

Plan estratégico del Equipo de Gobierno 2025-2030

José Ramón Beltrán Blázquez
Raquel Villacampa García
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Estratégico
Julio 2025

Título

Una Universidad proyectada en la sociedad del futuro

Índice de Ejes y Líneas Estratégicas

Eje 1. Posicionamiento Global

Eje 2. Compromiso Territorial

Eje 3. Transformación Digital

Eje 4. Identidad institucional

Eje 5. Calidad y Transparencia

Línea 1. Una Oferta Académica flexible, digital y global ante los retos del futuro

Línea 2. Investigación de calidad, basada en el talento, al servicio del entorno y orientada a la excelencia

Línea 3. Talento Estudiantil: participación, bienestar y empleabilidad

Línea 4. Personal Universitario preparado y reconocido: desarrollo profesional y bienestar integral

Línea 5. Universidad Global: alianzas, movilidad y presencia global

Línea 6. Una Universidad como referente social: cultura, bienestar e inclusión para transformar la sociedad

Línea 7. Entornos que Transforman: campus inteligentes para una vida universitaria más plena y sostenible

Línea 8. Liderar con Inteligencia: Gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica

Introducción

Este proyecto Plan Estratégico del Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza (PEEGUZ) es fruto de una reflexión estratégica realizada en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Estratégico durante los primeros 2 meses y medio de mandato. Está basado en el Programa Electoral de Rosa Bolea y los ejes, líneas, objetivos y acciones se han definido a partir de ese documento. Esta aproximación estratégica nos permite desarrollar inicialmente un Plan del Equipo de Gobierno que, una vez aprobado en ese mismo Equipo de Gobierno, deberá ser ampliado y extendido a toda la Comunidad Universitaria. De esta manera se puede plantear un despliegue más rápido y efectivo, con los objetivos estratégicos perfectamente definidos y generando un Plan de Acción durante los primeros 6 meses de mandato. Una aproximación “de abajo hacia arriba” nos hubiese llevado unos cuantos años y hubiésemos caído en las mismas situaciones de Equipos de Dirección anteriores, en los que durante un mandato ha sido siempre tremendamente complicado desarrollar el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza.

La reflexión sobre el presente documento y la hoja Excel adjunta, nos deberá llevar al desarrollo de un plan de despliegue en el que se deberán objetivos individuales de las unidades y servicios en los diferentes niveles de la Universidad.

Los ejes y líneas propuestos forman una matriz que se presenta en la figura 1.

Figura 1. Ejes y líneas estratégicas del Plan Estratégico del Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza

En el resto del documento se presentan las líneas estratégicas, los objetivos y las acciones. En la hoja Excel adjunta se presentan los indicadores, los responsables y los hitos de cada una de las acciones. El plan desarrolla 8 líneas, 34 objetivos y 115 acciones.

Línea estratégica 1: Oferta Académica Flexible, Innovadora y Orientada al Futuro.

Una Oferta Académica Flexible, Digital y Global ante los Retos del Futuro

4 objetivos; 17 acciones

Esta línea estratégica gira en torno a:

- Flexibilización y diversificación de la oferta académica.
- Innovación metodológica y tecnológica.
- Formación continua y microcredenciales como punta de lanza.
- Conexión con el entorno, internacionalización y adaptación a futuro.

Objetivo 1.1. Flexibilizar e impulsar una revisión de la oferta académica en todos los niveles y en todo el territorio.

Acción 1.1.1: Redefinir y flexibilizar la oferta de grados, introduciendo itinerarios flexibles y menciones duales.

Acción 1.1.2: Diseñar másteres innovadores y atractivos para captar estudiantado nacional e internacional, incluyendo programas bilingües o con colaboración de otras instituciones.

Acción 1.1.3: Ampliar la oferta académica de grado y posgrado en los campus territoriales, identificando necesidades formativas no cubiertas y construyendo itinerarios flexibles que permitan obtener menciones o especializaciones relacionadas con el entorno.

Acción 1.1.4: Aumentar el número de titulaciones conjuntas con otras universidades de prestigio, tanto nacionales como internacionales, facilitando la movilidad de estudiantes y profesorado y el reconocimiento mutuo de estudios.

Acción 1.1.5: Reforzar una Escuela de Doctorado ágil y dinámica, incrementando el número de tesis internacionales en cotutela con universidades extranjeras y fomentando los doctorados industriales vinculados al sector productivo.

Objetivo 1.2. Impulsar metodologías docentes innovadoras haciendo de las tecnologías y la digitalización firmes aliadas en el desarrollo de nuestra oferta formativa.

Acción 1.2.1: Establecer planes específicos de formación e innovación docente centrados en metodologías docentes innovadoras que favorezcan el aprendizaje activo y flexible de nuestro alumnado.

Acción 1.2.2: Consolidar y mejorar nuestro Campus Virtual haciéndolo más intuitivo, accesible e integrado, con funcionalidades de aulas virtuales en directo, laboratorios remotos, herramientas de autoevaluación con feedback inmediato y recursos abiertos de aprendizaje.

Acción 1.2.3: Extender el uso de tecnologías educativas innovadoras y de herramientas de *learning analytics*, apoyando al profesorado pionero en estas metodologías a través de la creación de comunidades de práctica para compartir experiencias, y con soporte técnico/pedagógico.

