

Plan estratégico del Equipo de Gobierno 2025-2030

Universidad de Zaragoza, Diciembre 2025

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Estratégico

Programa Electoral de Rosa

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.

INSTITUCIÓN

Personas (Estudiantes,
PTGAS, PDI)

Titulaciones

Investigación

Economía e Infraestructuras

ESTRATEGIA

Estrategia Digital e IA

Estrategia de Comunidad y
Sostenibilidad

Estrategia de
Internacionalización

SOCIEDAD

Enseñanzas Propias

Transferencia de
Conocimiento

Comunicación
y Divulgación

COMPROMISO TERRITORIAL

Visión

Cuidar y reconocer a todas las personas que componemos la comunidad universitaria.

Fortalecer la reputación y el posicionamiento internacional

Impulsar la colaboración con el sector empresarial y social, innovando en acciones del aprendizaje para la vida.

Garantizar la sostenibilidad y eficiencia en la gestión universitaria

Empoderar a los estudiantes y fomentar su desarrollo integral

12 Capítulos

Plan estratégico: Una Universidad proyectada en la sociedad del futuro



Líneas Estratégicas

Oferta Académica flexible, digital y global ante los retos del futuro

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

Talento Estudiantil: fomento de la participación, el bienestar y la empleabilidad

Personal Universitario preparado y reconocido: desarrollo profesional y bienestar integral

Internacionalización: alianzas, movilidad y presencia global

Universidad como referente social: cultura, bienestar e inclusión para transformar la sociedad

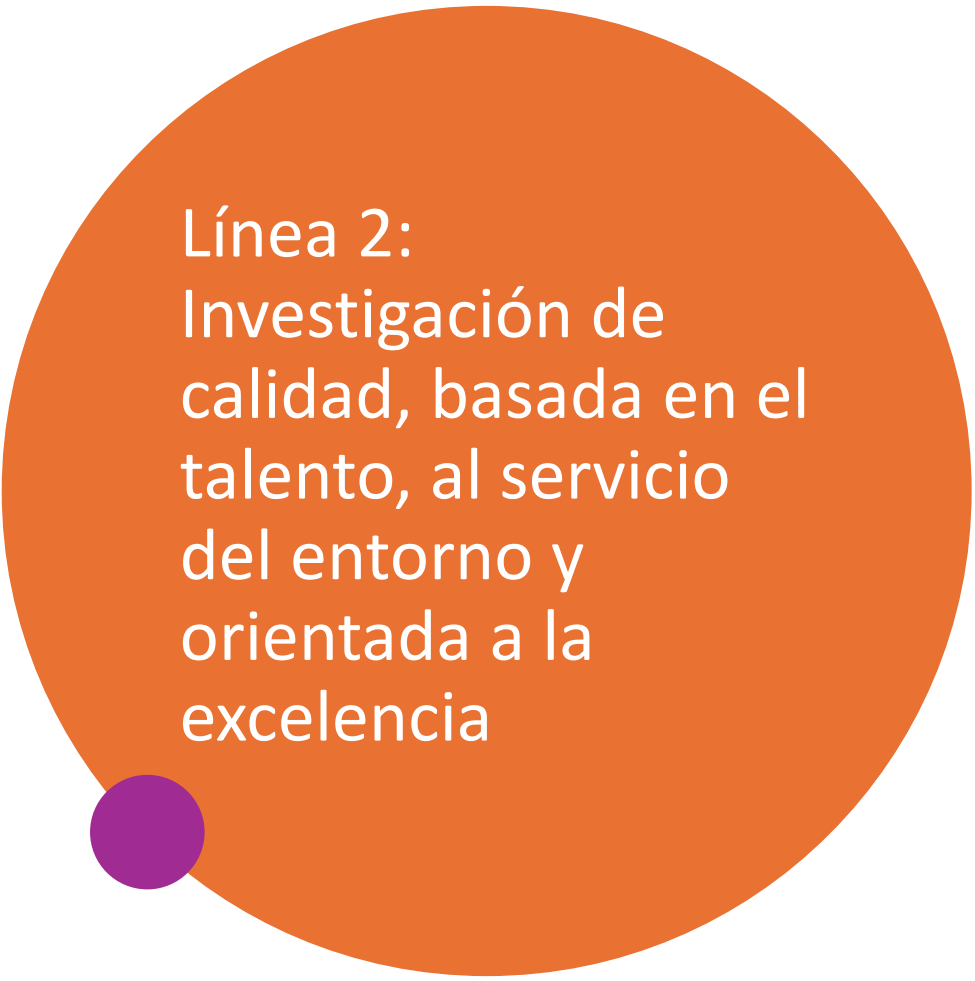
Entornos que Transforman: campus inteligentes para una vida universitaria más plena y sostenible

