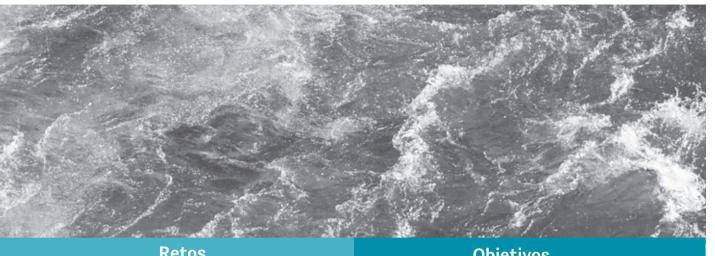
R3

participen en actividades de

Iberus como colaboradores.

financiadores y usuarios

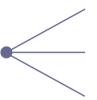




Retos Objetivos

R4

Impulsar la proyección internacional para incrementar el impacto de los retos planteados



R4-010 Establecer una antena permanente en América Latina (AL) que difunda y apoye la sostenibilidad de las acciones docentes, de investigación y de intercambio.

R4-011 Conseguir, con el apoyo de la oficina de Bruselas, incrementar los proyectos con financiación europea.

R4-012 Incrementar el número de investigadores e instituciones internacionales que participan en iniciativas lberus.

R5

Generar sistemas de gestión y comunicación ágiles, eficientes y fiables que refuercen los retos planteados



R5-013 Comunicación orientada a interlocutores que generen impacto medible para los participantes.

R5-014 Modelo de sello para iniciativas Iberus ágil, asimétrico y con incentivos.

R5-015 Generar un modelo de incorporaciones de personal (docente investigador no estructural) ágil, eficiente, sostenible y atractivo.

R5-016 Fortalecer sistemas y mecanismos de gestión compartida de los recursos.

R6

Asegurar la sostenibilidad de la estructura y las iniciativas captando más y mejores recursos gestionados eficientemente

R6-017 Consolidar un modelo de aporte que sostenga económicamente la estructura base.

R6-018 Captar más y mejores recursos para investigación y docencia (públicos y privados).





VII Retos para el periodo 2017-2020

El plan estratégico plantea **6 grandes retos** a abordar que se despliegan en Objetivos e Iniciativas.

En el presente capítulo desarrollaremos los retos y objetivos para pasar en el posterior a detallar las diferentes iniciativas que los despliegan con mayor detalle.



Ser una entidad referente a nivel nacional e internacional en los ejes de especialización elegidos para el periodo.

La agregación que supone el Campus Iberus busca desde su inicio en 2009 posicionarse como un modelo de Campus de Excelencia. En el próximo periodo esta excelencia centrará las acciones de mayor impacto en los 4 ejes marcados:

- · Agroalimentación y nutrición.
- Energía, medio ambiente y sostenibilidad.
- Tecnologías para la salud.
- Desarrollo social y territorial.

Los objetivos planteados para este reto son los siguientes:

R1-01

Clarificar y profundizar en los ejes de especialización.

En la actualidad los ejes de especialización, dada su amplitud, generan dudas sobre las acciones que pueden incluirse o cómo utilizar de una manera eficiente los recursos para generar mayor impacto en ellos.

Uno de los posibles frenos que se mencionarán más adelante es la dispersión de actividades, por lo que calificar el alcance de cada eje de especialización es uno de los primeros aspectos a abordar.

Esta especialización puede revisarse y ajustarse en años sucesivos y, como se ha explicitado, dejar espacio para abordar oportunidades que surjan en un entorno incierto y cambiante, pero su control permitirá mejorar el impacto de varios de los retos a abordar.

R1-02

Establecer un Corredor Científico Técnico del Valle del Ebro.

Es uno de los retos más ambiciosos del plan y posiblemente en el periodo cubierto sólo se avance en las bases para ello, pero ha sido un aspecto muy destacado en los grupos de trabajo ligados con la actividad investigadora.

El objetivo refuerza por una parte la cooperación y el uso eficiente de los recursos y por otro puede servir para plantear proyectos de inversión científico-técnica más ambiciosos bajo un uso compartido de los recursos eficiente y ágil.

Plan Estratégico

R1-03

Incrementar y consolidar los Grupos de Acción Iberus dentro de los ejes con proyectos vivos.

Los Grupos de Acción Iberus se han visto durante los últimos años como una potente herramienta que ayuda a tangibilizar las ventajas de la colaboración entre las 4 universidades que ofrece Iberus. Su correcto planteamiento y ejecución permite además multiplicar los recursos invertidos a través de la captación de fondos tanto públicos como privados.

Es importante en el periodo asegurar que los grupos de acción que se lanzan consiguen generar en un tiempo prudencial (entre 12 y 18 meses) proyectos concretos que cuenten con financiación y refuercen los ejes de especialización.

"Los Grupos de Acción Iberus contribuyen a reforzar la estrategia de agregación y especialización de Campus Iberus"

Contribuir significativamente en formación doctoral, una excelente oferta en masters, la formación permanente y el e-learning.

En el ámbito docente se priorizan 4 áreas:

- La formación doctoral conjunta con vocación internacional.
- La oferta de másteres conjuntos que agreguen valor bien por su especialización o por su viabilidad conjunta.
- La necesidad de una oferta de educación permanente orientada a las necesidades de las empresas y organizaciones.
- El fuerte impacto que la formación online puede tener especialmente en el ámbito internacional, con un foco inicial en el español como lengua extranjera.

Los objetivos planteados para este reto son los siguientes:

R2-04

Generar Masters especializados de prestigio.

Tras Bolonia existe una tensión en la generación de másteres entre conseguir la suficiente especialización para que sean relevantes frente a los estudios más generales de grado, y por otro lado conseguir un número suficiente de participantes que los haga viables.

Iberus se presenta aquí como una potente herramienta que permite optimizar ambas variables (especialización vs participantes) de cara a presentar una oferta de calidad con potencial atractivo nacional e internacional.



Para ello primero deberá analizarse la oferta actual de Masteres universitarios, identificando oportunidades no cubiertas por las universidades, con un alto potencial y que puedan afrontarse de manera conjunta.