Acción 1.2.4: Asegurar conectividad de alta velocidad y acceso a recursos digitales desde cualquier campus, desplegando fibra óptica de última generación en aquellos centros que lo requieran, homogeneizando el acceso al Anillo Digital Docente y otras plataformas, estableciendo aulas virtuales que permitan seguir clases remotamente en directo o diferido.

Acción 1.2.5: Implementar modelos de docencia mixta que combinen clases presenciales y virtuales entre campus fomentando la creación de *aulas espejo* interconectadas.

Objetivo 1.3. Dar un impulso decidido a la oferta de formación permanente y continua, convirtiéndola en un elemento diferenciador de nuestra universidad.

Acción 1.3.1: Potenciar las actividades docentes extraordinarias (Cursos Extraordinarios, Universidad de Verano de Teruel, Universidad de la Experiencia, Cursos de Español como Lengua Extranjera...), facilitando la difusión y el acceso a las mismas, incluyendo formatos presenciales e híbridos.

Acción 1.3.2: Impulsar actividades docentes extraordinarias en diversas sedes por toda la comunidad autónoma, sirviendo como elemento vertebrador del territorio y aportando valor e impacto social.

Acción 1.3.3: Continuar con el despliegue de las microcredenciales certificadas por Europa como un formato reconocido y particularmente flexible de formación permanente y extender la certificación a determinadas actividades extraordinarias.

Acción 1.3.4: Crear una unidad de formación permanente que incorpore la gestión de las microcredenciales que permita situar a la Universidad de Zaragoza en la vanguardia de este tipo de formación.

Objetivo 1.4. Analizar y evaluar la calidad de nuestra oferta formativa, a todos los niveles.

Acción 1.4.1: Mejorar el análisis de datos e indicadores sobre la actividad docente y la oferta académica, incluyendo estudios de la demanda y de las prioridades y decisiones de los estudiantes de nuevo ingreso, análisis del abandono y los índices de fracaso y análisis de la experiencia de los estudiantes en sus titulaciones, entre otros.

Acción 1.4.2: Elaborar estudios por ámbitos sobre las titulaciones que se ofrecen en otras universidades y países, así como las tendencias o posibles necesidades sociales en el futuro, atendiendo a las debilidades y fortalezas de la Universidad de Zaragoza en cada terreno para planificar la oferta académica a corto, medio y largo plazo, así como reorientar los planes de estudios.

Acción 1.4.3: Facilitar los procesos de renovación de la acreditación de los planes de estudio de grados, másteres y doctorados mediante herramientas de automatización de datos y basadas en IA.

Línea estratégica 2: Investigación de Calidad

Investigación de calidad, basada en el talento, al servicio del entorno y orientada a la excelencia.

5 objetivos; 23 acciones

- Proporcionar al personal investigador los recursos, apoyos y condiciones necesarias para desarrollar investigación de excelencia y alto impacto.
- Reforzar y modernizar las estructuras, servicios e institutos de investigación para garantizar una base sólida, eficiente y sostenible.
- Actualizar los sistemas de evaluación de la investigación para maximizar su impacto científico y social mediante herramientas de análisis avanzadas.
- Promover la transferencia del conocimiento al entorno económico y social, impulsando la colaboración con empresas y el emprendimiento innovador.
- Fortalecer la proyección pública de la investigación y fomentar una cultura científica participativa y comprometida con la sociedad.

Objetivo 2.1. Dotar al personal investigador de los recursos necesarios para conseguir una investigación al más alto nivel.

Acción 2.1.1: Desarrollar un programa de incentivación de la participación en las solicitudes de proyectos de investigación, tanto de fuentes públicas como privadas, en colaboración con los Institutos Universitarios de Investigación (IUIs).

Acción 2.1.2: Potenciar el programa propio de investigación y de transferencia e innovación, aumentando los fondos destinados y el número de convocatorias.

Acción 2.1.3: Destinar fondos específicos para proyectos de I+D+i centrados en problemáticas locales de Aragón liderados desde sus campus territoriales o para cofinanciar cátedras o contratos de investigación con empresas locales sobre temas de interés mutuo.

Acción 2.1.4: Potenciar el apoyo a la preparación de propuestas a convocatorias europeas de prestigio (por ejemplo, ERC Grants), con el objetivo de posicionarnos entre las tres primeras universidades españolas en la obtención de estos proyectos competitivos.

Acción 2.1.5: Intensificar las políticas de captación y retención de talento científico, implementando medidas que hagan nuestra universidad más atractiva para investigadores destacados.

Acción 2.1.6: Potenciar la movilidad de los investigadores atendiendo especialmente a investigadores predoctorales e investigadores noveles mediante programas específicos.

Objetivo 2.2. Consolidar y reforzar las estructuras de investigación y los servicios.

Acción 2.2.1: Racionalizar y optimizar las estructuras de gestión de la investigación y la transferencia, simplificando trámites administrativos para proyectos y convenios, y facilitando el trabajo del personal investigador.

Acción 2.2.2: Posicionar a la Biblioteca Universitaria como referente en gestión del conocimiento científico, apoyando la innovación en servicios bibliotecarios y la cooperación inter-bibliotecas.

Acción 2.2.3: Potenciar y dar visibilidad a los servicios de apoyo a la investigación, tanto dentro como fuera de la Universidad, promoviendo su uso por parte de investigadores externos, participando en redes nacionales/internacionales de infraestructuras y asegurando su sostenibilidad financiera.