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

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

4 Objetivos estratégicos; 17 objetivos específicos

- Objetivo 1.1. **Revisar la oferta académica** en todos los niveles y en todo el territorio, con criterios de flexibilización.
- Objetivo 1.2. Impulsar **metodologías docentes innovadoras** haciendo de las tecnologías y la digitalización firmes aliadas en el desarrollo de nuestra oferta formativa.
- Objetivo 1.3. Convertir la **oferta de formación permanente y continua** en un elemento diferenciador de nuestra universidad.
- Objetivo 1.4. Analizar y evaluar la **calidad de nuestra oferta formativa**, a todos los niveles.



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

5 objetivos estratégicos; 23 objetivos específicos

- Objetivo 2.1. Dotar al personal investigador de los **recursos necesarios** para conseguir una investigación al más alto nivel.
- Objetivo 2.2. Consolidar y **reforzar las estructuras de investigación** y los servicios.
- Objetivo 2.3. Modernizar los **sistemas de información interna de la investigación** para maximizar el impacto científico y social de la institución.
- Objetivo 2.4. Potenciar y consolidar la **transferencia de los resultados de investigación** al tejido empresarial y productivo, fomentando el **emprendimiento**.
- Objetivo 2.5. Proyectar la actividad investigadora y desarrollar una **cultura científica** en la sociedad.

Línea 3: Talento Estudiantil: fomento de la participación, el bienestar y la empleabilidad

4 Objetivos estratégicos; 13 objetivos específicos

- Objetivo 3.1. Reconocer e incentivar la **participación y la representación estudiantil**.
- Objetivo 3.2. Realizar un acompañamiento y un **asesoramiento integral a los estudiantes** durante la etapa universitaria.
- Objetivo 3.3. Fomentar la **empleabilidad** de nuestros egresados.
- Objetivo 3.4. Incentivar la formación basada en **competencias transversales**.

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

5 objetivos estratégicos; 23 objetivos específicos

- Objetivo 4.1. Elaborar una **planificación prospectiva de la plantilla de PTGAS**, de su modelo organizativo y fortalecer los mecanismos colaborativos.
- Objetivo 4.2. Elaborar un **plan estratégico del PDI**.
- Objetivo 4.3. Potenciar la **política de estabilización y promoción profesional** para el **PDI** y apoyo al profesorado de nueva incorporación.
- Objetivo 4.4. Mejorar las **condiciones laborales** del PTGAS y del PDI en el marco retributivo, de conciliación y de bienestar.
- Objetivo 4.5. Desarrollar un **plan de formación** en competencias digitales y lingüísticas para el PDI y el PTGAS.


Línea 5:
Internacionalización:
alianzas, movilidad y
presencia global

3 objetivos estratégicos; 11 objetivos específicos

Objetivo 5.1. Desplegar una **estrategia geográfica** para abrir la Universidad de Zaragoza al mundo.

Objetivo 5.2. Desarrollar el conjunto de oportunidades que ofrece la **Alianza UNITA Universitas Montium**.

Objetivo 5.3. Elaborar un **Plan de Internacionalización en Casa**.



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

4 objetivos estratégicos; 17 objetivos específicos

- Objetivo 6.1. Construir un entorno universitario más **justo, inclusivo y accesible**, fomentando la convivencia universitaria y la participación.
- 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.
- Objetivo 6.3. Investigar, conservar y poner en valor el **patrimonio cultural universitario**.
- Objetivo 6.4. Potenciar la Universidad de Zaragoza como **referente social**, favoreciendo la implicación de la comunidad universitaria.