R2-05

Promover Programas de doctorado conjuntos Iberus con proyección internacional e incrementar el número de doctorandos que participan en actividades Iberus.

Al igual que en el caso de los Masteres especializados, se propone generar Programas de doctorado conjuntos en Campus Iberus basados en su potencial de internacionalización, como polo de atracción de talento internacional. Se deberá analizar la oferta actual de Programas de Doctorado en la áreas de especialización del Consorcio y proponer la definición de, al menos, un Programa de doctorado conjunto en cada una de ellas.

Por otra parte, las actividades realizadas en este ámbito durante el periodo anterior, orientadas a doctorandos de las universidades de Iberus, han sido bien valoradas y percibidas como un aspecto concreto en el que Iberus ha ofrecido acciones no cubiertas hasta la fecha desde las universidades o no con la suficiente intensidad. En este sentido, se plantea como necesario el incrementar el número de doctorandos que participan en estas acciones dado que el valor aportado sólo se percibe con claridad por los participantes, siendo desconocido por el resto del colectivo.

Nuevos modelos de cursos de doctorado generan también oportunidades para explorar en el periodo.

R2-06

Aprovechar la ventana de oportunidad en educación permanente.

El eje del Ebro representa no sólo un espacio geográfico y social, sino un importante motor económico con multitud de empresas asentadas y consolidadas

En el análisis se considera que existe una ventana de oportunidad de establecerse como referente para la formación permanente, en los ejes de especialización, que puede verse mermada en el futuro por la inclusión especialmente de actores privados y escuelas de negocio.

R2-07

Implantar un modelo exitoso de e-learning.

Durante el análisis realizado se ha detectado que las actuales capacidades docentes de Iberus se verían reforzadas y ampliadas, especialmente en el ámbito internacional, con un modelo de e-learning de calidad

Las tendencias actuales en el ámbito docente también son impulsores en este caso, e Iberus puede ser una importante fuente de sinergias para el e-learning basadas en la optimización de recursos y conocimientos de las 4 universidades.

La potencia en el ámbito de la lengua castellana ofrece una especial ventaja competitiva para avanzar en los próximos años en una experiencia basada en el español como lengua extranjera, reforzando así mismo la proyección internacional de lberus en áreas geográficas no cubiertas en otros ámbitos docentes o investigadores.

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020

Conseguir que un mayor número de empresas participen en actividades de Iberus como colaboradores, financiadores y usuarios.

Hasta ahora las empresas han sido un importante impulsor de las actividades de Iberus, aportando recursos, pero también orientación a través de su participación en actividades y sus reflexiones canalizadas por los Foros Sociales y otras entidades. En el periodo 2017-2020 se quiere profundizar en la relación con las empresas desde tres ópticas diferentes:

- Como participantes: A través de las actividades tanto formativas en los espacios de formación permanente que se generen, como de las actividades de investigación.
- Como colaboradores: aportando conocimiento y capacidad relacional y humana para mejorar la eficacia de las acciones que se planteen desde Iberus
- Como financiadores: aportando recursos económicos, a los proyectos especialmente en los ejes de especialización.

En este reto se plantean los siguientes objetivos:

R3-08

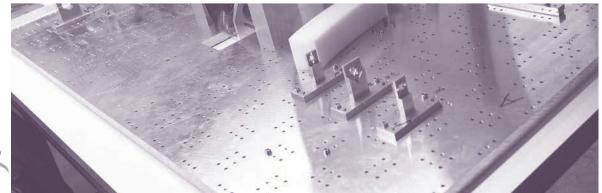
Mayor número de empresas que financian iniciativas y mayor volumen de fondos consequidos.

Este objetivo se espera conseguir focalizándose especialmente en algunas actividades relacionadas con la actividad de los Grupos de Acción (R1-O3) y la puesta en marcha de una oficina técnica de apoyo a la presentación de proyectos desde Campus Iberus, que se desarrollará brevemente en el apartado de iniciativas.

R3-09

Mayor número de empresas que participan en las actividades de Therus

Se establecen 3 líneas de trabajo fundamentales. Por una parte una más estrecha relación con las asociaciones empresariales territoriales, y por último a través del uso de DEMOLA como palanca.





R4

Proyección internacional para incrementar el impacto de los retos planteados.

Desde sus inicios Iberus se plantea con una clara vocación internacional.

La participación de universidades del sur de Francia así como la presentación de acciones a proyectos

europeos ha estado presente ya desde 2012.

En este periodo se plantea una intensificación de la acción internacional en 3 niveles que a modo de resumen se presentan en la siguiente tabla:

Intensidad Alta	Intensidad Media	Intensidad Baja
América Latina Europa	Francia Magreb China - Corea	Oportunidades
Presencia Física Acciones directas en investigación y docencia 70% de los recursos	Colaboraciones Puntuales Intercambiables On-line 20% de los recursos	Oportunidades 10% de los recursos

Figura 1.Grados de intensidad en la actividad internacional.

El reto pretende abordar los siguientes objetivos:

R4-010

Establecer una antena permanente en América Latina que difunda y apoye la sostenibilidad de las acciones docentes y de intercambio en Al Apoyándose en la experiencia del proyecto de cooperación en Colombia así como en la actual necesidad de personal formado, especialmente doctores, en el crecimiento que se está produciendo en las universidades de América Latina, se posee una excelente oportunidad para mejorar el impacto de la actividad de Iberus.

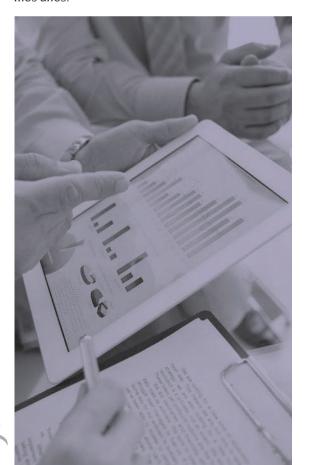
La apertura de una representación permanente en Colombia y la posibilidad de mejorar los intercambios docentes centrarán parte de los esfuerzos en este plan estratégico.

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020

R4-011

Conseguir, con el apoyo de la oficina de Bruselas, incrementar los provectos con financiación europea.