Acción 2.2.4: Desarrollar un programa de incorporación de técnicos de investigación en colaboración con los IUIs, atendiendo también a las necesidades de los campus territoriales.

Acción 2.2.5: Facilitar los medios para la consecución y mantenimiento de los sellos de calidad en investigación.

Acción 2.2.6: Analizar el mapa de IUIs, para determinar acciones de coordinación y de relación entre ellos, que mejoren la competitividad en convocatorias tanto públicas como privadas.

Acción 2.2.7: Desarrollar un programa de capacitación y de coordinación para la gestión de los IUIs en colaboración con los servicios centrales.

Acción 2.2.8: Fomentar y apoyar institucionalmente a los IUIs y otras entidades de investigación para que puedan aspirar a acreditaciones de centros de excelencia “Severo Ochoa” o unidades de excelencia María de Maeztu.

Objetivo 2.3. Modernizar los sistemas de evaluación interna de la investigación para maximizar el impacto científico y social de la institución.

Acción 2.3.1: Desarrollar programas y herramientas de gestión de la actividad investigadora mediante mapas de visualización, basados en datos y tecnologías del lenguaje, que exploten la información y producción científica de los grandes volúmenes de información científica, textual y no estructurada accesible por la institución.

Acción 2.3.2: Desarrollar plataformas de monitorización y seguimiento dinámico para la anticipación de ámbitos emergentes y detección de carencias organizativas.

Objetivo 2.4. Potenciar y consolidar la transferencia de los resultados de investigación al tejido empresarial y productivo, fomentando el emprendimiento.

Acción 2.4.1: Aumentar la colaboración universidad-empresa, incorporando nuevas empresas asociadas a proyectos de I+D universitarios y creando más *cátedras* empresa-universidad que canalicen esa cooperación.

Acción 2.4.2: Crear alianzas estratégicas entre los campus territoriales y actores del entorno, estableciendo consejos asesores con representantes de la administración local, tejido

empresarial y sociedad civil, para detectar necesidades y evaluar el impacto de la Universidad en la zona.

Acción 2.4.3: Potenciar la transferencia de conocimiento en el territorio, apoyando la creación de *start-ups* y empresas de base tecnológica con impacto local, que retengan talento en la región y generen empleo de calidad.

Objetivo 2.5. Proyectar la actividad investigadora y desarrollar una cultura científica en la sociedad.

Acción 2.5.1: Reforzar con personal y con financiación la Unidad de Cultura Científica (UCC) dentro de la estructura universitaria, como instrumento de proyección de la actividad investigadora a la sociedad.

Acción 2.5.2: Elaborar un plan anual de actividades de divulgación científica que incluya actividades de divulgación, comunicación y cultura científica y transmisión de los logros y actividades relevantes de nuestro personal investigador y que abarque gran parte de la geografía aragonesa.

Acción 2.5.3: Fomentar la participación de expertas y expertos universitarios en los medios de comunicación, así como en comisiones de apoyo a la toma de decisiones de entidades e instituciones públicas.

Acción 2.5.4: Impulsar la Ciencia Ciudadana aumentando el protagonismo de la Universidad con la colaboración de entidades líderes en dichas actuaciones y colaborando en investigaciones con especial relevancia para la comunidad autónoma.

Línea estratégica 3: Estudiantado participativo, integrado y protagonista.

Talento Estudiantil: Participación, Bienestar y Empleabilidad

3 objetivos; 10 acciones

- Estudiantado protagonista y activo.
- Acompañamiento integral durante toda la experiencia universitaria.
- Conexión con el futuro profesional (empleabilidad y emprendimiento).
- Participación, reconocimiento y comunidad.

Objetivo 3.1. Impulsar acciones que reconozcan y que incentiven la participación y representación estudiantil

Acción 3.1.1: Crear el Observatorio del Estudiante, órgano dedicado a analizar las necesidades, percepciones y el rendimiento del estudiantado, proporcionando datos para mejorar las políticas universitarias.

Acción 3.1.2: Crear el Pasaporte Digital o certificado de competencias que reconozca la participación de los estudiantes en órganos de representación y actividades universitarias y habilidades extracurriculares adquiridas.

Acción 3.1.3: Aprobar el *Plan Integral de Participación de la Universidad de Zaragoza*, que incluya a todos los sectores (estudiantes, PDI, PTGAS) y articule iniciativas para fomentar la participación activa en la comunidad universitaria.

Acción 3.1.4: Asignar una financiación básica anual para los Consejos de Estudiantes de cada centro, apoyando la realización de actividades formativas, culturales o de ocio que enriquezcan la vida universitaria.

Objetivo 3.2. Realizar un acompañamiento y asesoramiento integral a los estudiantes durante la etapa universitaria

Acción 3.2.1: Revisar el *Plan de Orientación Universitaria de Zaragoza (POUZ)* para que sea una herramienta más ágil y eficaz de apoyo al estudiantado, mejorando la tutoría académica, el programa mentor, la información sobre itinerarios formativos y la detección temprana de posibles abandonos.

Acción 3.2.2: Habilitar espacios en los distintos campus para que funcionen como centros dinamizadores de la vida estudiantil, sirviendo para actividades culturales, coworking, reuniones de asociaciones y mejora de la convivencia entre estudiantes de diferentes titulaciones.

Acción 3.2.3: Facilitar el acceso del estudiantado a un alojamiento universitario digno y asequible, revisando la situación de los Colegios Mayores y ofreciendo alternativas (bolsa de pisos en alquiler, convenios con residencias, etc.).