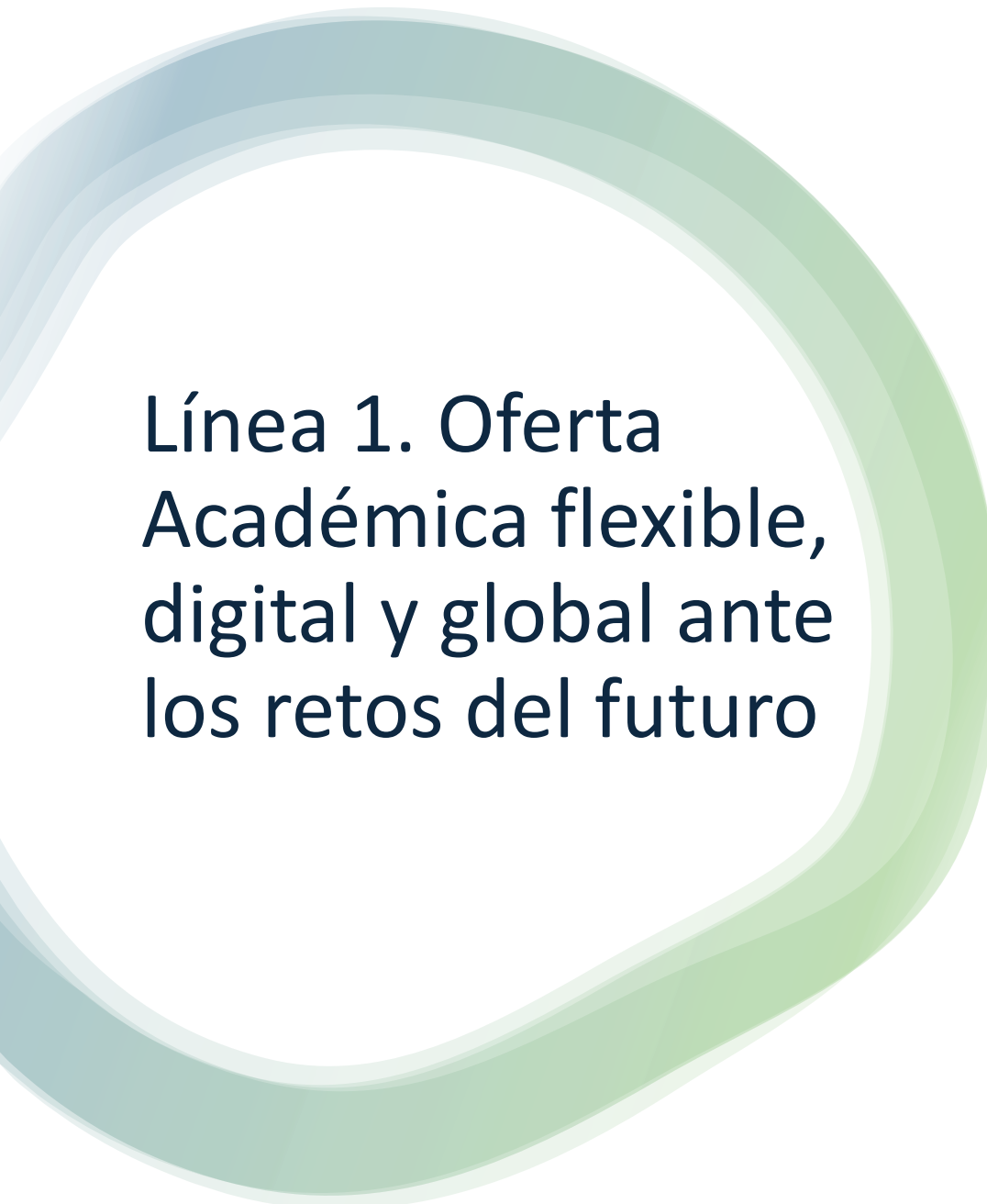
Línea 7: Entornos
que Transforman:
campus
Inteligentes para
una vida
universitaria más
plena y sostenible

3 objetivos estratégicos; 19 objetivos específicos

- Objetivo 7.1. Desarrollar un **plan de infraestructuras** que persiga garantizar una vida universitaria plena y sostenible
- Objetivo 7.2. Desplegar un nuevo **modelo de gestión de infraestructuras** y un modelo de **campus inteligente**.
- Objetivo 7.3. Posicionar la Universidad como **referente en sostenibilidad** a escala nacional e internacional.