La oficina de Bruselas viene funcionando, si bien de manera parcial y compartida, desde 2014. Se ha constatado que ha sido un recurso poco conocido y cuyo potencial, especialmente para mejorar el encaje de las acciones investigadores en las convocatorias europeas, no ha sido del todo explotado y puede potenciarse durante los próximos años.



R4-012

Incrementar el número de investigadores e instituciones internacionales que participan en iniciativas Therus

Iberus tiene la capacidad de generar un discurso atractivo y sólido, por volumen y calidad, para los investigadores internacionales, especialmente en los ejes de especialización. Esta participación puede ser tanto a nivel investigador como en proyectos docentes doctorales o de educación permanente. Se priorizarán actividades en los ámbitos tanto de I+D+I, como de formación que incluyan la participación de investigadores e instituciones internacionales

Los dos próximos retos planteados se enfocan a la parte interna de la organización de cara a asegurar por una parte que los sistemas de gestión ayudan al despliegue de la estrategia y la consecución de los objetivos y por otra parte se cuenta con los recursos necesarios para ello.



Generar sistemas de gestión y comunicación ágiles, eficientes y fiables que refuercen los retos planteados.

Los retos planteados durante el periodo necesitan estar acompañados de los sistemas de gestión internos de Iberus que faciliten su consecución.

En múltiples ocasiones durante al análisis Iberus se percibe como una posible herramienta que permita agilizar los actuales mecanismos de toma de decisiones y puesta en acción del ámbito universitario. Se considera que el modelo de gestión de las universidades públicas podría ser más ágil y adaptativo para responder a los cambios sociales y las necesidades de las empresas.

También ha aparecido cono un aspecto de meiora la comunicación de la actividad de Iberus hacia los grupos de interés. En la actualidad las personas y entidades que participan en actividades las valoran positivamente, pero son desconocidas por el resto. Se descarta realizar acciones a grupos amplios, pero si se ve necesario asegurar un mínimo de comunicación especialmente con grupos de interés prioritarios.

En este reto se plantean los siguientes objetivos:

R5-013

Comunicación orientada a interlocutores que generen impacto medible para los participantes.

Es preciso que aquellos agentes de interés para el despliegue de la estrategia sean conocedores de las acciones y prioridades de Iberus, asegurando unos mínimos de comunicación a todos los colectivos, especialmente online, que mantengan la transparencia necesaria y la información de especial relevancia para los participantes.

R5-014

Modelo de sello para iniciativas Iberus ágil, asimétrico y con incentivos.

Actualmente se desconocen las ventajas de ser un proyecto (sea docente o investigador) acogido bajo Iberus. Clarificar los requisitos, así como las ventajas que esto tiene para equipos docentes e investigadores y para los propios proyectos en términos de recursos o imagen es de especial relevancia.

R5-015

Generar un modelo de incorporaciones de personal (docente investigador no estructural) ágil, eficiente, sostenible y atractivo.

Las restricciones que el marco normativo actual universitario presenta para la incorporación de personal a algunos proyectos están haciendo que universidades privadas u otros agentes ofrezcan propuestas más atractivas para personal que par-

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020

ticipa, sea como usuario o como investigador/colaborador. Es un reto de las universidades en el que se considera que Iberus puede aportar de manera significativa.

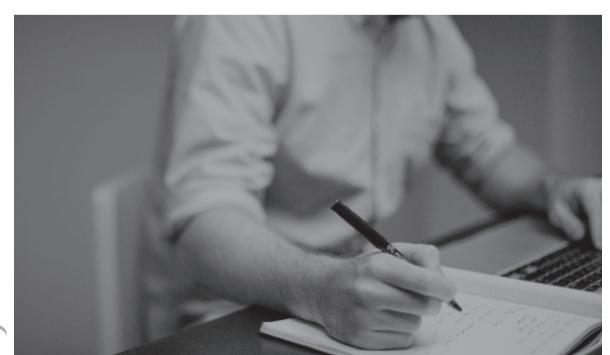
Falta no obstante un análisis en profundidad que permita valorar y validar el grado de flexibilidad que puede tenerse manteniendo unos altos estándares de control de gestión y transparencia.

R5-016

Fortalecer sistemas y mecanismos de gestión compartida de los recursos.

Desde sus inicios Iberus tiene la voluntad de generar un uso más eficiente de los recursos. En este ámbito se pueden contemplar acciones que lleguen a todos los estamentos universitarios, desde alumnado a equipos rectorales. Es una herramienta fundamental para hacer del proyecto Iberus un referente y del valle del Ebro un verdadero corredor científico-técnico que cuente con recursos compartidos de alto nivel.

Hay que evitar que intereses particulares hagan que se inviertan recursos en iniciativas de poco calado mientras inversiones de mayor nivel, especialmente en las herramientas de laboratorios de investigación, quedan fuera de los actuales campus y tienen que ser subcontratadas en otras instalaciones. Un análisis detallado y con visión a largo plazo se hace imprescindible en este periodo.





Asegurar la sostenibilidad de la estructura y las iniciativas captando más y mejores recursos gestionados eficientemente.

Un proyecto estratégico como Campus Iberus, debe tener un encaje presupuestario adecuado al menos para asegurar el "esqueleto" estructural necesario, aportando otras fuentes de financiación la musculatura para el despliegue y crecimiento. Un adecuado plan de financiación de Campus Iberus para un periodo de 3 a 5 años sería imprescindible para poder abordar una planificación estratégica adecuada que garantice la viabilidad y el impacto del proyecto.

Un primer esbozo presupuestario se plantea en un siguiente apartado.

Los dos Objetivos que se plantean para este reto son:

R6-017

Consolidar un modelo de aporte que sostenga la estructura base.

Se precisa analizar durante 2017 con mayor detalle la estructura de personal y presupuestos de cara a garantizar los recursos mínimos necesarios que permitan el abordaje de los retos planteados y que deben ser la palanca que permita potenciar la gestión de recursos multiplicándolos, como mínimo, por 4 como ha sido en el último periodo. Un primer ejercicio se plantea en el presente documento.