Objetivo 3.3. Establecer planes y acciones que fomenten la empleabilidad de nuestros egresados

Acción 3.3.1: Crear un nuevo portal de empleo universitario, más ágil y accesible, que centralice ofertas de prácticas, empleos para egresados y orientación profesional, facilitando la transición al mercado laboral.

Acción 3.3.2: Fortalecer y promover la cultura emprendedora de nuestros estudiantes, aumentando las acciones formativas en este sentido, creando espacios de trabajo colaborativo para el desarrollo de proyectos y planteando premios a ideas o trabajos relativos a la creación de empresas y la adquisición de competencias emprendedoras.

Acción 3.3.3: Desarrollar el proyecto “*Alumni Unizar*” para estrechar lazos con nuestros egresados y amigos de la Universidad, creando una red activa de antiguos alumnos y alumnas que participen en mentoring, networking y apoyo a las nuevas generaciones.

Línea estratégica 4: Desarrollo profesional e integral de nuestro personal (PDI y PTGAS).

Cuidar el talento interno: Planificación, Promoción, Estabilidad y Formación del Personal

5 objetivos; 23 acciones

- Planificación estratégica y fortalecimiento de plantillas, especialmente en campus territoriales.
- Desarrollo profesional y promoción interna, con atención al rejuvenecimiento, estabilización y mentoría.
- Mejora de condiciones laborales y bienestar, incluyendo conciliación, igualdad y diálogo social.
- Formación continua en competencias clave (digitales y lingüísticas).
- Modernización organizativa y colaboración interna para una gestión más eficiente.

Objetivo 4.1. Elaborar una planificación prospectiva de la plantilla de PTGAS, de su modelo organizativo y fortalecer los mecanismos colaborativos.

Acción 4.1.1: Elaborar e implementar una planificación prospectiva de la plantilla del PTGAS, revisando el modelo organizativo, ampliando el sistema de calidad a todos los procesos de la organización, para adecuarlo a las necesidades presentes y futuras.

Acción 4.1.2: Asegurar una plantilla adecuada y estable del PTGAS en los campus territoriales de modo que los servicios clave (gestión académica, bibliotecas, TIC) estén suficientemente dotados de personal en cada sede.

Acción 4.1.3: Ampliar la plantilla de PTGAS allí donde sea necesario, asignando los recursos humanos suficientes para fortalecer unidades y servicios clave, garantizando una gestión más eficiente.

Acción 4.1.4: Revisar, mejorar y actualizar la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del PTGAS funcionario, eliminando duplicidades en funciones y creando itinerarios de promoción en el puesto. Asimismo, finalizar la elaboración de la RPT del personal laboral de investigación, adaptándola al nuevo convenio colectivo. Igualmente, se realizará una revisión integral de la estructura de los servicios administrativos, redefiniendo funciones para ganar eficiencia y equidad.

Acción 4.1.5: Fomentar la comunicación y colaboración entre servicios administrativos, departamentos y centros, estableciendo protocolos para compartir procedimientos y buenas prácticas, evitando la duplicación de tareas.

Objetivo 4.2. Elaborar un plan estratégico del PDI.

Acción 4.2.1: Proveer de plazas de profesorado en aquellas áreas que requieran refuerzo especial o estratégico, incluyendo áreas sanitarias y disciplinas emergentes o con sobrecarga docente.

Acción 4.2.2: Garantizar que los campus territoriales cuenten con el personal docente necesario para desarrollar su actividad con calidad, agilizando los procesos de contratación de profesorado al inicio de curso.

Acción 4.2.3: Implementar un plan de rejuvenecimiento de la plantilla que priorice la contratación de profesorado joven y altamente cualificado a través de ofertas de empleo público amplias (dentro de nuestros límites presupuestarios), programas de retención para doctores formados en la casa, e iniciativas para atraer profesores e investigadores internacionales de alto nivel.

Acción 4.2.4: Revisar el Plan de Ordenación Docente (POD) vigente, con participación de los departamentos, para ajustarlo a la diversidad de tareas actuales (docencia, investigación, gestión) y a las nuevas modalidades (docencia virtual, proyectos interdisciplinarios, etc.) y valorando la introducción de planes de asignación docente plurianuales o sistemas más flexibles.

Objetivo 4.3. Potenciar la política de estabilización y promoción profesional para el PDI y apoyo al profesorado de nueva incorporación.

Acción 4.3.1: Reforzar la política de estabilización del profesorado manteniendo y ampliando el procedimiento de transformación de plazas temporales en permanentes.

Acción 4.3.2: Agilizar y simplificar los procesos de promoción interna del PDI estableciendo un procedimiento continuo para solicitudes de promoción, resolviéndose en dos tandas anuales para acelerar los ascensos.

Acción 4.3.3: Desarrollar una política de acogida y mentoría para el profesorado de nueva incorporación, que facilite su integración en los departamentos y en la cultura UZ, ofreciendo cursos de formación pedagógica inicial, información clara sobre sus derechos y deberes, y seguimiento de su carga de trabajo para evitar sobrecargas.

Acción 4.3.4: Crear una unidad de apoyo a la acreditación del profesorado, realizando asesoría y ayuda para la selección, solicitud y ordenación de documentación acreditativa. Se priorizaría en dicha unidad, si hubiera necesidad de hacerlo, el apoyo a profesorado laboral para conseguir su funcionarización y a mujeres en áreas en las que se observe bajo número de catedráticas.