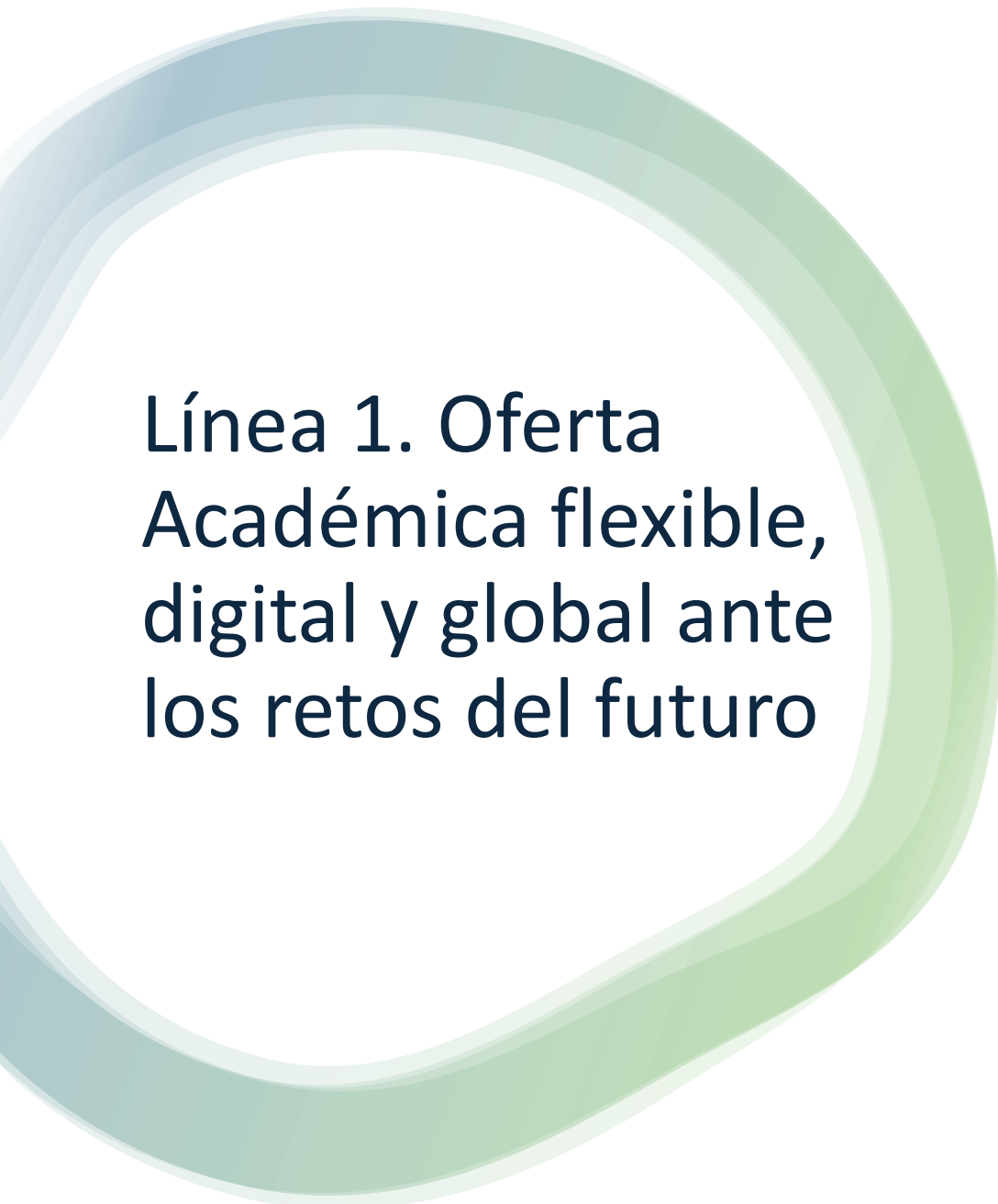
Línea 8: Liderar con
Inteligencia:
gobernanza
participativa,
digitalización,
comunicación y
financiación estratégica

- 5 objetivos estratégicos; 21 objetivos específicos
- Objetivo 8.1. Impulsar los sistemas de apoyo a la **toma de decisiones**.
 - Objetivo 8.2: Establecer un modelo de **gobernanza participativa** y transparente basado en la calidad.
 - Objetivo 8.3. Desarrollar un **plan de digitalización** y de despliegue de inteligencia artificial enfocado a la gestión universitaria.
 - Objetivo 8.4. Reforzar el **posicionamiento, la visibilidad y el reconocimiento** de la Universidad de Zaragoza como institución de referencia.
 - Objetivo 8.5. Obtener una **financiación adecuada** y flexible.