R6-18

Captar más y mejores recursos para investigación y docencia (públicos y privados).

Hasta ahora ha sido una de las prioridades de Iberus y así se espera mantener en el próximo periodo, buscando aprovechar sinergias con algunos otros objetivos planteados, en especial R1-O3 (Grupos de Acción), R3-O8 (Participación de Empresas) y R4-O10 (Internacionalización).







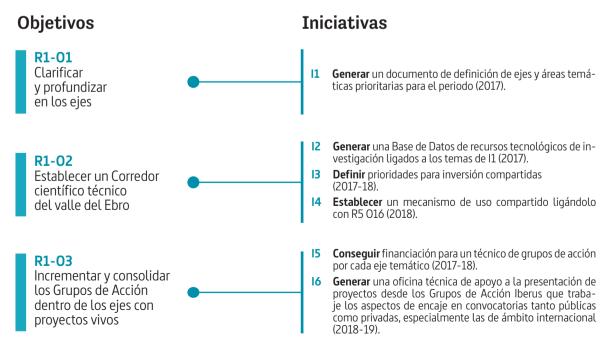
VIII

Detalle de las iniciativas

A continuación se presenta el detalle de las iniciativas a abordar para la consecución de los objetivos. Entre paréntesis parece el año de despliegue.

R1

Ser una entidad referente a nivel nacional e internacional en los ejes de especialización elegidos para el periodo.



Plan Estratégico

Contribuir significativamente en formación doctoral, una excelente oferta en masters, la formación permanente y el e-learning.

Objetivos Iniciativas Analizar y priorizar la oferta global de Master, consolidando los actuales Masters Iberus asegurando un número de alumnos suficientes, apoyando la movilidad y definiendo los incentivos desde Iberus (2017). R2-04 Realizar un benchmarking de Masters actuales a nivel **Generar Masters** Europeo en los ejes de especialización para propuesta de especializados nuevos en 2018. de prestigio **Seleccionar** 1 master anual de los actualmente en preparación para obtener sello Iberus (2018). **110 Detectar** formadores/investigadores de interés para los Masters y su modelo de atracción y colaboración (2017). **I11 Establecer** entre 19 y 20, 2 nuevos Masters Iberus, uno de ellos con enfoque a empresas. R2-05 Promover Programas de **I12** Mantener los encuentros de Jaca y el concurso de tesis en 3 minutos. Impulsar la movilidad Erasmus Doctoral (2017-20). doctorado coniuntos Iberus con provección internacional **I13 Generar** programas de doctorado conjuntos con proyección e incrementar el número de internacional en los ejes de especialización (2017-2020). doctorandos que participan 114 Trasladar en 2018 una propuesta sobre los modelos de en actividades Iberus Doctorado Industrial y Modelo Doctoral Suizo. R2-06 115 Generar un programa formativo orientado a empresas que Aprovechar la ventana incluva derivaciones de los masters y de los proyectos de de oportunidad en investigación, reforzando la especialización (2018). educación permanente R2-07 116 Establecer una metodología de e-learning Iberus con len-Implantar un modelo qua castellana para extranjeros como base piloto en 2018. exitoso de e-learning 117 Realizar evaluación expandir el modelo en 2019 a otros 2 cursos.





Conseguir que un mayor número de empresas participen en actividades de Iberus como colaboradores, financiadores y usuarios.

Iniciativas Objetivos R3 08 Incrementar el número de empresas **16 Se impulsará** especialmente a través de 16. que financian iniciativas y el volumen de fondos conseguidos 118 Generar relación con empresas a través de un canal específico con las asociaciones de empresarios (2017-18). R3-09 119 Reformular los premios al emprendimiento mejorando el Mayor número de impacto y la alineación con los ejes. (2017). empresas que 120 Utilizar DEMOLA como una palanca para la participación participan de empresas e imagen hacia alumnado (2017-18). en las actividades



Plan Estratégico

Proyección internacional para incrementar el impacto de los retos planteados.

Iniciativas Objetivos I21 Establecer antena en Colombia (2017) y expandir las acti-R4-010 vidades en AL a partir de 2018 tras priorización de activida-Establecer una antena des va existentes. permanente en AL 122 Mantener y reforzar, de manera coordinada, el papel de que difunda y apoye la Iberus en el Programa Erasmus+ en los nichos diferenciales sostenibilidad de las a las universidades (2017-18). acciones docentes y de 123 Realizar un Mapeo de entidades de interés para oferta eduintercambio en AL cativa y de intercambio Iberus en Europa y AL (2017-18). R4-011 **124** Incrementar los fondos conseguidos en programas nacio-Conseguir, con el nales y europeos para América Latina a través de Iberus (2018-2020). apovo de la oficina de Bruselas, incrementar **Incrementar** la captación de fondos de proyectos europeos los provectos con para el desarrollo de proyectos de I+D+I, especialmente a través de la estructura de los Grupos de Acción Iberus. financiación europea R4-012 125 Realizar un mapeo de investigadores e instituciones diana Incrementar el número en ejes principales (2017). de investigadores 126 Generar modelo de incentivos para atracción de investigae instituciones

dores (2017) (También docentes masters).

proyecto y un Master.

127 Realizar Realizar una prueba del modelo en 2108 con 1

internacionales que

İberus

participan en iniciativas



R5

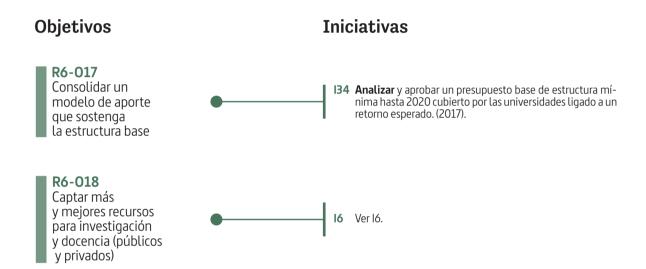
Generar sistemas de gestión y comunicación ágiles, eficientes y fiables que refuercen los retos planteados.