Acción 4.3.5: Implantar y certificar el programa DOCENTIA.

Objetivo 4.4. Mejorar las condiciones laborales del PTGAS y del PDI en el marco retributivo, de conciliación y de bienestar.

Acción 4.4.1: Impulsar una relación más fluida con las organizaciones sindicales del PTGAS, dentro de un marco de diálogo social permanente, instaurando un calendario regular de

reuniones de la Mesa de Negociación para anticipar conflictos, agilizar la resolución de problemas y alcanzar acuerdos de mejora con mayor rapidez.

Acción 4.4.2: Actualizar y mejorar las retribuciones del PTGAS a través de la negociación con el Gobierno de Aragón y los órganos competentes que incluya la aprobación de un nuevo pacto para el personal funcionario, la revisión de los complementos salariales y la implantación progresiva de la equiparación retributiva en puestos equivalentes.

Acción 4.4.3: Promover entornos de trabajo saludables, como programas de bienestar laboral y medidas de conciliación de la vida personal y laboral.

Acción 4.4.4: Implantar medidas que mejoren la conciliación de la vida laboral y personal del profesorado y fomentar el bienestar, atendiendo especialmente a los colectivos con mayor estrés y a la salud mental.

Acción 4.4.5: Asegurar la igualdad de oportunidades en la carrera académica en todos los campus y áreas de conocimiento, monitorizando posibles desequilibrios e incorporando la perspectiva de género en las promociones y evaluaciones.

Objetivo 4.5. Desarrollar un plan de formación en competencias digitales y lingüísticas para el PDI y el PTGAS.

Acción 4.5.1: Desarrollar un programa continuo de formación en competencias digitales para el PTGAS, incluyendo la adaptación a la IA, a través de talleres y cursos sobre las nuevas herramientas, adaptados a las distintas unidades.

Acción 4.5.2: Desarrollar un programa continuo de formación en competencias digitales para el PDI, incluyendo la adaptación a la IA, a través de talleres y cursos sobre nuevas herramientas docentes, de innovación docente centrada en tecnología educativa y de gestión.

Acción 4.5.3: Desarrollar un programa específico de formación en lengua inglesa específico para el PDI para los distintos ámbitos de conocimiento.

Acción 4.5.4: Desarrollar un programa específico de formación en lengua inglesa específico para el PTGAS que favorezca la comunicación con estudiantado extranjero y con el proyecto UNITA.

Línea estratégica 5: Internacionalización en un mundo globalizado.

Universidad Global: Alianzas, Movilidad y Presencia Global

4 objetivos; 12 acciones

- Posicionar internacionalmente a la Universidad de Zaragoza.
- Fortalecer alianzas clave como UNITA.
- Ampliar horizontes geográficos y canales de colaboración más allá de Europa.
- Traer la internacionalización a casa, para toda la comunidad universitaria.

Objetivo 5.1. Situar a la Universidad de Zaragoza a la vanguardia de la educación superior en Europa

Acción 5.1.1: Incrementar la oferta docente en otros idiomas, especialmente en inglés, en asignaturas y programas completos, definiendo un plan de incentivos y formación para el profesorado que imparta docencia en lengua extranjera, asegurando la calidad.

Acción 5.1.2: Fortalecer las acciones de captación de estudiantes internacionales a través de la participación en ferias educativas globales, convenios de doble titulación con universidades extranjeras y ampliación de la información y servicios en inglés en la web institucional.

Acción 5.1.3: Ofrecer nuevas titulaciones conjuntas de Grado y Máster a través de colaboraciones específicas con otras universidades europeas, así como el reconocimiento de microcredenciales internacionales.

Acción 5.1.4: Implantar mecanismos para reconocer la internacionalización en la carrera del PDI y del PTGAS.

Objetivo 5.2. Profundizar en las oportunidades que ofrece la Alianza UNITA *Universitas Montium* a todos los niveles.

Acción 5.2.1: Potenciar la colaboración entre las Escuelas de Doctorado de las universidades de la alianza, incluyendo el incremento de tesis doctorales en cotutela internacional y la creación de seminarios doctorales conjuntos.

Acción 5.2.2: Aumentar los intercambios de estudiantes, PDI y PTGAS con las universidades de la Alianza en los que se realicen actividades docentes, de formación e intercambio de buenas prácticas.

Acción 5.2.3: Intensificar el uso de los instrumentos de cooperación investigadora en UNITA, como la participación en *hubs* temáticos de investigación que identifiquen sinergias y la puesta en común de infraestructuras, para crear consorcios que presenten proyectos europeos conjuntos.

Objetivo 5.3. Desplegar una estrategia geográfica para abrir la Universidad de Zaragoza al mundo.

Acción 5.3.1: Reforzar el aprovechamiento de las oportunidades del *Espacio Europeo de Educación Superior* y del programa Erasmus+, incluyendo la cooperación con países asociados fuera de Europa e impulsando formas nuevas de movilidad como la movilidad virtual y las prácticas rurales internacionales, facilitando que estudiantes de otros países vengan a Aragón a realizar prácticas en entornos rurales y viceversa.

Acción 5.3.2: Participar activamente en la adhesión a nuevos consorcios y redes internacionales de universidades, más allá de UNITA, para ampliar nuestras oportunidades de proyectos, intercambios y visibilidad.

Objetivo 5.4. Desarrollar un Plan de Internacionalización en Casa.

Acción 5.4.1: Profundizar en la internacionalización de los currículos, aprovechando las posibilidades que ofrece la docencia virtual o híbrida para establecer canales de colaboración con otras Universidades.

Acción 5.4.2: Desarrollar un programa de experiencias de colaboración y de trabajo con equipos internacionales para el estudiantado, bien mediante la realización de estancias en otras Universidades o por medio de la cooperación con investigadores de otras Universidades desarrollada en el propio campus de la Universidad de Zaragoza, aportando así una marca diferencial de nuestro estudiantado.

Acción 5.4.3: Analizar el funcionamiento de los servicios de internacionalización en sus distintos niveles para reforzar su contribución a la internacionalización de la Universidad de Zaragoza, incluyendo la evaluación de las necesidades que al respecto de estos servicios presentan los distintos centros, con especial atención en los campus territoriales.

Línea estratégica 6: Una universidad comprometida: Bienestar, cultura y sociedad.

Una Universidad Comprometida: Cultura, Bienestar e Inclusión para Transformar la Sociedad

4 objetivos; 17 acciones

- Bienestar integral (físico, emocional, social).
- Inclusión, igualdad y diversidad.
- Cultura y patrimonio como motor de conexión social y universitaria.
- Compromiso con el entorno y con los grandes retos sociales, desde lo local hasta lo global.

Objetivo 6.1. Construir un entorno universitario más justo, inclusivo y accesible, fomentando la convivencia universitaria y la participación.

Acción 6.1.1: Desarrollar un Plan Integral de Bienestar Universitario que coordine iniciativas de salud física, mental y social para estudiantes y empleados y amplíe los servicios de asistencia psicológica y coaching, incorporando programas de ejercicio físico y deporte para toda la comunidad, campañas de alimentación saludable y prevención de adicciones.

Acción 6.1.2: Crear canales estructurados para escuchar y atender las necesidades de la comunidad universitaria en estos ámbitos.

Acción 6.1.3: Fomentar una estructura universitaria más abierta a la participación de todos, desarrollando programas centrados en las personas que permitan generar nuevas estructuras de gobernanza participativa y aumentar la satisfacción y sentido de pertenencia a Unizar.

Acción 6.1.4: Desplegar las acciones del Plan de Igualdad de la Universidad incorporando la perspectiva de género en todas las actividades universitarias.

Acción 6.1.5: Lanzar iniciativas para lograr la plena inclusión de personas con discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión, reforzando la Unidad de Atención a la Diversidad, asegurando que todos los edificios y aulas sean accesibles universalmente y ofreciendo becas o apoyos a estudiantes refugiados o de entornos socioeconómicos desfavorecidos.

Acción 6.1.6: Garantizar la tolerancia cero ante cualquier forma de discriminación, acoso o violencia formando a la comunidad universitaria, difundiendo los protocolos de denuncia y atención existentes y reforzando y evaluando la eficacia de los órganos encargados de la convivencia y derechos.

Acción 6.1.7: Diseñar un programa contra el abandono de mujeres en áreas con alta representación masculina a todos los niveles (grado, posgrado y vida laboral universitaria) que lleve a reducir la brecha de género en disciplinas STEM.

Objetivo 6.2. Desarrollar una programación cultural amplia, participativa y de calidad, apoyando la producción de los miembros de la comunidad universitaria y su difusión social.

Acción 6.2.1: Diseñar e implementar una programación cultural institucional ambiciosa, que abarque exposiciones, conferencias, proyecciones de cine, recitales y obras de teatro, congresos científicos y talleres, garantizando la inclusión de actividades que destaquen la historia de la Universidad de Zaragoza y su contribución a la sociedad, fortaleciendo el vínculo entre universidad y ciudadanía.

Acción 6.2.2: Organizar mesas redondas, encuentros y debates abiertos al público sobre temas actuales o polémicos que preocupan a la sociedad, en las que profesorado experto de la Universidad aportará conocimiento basado en la evidencia, promoviendo el pensamiento crítico y el diálogo informado como antídoto contra la desinformación y la polarización.

Acción 6.2.3: Mejorar la accesibilidad de todas las actividades culturales programadas, empleando tecnologías de apoyo como recursos multimedia y realidad virtual en exposiciones, códigos QR o chips NFC en museos para ampliar información, incorporando intérpretes de lengua de signos o *signoguías*, sistemas de audiolectura para personas ciegas y traducciones al inglés u otros idiomas cuando sea pertinente.

Acción 6.2.4: Establecer convocatorias o espacios para nuevas creaciones artísticas en el seno de la universidad, proporcionando medios y visibilidad a esos creadores noveles.

Acción 6.2.5: Reforzar la proyección de la Universidad de Zaragoza como un espacio cultural abierto a la sociedad, descentralizando las actividades culturales, deportivas y sociales y llegando no solo a los campus territoriales, sino también a barrios y pueblos y participando activamente en las agendas culturales municipales, autonómicas y nacionales.

Objetivo 6.3. Investigar, conservar y poner en valor el patrimonio cultural universitario.

Acción 6.3.1: Impulsar una investigación profunda de las colecciones universitarias, integrándolas en proyectos expositivos, editoriales y de investigación interdisciplinaria, realizando un estudio exhaustivo sobre el estado de conservación de las colecciones de los diferentes centros de la Universidad.