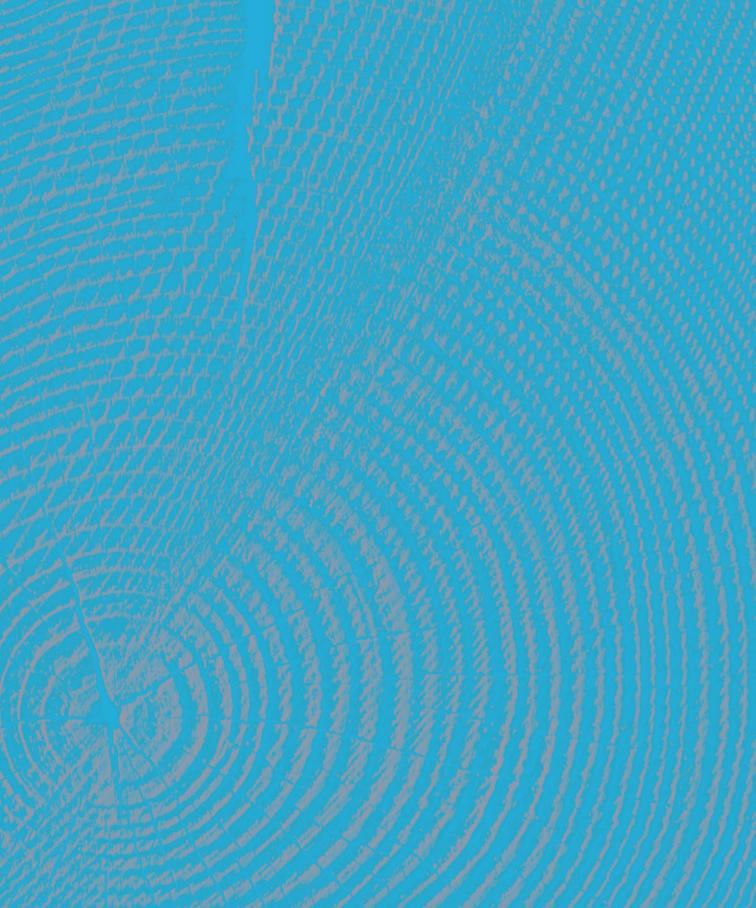
Iniciativas Objetivos R5 013 128 Mantener actualizada las actividades que se realizan a tra-Comunicación orientada vés de los canales actuales, fomentando la transparencia, a interlocutores que mejorando la predictibilidad. generen impacto con **129 Implantar** un CRM que permita identificar y gestionar los unos mínimos higiénicos actores claves. (2018). para los participantes R5-014 **I30** Analizar las iniciativas exitosas para extraer los protocolos Modelo de sello de actuaciones que han funcionado bien valorando la repara iniciativas Iberus ágil, plicación en otras acciones. (2017-2020). asimétrico 130 Establecer un sistema de incentivos por tipo de iniciatiy con incentivos va para los participantes en iniciativas con el sello Iberus (2017).R5-015 Generar un modelo de **I31** Analizar los mecanismos legales que permitan gestionar incorporaciones de incorporaciones parciales de personal relevante investigapersonal (docente dor o docente. (2017). investigador no estructural) **I32** Validar el modelo tras ensayo en 2018. ágil, eficiente, sostenible v atractivo R5-016 Fortalecer sistemas v mecanismos de 133 Establecer protocolos de actuación para la gestión compartida de recursos a nivel investigador y para el alumnado gestión compartida de los recursos

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020

R6

Asegurar la sostenibilidad de la estructura y las iniciativas captando más y mejores recursos gestionados eficientemente.









IX

Indicadores

Se plantean aquí los principales indicadores para el periodo en los retos abordados



Ser una entidad referente a nivel nacional e internacional en los ejes de especialización elegidos para el periodo.

Objetivos

R1-01

Clarificar y profundizar en los ejes

R1-02

Establecer un Corredor científico técnico del valle del Ebro

R1-03

Incrementar y consolidar los Grupos de Acción dentro de los ejes con proyectos vivos

Indicador

- i1 Documento realizado en diciembre 2017.
- i2 Base de datos de recursos tecnológicos accesible en enero de 2018
- Documento de prioridad de inversiones compartidas y dotación presupuestaria en mayo de 2018.
- 4 Oficina Técnica con al menos 4 técnicos asignados y 10 proyectos vivos en 2020.
- i5 Recursos adicionales para la contratación de 3 técnicos en 2019.
- ió Oficina Técnica con al menos 4 técnicos asignados y 10 proyectos vivos en 2020.

Plan Estratégico

PERIODO 2017-2020



Contribuir significativamente en formación doctoral, una excelente oferta en masters, la formación permanente y el e-learning.

Objetivos

R2-04

Generar Masters especializados de prestigio

R2-05

Promover Programas de doctorado conjuntos Iberus con proyección internacional e incrementar el número de doctorandos que participan en actividades Iberus

R2-06

Aprovechar la ventana de oportunidad en educación permanente

R2-07

Implantar un modelo exitoso de e-learning

Indicador

- i7 Análisis de la oferta de Master de las 4 universidades analizada en enero 2018.
- i8 Listado de Masters Europeos de Interés detectados en enero 2018.
- i9 Un nuevo master de Iberus lanzado en septiembre de 2018
- i10 Listado de investigador / docentes de interés para masters en enero 2018.
- i11 Dos nuevos masters en 2020.
- i12 El número de participantes en las tesis en 3 minutos ha crecido un 50% en 2020. EL número de Doctores en programas ERASMUS se ha duplicado.
- i13 En 2019 existen 2 programas doctorales conjuntos en los eies de especialización.
- i14 Decisión sobre el uso del modelo Doctorado Industrial y Modelo Suizo en marzo 2018.
- i15 Programa orientado a empresas con 3 módulos formativos en septiembre 2018.
- i16 Metodología y tecnología de e-learning seleccionada en 2017. Curso español como lengua extranjera en 2018.
- i17 Resultado de evaluación curso e-learning en 2018. Nuevo Curso en 2019.





Conseguir que un mayor número de empresas participen en actividades de Iberus como colaboradores, financiadores y usuarios.