Acción 6.3.2: Trabajar en colaboración con nuestros investigadores, institutos y entidades culturales del entorno para difundir el patrimonio y las figuras ilustres relacionadas con la Universidad, contribuyendo a la creación de nuevos espacios museísticos, que muestren las colecciones patrimoniales de la Universidad.

Acción 6.3.3: Redactar un Reglamento de Patrimonio que regule la gestión, conservación y difusión de nuestro patrimonio cultural a través de un proceso participativo que involucre a todas las áreas implicadas, garantizando una perspectiva interdisciplinaria y consensuada.

Objetivo 6.4. Potenciar la Universidad de Zaragoza como referente social, favoreciendo la implicación de la comunidad universitaria.

Acción 6.4.1: Institucionalizar programas de voluntariado universitario que canalicen la vocación solidaria de estudiantes y personal hacia proyectos sociales, incorporando en los planes de estudio actividades de aprendizaje-servicio y prácticas en ONGs o instituciones que colaboran con personas en riesgo de exclusión social.

Acción 6.4.2: Elaborar un *plan de cooperación universitaria al desarrollo* que nos convierta en referentes en este ámbito, dotándolo de fondos para financiar proyectos de universidades hermanadas en países en desarrollo, promoviendo programas de movilidad específicos e integrando la sensibilización sobre retos globales en la comunidad universitaria.

Línea estratégica 7: Entorno universitario: Sostenibilidad ambiental e infraestructuras.

Entornos que Transforman: Campus Inteligentes para una Vida Universitaria más Plena y Sostenible

4 objetivos; 15 acciones

La **transformación de los campus** —desde infraestructuras inteligentes y sostenibles hasta espacios verdes y sociales— mejora **la vida universitaria diaria**, **fomenta el bienestar** y refuerza el **compromiso ambiental**.

- Sostenibilidad ambiental integral en energía, agua, movilidad y residuos.
- Infraestructuras modernas, inteligentes y verdes.
- Compromiso institucional con la Agenda 2030 y la economía circular.
- Igualdad territorial y calidad de vida en los campus.

Objetivo 7.1. Diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad ambiental.

Acción 7.1.1: Reducir la demanda de energía de los campus impulsando la eficiencia energética, invirtiendo en sistemas de gestión inteligente de edificios, así como en la renovación de equipos por otros de bajo consumo.

Acción 7.1.2: Implementar medidas para reducir la huella de carbono de la institución en línea con la Agenda 2030.

Acción 7.1.3: Impulsar construcciones y renovaciones de edificios existentes con criterios de sostenibilidad y alta eficiencia energética, en todos los campus de la Universidad.

Acción 7.1.4: Mantener y ampliar la política de consumo de energía de fuentes renovables en la Universidad a través de la contratación de electricidad verde, la generación de más energía renovable propia, así como sistemas de almacenamiento energético.

Acción 7.1.5: Revisar y actualizar el Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la UZ potenciando el transporte sostenible en la comunidad universitaria.

Acción 7.1.6: Implementar un plan de gestión del agua para mitigar y adaptarse a la escasez hídrica.

Objetivo 7.2. Posicionar la Universidad como referente a escala nacional e internacional en sostenibilidad.

Acción 7.2.1: Adoptar una estrategia de economía circular en la gestión de bienes y residuos, promoviendo la reutilización de materiales y la compra verde.

Acción 7.2.2: Crear el Observatorio de Sostenibilidad como elemento referente de transparencia y rendición de cuentas en sostenibilidad, digitalizando la recogida de datos ambientales.

Acción 7.2.3: Promover campus más verdes y amables con el entorno, con zonas verdes y espacios de biodiversidad.

Acción 7.2.4: Fortalecer la educación en sostenibilidad dentro y fuera del aula, incluyendo más contenidos de sostenibilidad en las titulaciones e involucrando a toda la comunidad en este cambio cultural hacia la responsabilidad ambiental.

Objetivo 7.3. Desarrollar el plan de infraestructuras aprobado con el gobierno autonómico

Acción 7.3.1: Ejecutar el plan de inversiones en infraestructuras para todos los campus de la universidad, que contemple las obras más urgentes.

Acción 7.3.2: Elaborar y planificar el nuevo plan de infraestructuras asociado al nuevo modelo de financiación con el Gobierno de Aragón, basado en la definición estratégica de la universidad.

Objetivo 7.4: Desplegar un nuevo modelo de gestión de infraestructuras y un modelo de campus inteligente.

Acción 7.4.1: Actualizar la infraestructura tecnológica que permita adaptar la docencia a las exigencias actuales, impulsando la igualdad de estas infraestructuras en los campus territoriales.

Acción 7.4.2: Facilitar espacios específicos de socialización donde el personal pueda reunirse de manera informal, favoreciendo concesiones de cafeterías o en su defecto estableciendo espacios de máquinas de autovending.

Acción 7.4.3 Lanzar un proyecto institucional emblemático de Smart Campus con IA definiendo un sistema integral de trabajo, pilotado sobre el proyecto ya en marcha de *Campus Fidigital*.

Línea estratégica 8: Gobernanza y política institucional.

Liderar con Inteligencia: Gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica

5 objetivos; 21 acciones

Transformación institucional profunda, centrada en:

- Gobernanza participativa y basada en datos.
- Digitalización, inteligencia artificial y ciberseguridad.
- Comunicación estratégica e imagen institucional.
- Financiación robusta y adaptativa para nuevos desafíos.