Objetivos

R3 08

Incrementar el número de empresas que financian iniciativas y el volumen de fondos conseguidos

R3-09

Mayor número de empresas que participan en las actividades

Indicadores

i18 El número de empresas colaboradoras pasa de 2 a 8 y se duplican los fondos 2016-2020.

i19 Existe canal de relación con 2 asociaciones autonómicas de empresas de 2018 y 4 en 2019 y es valorado positivamente por las empresas.

i20 50 empresas participan en DEMOLA en 2019.



Plan Estratégico PERIODO 2017-2020



Proyección internacional para incrementar el impacto de los retos planteados.

Objetivos

R4-010

Establecer una antena permanente en AL que difunda y apoye la sostenibilidad de las acciones docentes y de intercambio en AL

Indicadores

- i21 Antena operativa en Colombia en 2018.
- i22 El número de participantes en programas Erasmus + es de 300 en 2019.
- i23 Existe mapeo de entidades educativas para intercambio en 2018 y se han establecido acuerdos con 3 nuevas en 2019.

R4-011

Conseguir, con el apoyo de la oficina de Bruselas, incrementar los proyectos con financiación europea

i24 Conseguir en 2019 0,5 M€ en programas de UE para AL a través de lberus.

R4-012

Incrementar el número de investigadores e instituciones internacionales que participan en iniciativas lberus

- i25 Mapeo de investigadores e instituciones en ejes principales en enero 2018.
- i26 Modelo de incentivos Iberus planteado en noviembre 2017.
- i27 Sello Iberus e incentivos aplicados a un proyecto investigador y un master en 2018 con valoración positiva.





Generar sistemas de gestión y comunicación ágiles, eficientes y fiables que refuercen los retos planteados.

Objetivos

R5 013

Comunicación orientada a interlocutores que generen impacto con unos mínimos higiénicos para los participantes

R5-014

Modelo de sello para iniciativas Iberus ágil, asimétrico y con incentivos

R5-015

Generar un modelo de incorporaciones de personal (docente investigador no estructural) ágil, eficiente, sostenible y atractivo.

R5-016

Fortalecer sistemas y mecanismos de gestión compartida de los recursos

Indicadores

- **i28.1** Establecido sistema regular de convocatorias e incentivos en 2018.
- **i28.2** Valoración positiva de la información enviada a grupos de interés prioritarios en encuesta de 2018.
- i29 CRM implantado en 2018.
- i30 Análisis de iniciativas exitosas con lecciones a aplicar de manera anual en informe. Ver i26 e i27.
- i31 Estudio de mecanismos legales para incorporación de personal en primer trimestre de 2018.
- **i32** Un mecanismo novedoso aplicado en el segundo trimestre de 2018.
- i33 Protocolo aprobado en 2018 y revisado en 2019.

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020



Asegurar la sostenibilidad de la estructura y las iniciativas captando más y mejores recursos gestionados eficientemente.

Objetivos

R6-017Consolidar un modelo de aporte que sostenga la estructura base

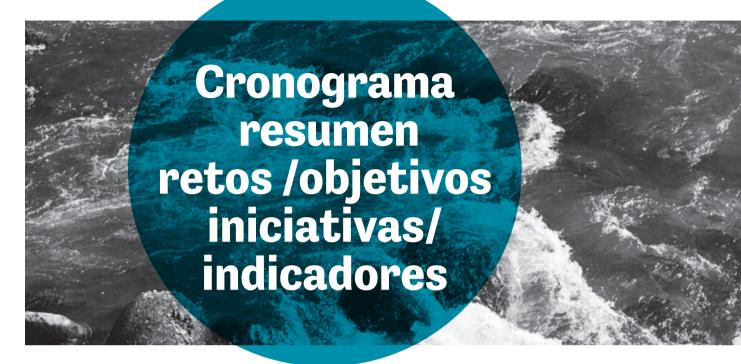
R6-018 Captar más y mejores recursos para investigación y docencia (públicos y privados)

Indicadores

i34 Definir un modelo de financiación en el que las universidades aportan en fondos propios un % de los fondos consequidos desde Campus Iberus. 2019.

i35 Se gestionan en 2019 entre 2, 5 y 3,5 M € a través de Iberus.





reto objetivos iniciativas indicadores

R1 Ser una entidad referente a nivel nacional e internacional en los ejes de especialización elegidos para el periodo

R1-01

Clarificar y profundizar en los ejes de especialización I1 Generar un documento de definición de ejes y áreas temáticas prioritarias para el periodo (2017). i1 Documento realizado en diciembre 2017.

R1-02

Establecer un Corredor Científico Técnico del Valle del Ebro

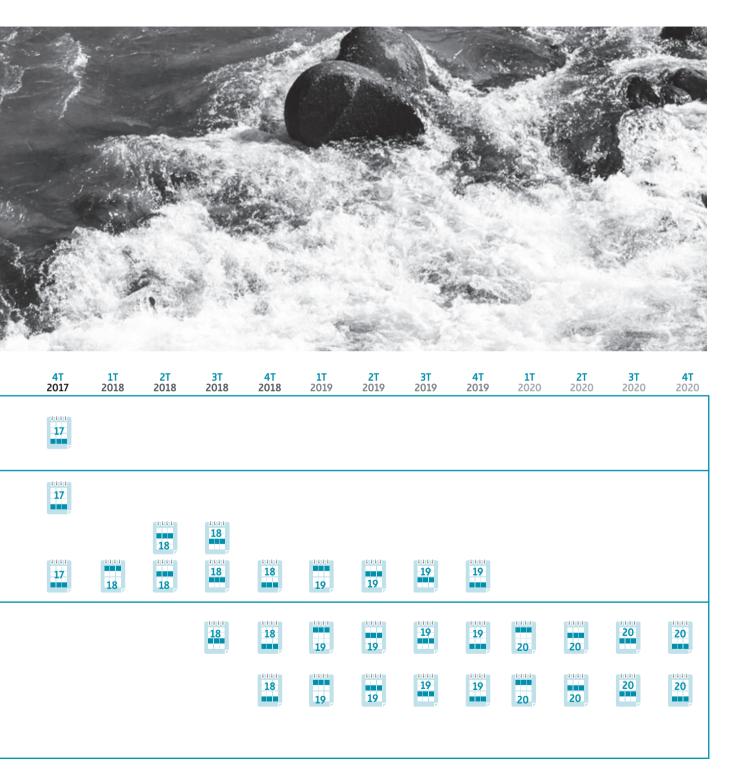
- I2 Generar una Base de Datos de recursos tecnológicos de investigación ligados a los temas de I1 (2017).
- **Definir** prioridades para inversión compartidas (2017-18).
- **14 Establecer** un mecanismo de uso compartido ligándolo con R5 O16 (2018).
- i2 Base de datos de recursos tecnológicos accesible en enero de 2018.
- i3 Documento de prioridad de inversiones compartidas y dotación presupuestaria en mayo de 2018.
- i4 Oficina Técnica con al menos 4 técnicos asignados y 10 proyectos vivos en 2020.

R1-03

Incrementar y consolidar los Grupos de Acción Iberus dentro de los ejes con proyectos vivos

- 15 Conseguir financiación para un técnico de grupos de acción por cada eje temático (2017-18).
- 16 Generar una oficina técnica de apoyo a la presentación de proyectos desde los Grupos de Acción Iberus que trabaje los aspectos de encaje en convocatorias tanto públicas como privadas, especialmente las de ámbito internacional (2018-19).
- i5 Recursos adicionales para la contratación de 3 técnicos en 2019.
- **ió** Oficina Técnica con al menos 4 técnicos asignados y 10 proyectos vivos en 2020.





	reto	objetivos		iniciativas		indicadores
R2	Contribuir significativamente en formación doctoral, una excelente	R2-04 Generar Masters especializados de prestigio	17	Analizar y priorizar la oferta global de Master, consolidando los actuales Masters Iberus asegurando un núme- ro de alumnos suficientes, apoyando la movilidad y definiendo los incen- tivos desde Iberus (2017).	i7	Análisis de la oferta de Master de las 4 universidades analizada en enero 2018.
	oferta en masters, la formación		18	Realizar un benchmarking de Mas- ters actuales a nivel Europeo en los ejes de especialización para pro- puesta de nuevos en 2018.	i8	Listado de Masters Europeos de Interés detectados en enero 2018.
	permanente y el e-learning		19	Seleccionar 1 master anual de los actualmente en preparación para obtener sello lberus (2018).	i9	Un nuevo master de Iberus lanzado en septiembre de 2018.
	_		I10	Detectar formadores/investigadores de interés para los Masters y su modelo de atracción y colaboración (2017).	i10	Listado de investigador / docentes de interés para masters en enero 2018.
			111	Establecer entre 19 y 20, 2 nuevos Masters Iberus, uno de ellos con enfoque a empresas.	i11	Dos nuevos masters en 2020.
		R2-05 Incrementar el número de doctorandos que participan en	12	Mantener los encuentros de Jaca y el concurso de tesis en 3 minutos. Impulsar la movilidad Erasmus Doctoral (2017-20).	i12	El número de participantes en las tesis en 3 minutos ha crecido un 50% en 2020. El número de Doctores en programas ERASMUS se ha duplicado.
		programas Iberus	l13	Generar programas de doctorado conjuntos con proyección interna- cional en los ejes de especialización (2017-2020).	i13	En 2019 existen 2 programas docto- rales conjuntos en los ejes de especia- lización.
			114	Trasladar en 2018 una propuesta sobre los modelos de Doctorado Industrial y Modelo Doctoral Suizo.	i14	Decisión sobre el uso del modelo Doctorado Industrial y Modelo Suizo en marzo 2018.
		R2-06 Aprovechar la ventana de oportunidad en educación permanente	I15	Generar un programa formativo orientado a empresas que incluya derivaciones de los masters y de los proyectos de investigación, reforzan- do la especialización (2018).	i15	Programa orientado a empresas con 3 módulos formativos en septiembre 2018.
		R2-07 Implantar un modelo exitoso de e-learning	l16	Establecer una metodología de e-learning Iberus con lengua castellana para extranjeros como base piloto en 2018.	i16	Metodología y tecnología de e-lear- ning seleccionada en 2017. Curso español como lengua extranjera en 2018.
			l17	Realizar evaluación expandir el modelo en 2019 a otros 2 cursos.	i17	Resultado de evaluación curso e-lear- ning en 2018. Nuevo Curso en 2019.



4T 2017	1T 2018	2T 2018	3T 2018	4T 2018	1 T 2019	2T 2019	3T 2019	4T 2019	1T 2020	2T 2020	3T 2020	4T 2020
	18											
177	18											
	18											
1717171	18							1111	iririri	Ա	1111	ttt
								19	20	20	20	20
17	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20
	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20
		18										
	18	18										
17	18	18										
			18	18								