Objetivo 8.1. Impulsar sistemas de apoyo a la toma de decisiones

Acción 8.1.1: Crear una plataforma centralizada de análisis de datos institucionales que reúna información de distintas fuentes y permita explotar esos datos a través de machine learning para sustentar un cuadro de mando integral en tiempo real para los gestores, ayudando a tomar decisiones informadas basadas en evidencias.

Acción 8.1.2: Crear un sistema de indicadores por ámbitos, centros y titulaciones que permita monitorizar, comparar y priorizar y que considere tanto las personas, actividades y cargas de trabajo como aspectos cualitativos de la docencia, investigación, gestión y administración.

Acción 8.1.3: Incorporar herramientas de Inteligencia Artificial para ser también más competitivos y estratégicos, dando apoyo a decisiones de gobernanza y dirección de la institución, mediante procesos de analítica de datos que sirvan para identificar espacios de potenciales sinergias y de innovación.

Acción 8.1.4: Crear un “Comité Asesor Externo” compuesto por personalidades externas muy relevantes que tengan como cometido elevar la vista y proponer ideas disruptivas que sirvan para la toma de decisiones.

Acción 8.1.5: Diseñar e implementar procedimientos de seguimiento y comunicación de los avances del plan estratégico que permitan el refuerzo o la reorientación de cada una de las líneas de acción.

Objetivo 8.2: Establecer un modelo de gobernanza participativa y transparente basado en la calidad

Acción 8.2.1: Desarrollar la adaptación y desarrollo normativo necesario para ajustarnos a los nuevos Estatutos, garantizando un proceso transparente y participativo.

Acción 8.2.2: Reforzar la comunicación y trabajo conjunto entre decanatos y direcciones de centro y departamento y el equipo rectoral, con un sistema de comunicación y reuniones frecuentes que coordine políticas, establezca criterios comunes y analice conjuntamente los problemas.

Acción 8.2.3: Obtener la Acreditación Institucional de la universidad, mediante la acreditación de todos los centros y la consolidación del Sistema Interno de Garantía de la Calidad.

Objetivo 8.3. Desarrollar un plan de digitalización y de despliegue de inteligencia artificial enfocado a la gestión universitaria.

Acción 8.3.1. Crear la unidad de Inteligencia Artificial para apoyar el despliegue de la IA en la gestión universitaria.

Acción 8.3.2: Revisar y rediseñar los principales procesos administrativos para hacerlos 100% digitales y simplificados, eliminando burocracia redundante y respondiendo a la demanda de modernización expresada por la comunidad universitaria.

Acción 8.3.3: Desarrollar proyectos piloto para aplicar Inteligencia Artificial en ámbitos de gestión donde pueda aportar valor y evaluarlos desde una perspectiva ética, garantizando la privacidad de los datos y evitando sesgos.

Acción 8.3.4: Rediseñar todos los servicios digitales pensando en la experiencia de usuario de estudiantes y empleados, simplificando los portales web para que la búsqueda de información sea más intuitiva.

Acción 8.3.5. Crear la unidad de Ciberseguridad en SICUZ para implementar medidas robustas de ciberseguridad que protejan la información de toda la comunidad universitaria, anticipándonos a amenazas crecientes.

Objetivo 8.4. Desarrollar un Plan estratégico de comunicación y reputación institucional.

Acción 8.4.1. Diseñar e implantar el primer Plan estratégico de comunicación institucional 2025-2030 que posicione y proyecte la imagen de marca de la Universidad de Zaragoza, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Acción 8.4.2. Profundizar en la estrategia de unificación y fortalecimiento de la imagen de marca en todos los departamentos y ámbitos de la Universidad, con un enfoque integral que abarque todos ellos.

Acción 8.4.3. Fomentar la visibilidad de las iniciativas, acciones y convocatorias de la Universidad de Zaragoza, impulsando la producción y difusión audiovisual de todo tipo de eventos, realizaciones y logros y organizando campañas de promoción de la Universidad en todo tipo de ferias y eventos.

Objetivo 8.5. Obtener una financiación adecuada y flexible.

Acción 8.5.1. Negociar con el Gobierno de Aragón un nuevo Modelo Global de Financiación para los nuevos retos, garantizando una suficiente financiación básica que abarque el gasto corriente no cubierto por Tasas y otros ingresos corrientes y reivindicar el cumplimiento del objetivo del 1% del PIB para la financiación de la universidad (Ley Orgánica del Sistema Universitario).

Acción 8.5.2. Asegurar las actualizaciones de financiación ligadas a gastos de personal ante las diferentes contingencias por cambios de normativa autonómica, nacional y supranacional, así como las que afecten a los ingresos y a las necesidades de una universidad que busca rejuvenecer su plantilla, captar talento para los nuevos desafíos en docencia y gestión y adaptar su oferta formativa a las nuevas demandas sociales.

Acción 8.5.3: Explorar nuevas fuentes alternativas de captación de financiación a través de nuevos programas de mecenazgo, de colaboraciones con el entorno socioeconómico, de la búsqueda de convocatorias de financiación de programas estratégicos, valorizando nuestras instalaciones y servicios universitarios, etc.

Acción 8.5.4: Desarrollar un programa de financiación propia de la investigación a través de la redistribución de overheads, para fortalecer los objetivos estratégicos.

Acción 8.5.5: Incorporar mecanismos de financiación para priorizar objetivos estratégicos en el diseño del presupuesto global de la universidad.