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020

	reto	objetivos		iniciativas		indicadores
R3	Conseguir que un mayor número de empresas participen en actividades de Iberus como colaboradores, financiadores y usuarios	R3 08 Incrementar el número de empresas que financian iniciativas y el volumen de fondos conseguidos		Se impulsará especialmente a través de I6.		
		R3-09 Mayor número de empresas que participan en las actividades programadas	119	Generar relación con empresas a través de un canal específico con las asociaciones de empresarios (2017-18). Reformular los premios al emprendimiento mejorando el impacto y la alineación con los ejes. (2017). Utilizar DEMOLA como una palanca para la participación de empresas e imagen hacia alumnado (2017-18).	i19	El número de empresas colaboradoras pasa de 2 a 8 y se duplican los fondos 2016-2020. Existe canal de relación con 2 asociaciones autonómicas de empresas de 2018 y 4 en 2019 y es valorado positivamente por las empresas. 50 empresas participan en DEMOLA en 2019.
R4	Impulsar la proyección internacional para incrementar el impacto de los retos planteados	R4-010 Establecer una antena permanente en América Latina (AL) que difunda	I21	Establecer antena en Colombia (2017) y expandir las actividades en AL a partir de 2018 tras priorización de actividades ya existentes.	i21	Antena operativa en Colombia en 2018.
		y apoye la sostenibilidad de las acciones docentes, de investigación y de intercambio		Mantener y reforzar, de manera coordinada, el papel de Iberus en el Programa Erasmus+ en los nichos diferenciales a las universidades (2017-18).	i22	El número de participantes en pro- gramas Erasmus + es de 300 en 2019.
				Realizar un Mapeo de entidades de interés para oferta educativa y de intercambio Iberus en Europa y AL (2017-18).	i23	Existe mapeo de entidades educativas para intercambio en 2018 y se han establecido acuerdos con 3 nuevas en 2019.
		R4-011 Conseguir, con el apoyo de la oficina de Bruselas, incrementar los	124	Incrementar los fondos conseguidos en programas nacionales y euro- peos para América Latina a través de Iberus (2018-2020).	i24	Conseguir en 2019 0,5 M€ en programas de UE para AL a través de lberus.
		proyectos con financiación europea		Incrementar la captación de fondos de proyectos europeos para el desa- rrollo de proyectos de I+D+I, espe- cialmente a través de la estructura de los Grupos de Acción Iberus.		
		R4-012 Incrementar el número de		Realizar un mapeo de investigadores e instituciones diana en ejes principa- les (2017).	i25	Mapeo de investigadores e institu- ciones en ejes principales en enero 2018.
		investigadores e instituciones internacionales que participan en iniciativas Iberus		Generar modelo de incentivos para atracción de investigadores (2017) (También docentes masters).		Modelo de incentivos Iberus planteado en noviembre 2017.
				Realizar Realizar una prueba del modelo en 2108 con 1 proyecto y un Master.	i27	Sello Iberus e incentivos aplicados a un proyecto investigador y un master en 2018 con valoración positiva.



4T 2017	1T 2018	2T 2018	3T 2018	4T 2018	1T 2019	2T 2019	3T 2019	4T 2019	1T 2020	2T 2020	3T 2020	4T 2020
1717171	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20
17	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20
1717171	18	18	18									
17.17												
17.	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20
17	18	18										
17	18			18	19	19	19	19				
17	18		1111									
		18	18									
			18	18								

Plan Estratégico PERIODO 2017-2020

		reto	objetivos		iniciativas		indicadores
	R5	Generar sistemas de gestión y comunicación ágiles, eficientes y fiables que refuercen	R5-013 Comunicación orientada a interlocutores que generen impacto medible para los participantes		Mantener actualizada las actividades que se realizan a través de los canales actuales, fomentando la transparencia, mejorando la predictibilidad. Implantar un CRM que permita identificar y gestionar los actores claves. (2018).		 1.1 Establecido sistema regular de convocatorias e incentivos en 2018. 1.2 Valoración positiva de la información enviada a grupos de interés prioritarios en encuesta de 2018. 1.2 CRM implantado en 2018.
		los retos planteados	R5-014 Modelo de sello para iniciativas Iberus ágil, asimétrico y con incentivos R5-015 Generar un modelo de incorporaciones de personal (docente investigador no estructural) ágil, eficiente, sostenible y atractivo		extraer los protocolos de actuaciones c		O Análisis de iniciativas exitosas con lecciones a aplicar de manera anual en informe. Ver i26 e i27.
					Analizar los mecanismos legales que permitan gestionar incorporaciones parciales de personal relevante investigador o docente. (2017). Validar el modelo tras ensayo en 2018.	i31	para incorporación de personal en primer trimestre de 2018.
			R5-016 Fortalecer sistemas y mecanismos de gestión compartida de los recursos	133	Establecer protocolos de actuación para la gestión compartida de recursos a nivel investigador y para el alumnado (2017).	i33	Protocolo aprobado en 2018 y revisado en 2019.
İ	R6	Asegurar la sostenibilidad de la estructura y las iniciativas	R6-017 Consolidar un modelo de aporte que sostenga económicamente la estructura base	134	Analizar y aprobar un presupuesto base de estructura mínima hasta 2020 cubierto por las universidades ligado a un retorno esperado. (2017).	i34	Definir un modelo de financiación en el que las universidades aportan en fondos propios un % de los fondos conseguidos desde Campus Iberus. 2019.
		captando más y mejores recursos gestionados eficientemente	R6-018 Captar más y mejores recursos para investigación y docencia (públicos y privados)	16	Ver Ió.	i35	Se gestionan en 2019 entre 2, 5 y 3,5 M € a través de lberus.



4T 2017	1T 2018	2T 2018	3T 2018	4T 2018	1T 2019	2T 2019	3T 2019	4T 2019	1T 2020	2T 2020	3T 2020	4 T 2020
171-1-1	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20
	18	18	18	18								
		18	18									
	1717171	18										
17	18											
				18	19							
17	18											
17	18											
17	18	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20	20





X

Estructura del Consorcio

La estructura que se plantea trata de apoyar el despliegue de la actual estrategia y ofrece una visión de su estado esperado una vez alcanzado 2020.



Figura 2. Modelo de organigrama para 2020.

En un primer nivel y de cara a 2018 se plantea el siguiente modelo organizativo que debería poder estar soportado con fondos propios para asegurar su sostenibilidad entre paréntesis el número de personas estimadas, que serían un total de 8.

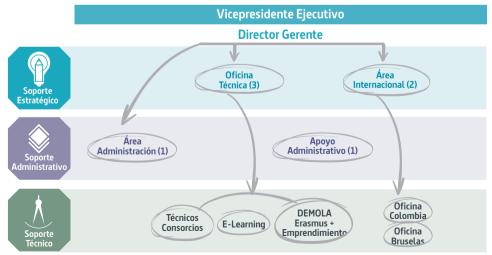


Figura 3. Modelo de organigrama para 2018.





Información de contacto

Si desea contactar con Campus Iberus puede hacerlo a través de nuestra web, correo electrónico o correo postal.



Oscar López Director Ejecutivo

Tel. 976 762 929

☑ Campusiberus@campusiberus.com

Dirección de contacto:

Pza. Basilio Paraíso 4. Paraninfo. 2ª Planta. 50005. Zaragoza Tel. 976 762 929 | Fax 976 761 009

info@campusiberus.es

www.campusiberus.es

www.campusiberus.es



DEL VALLE DEL EBRO