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

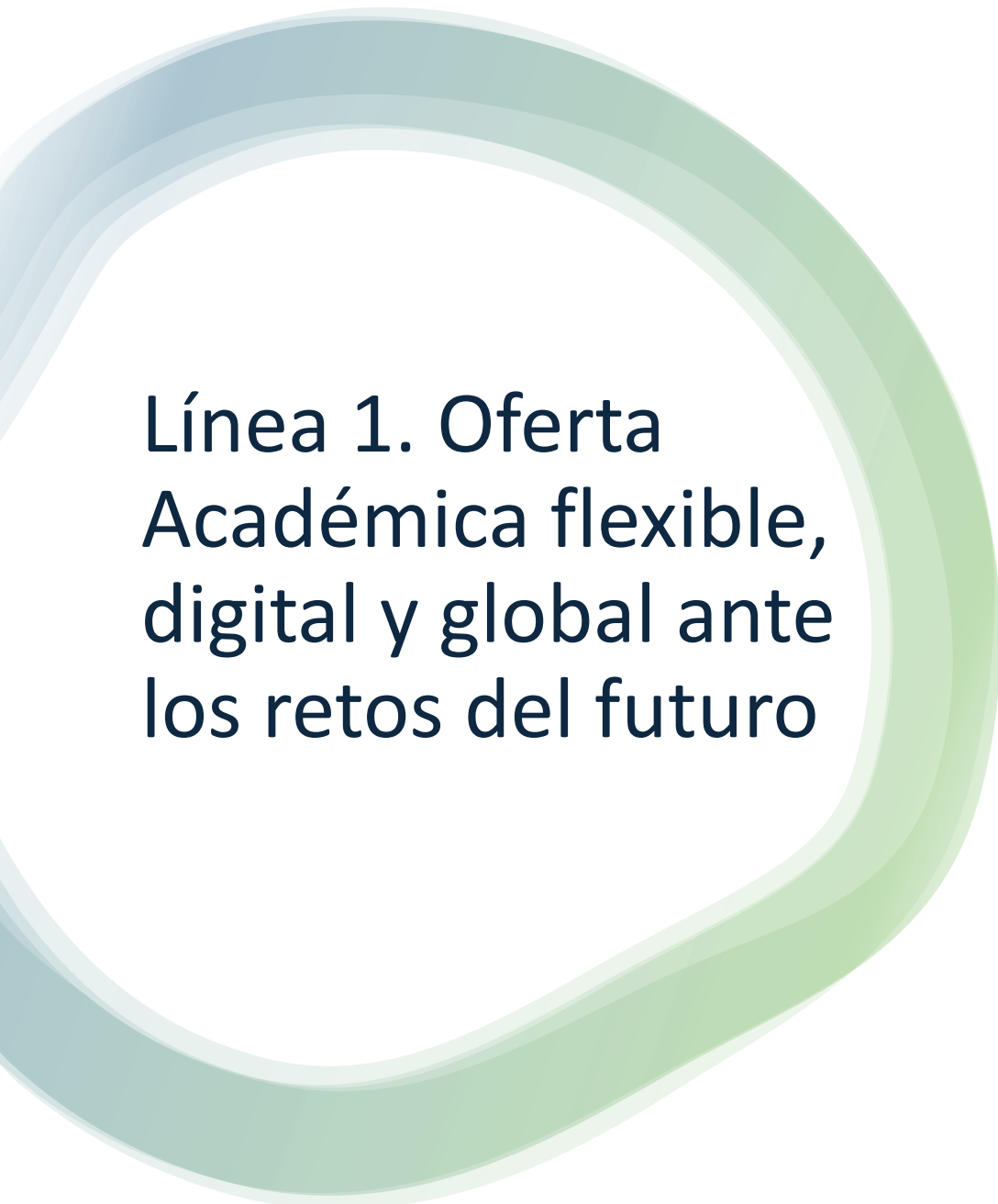
- **Objetivo 1.1: Flexibilizar y revisar la oferta académica**
 - Redefinir y flexibilizar la oferta de grados.
 - Mejorar la captación de estudiantes nacionales e internacionales en los estudios de máster.
 - Ampliar la oferta académica en los campus territoriales.
 - Aumentar las titulaciones conjuntas que impulsen la movilidad de estudiantes y PDI.
 - Reforzar la Escuela de Doctorado.



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

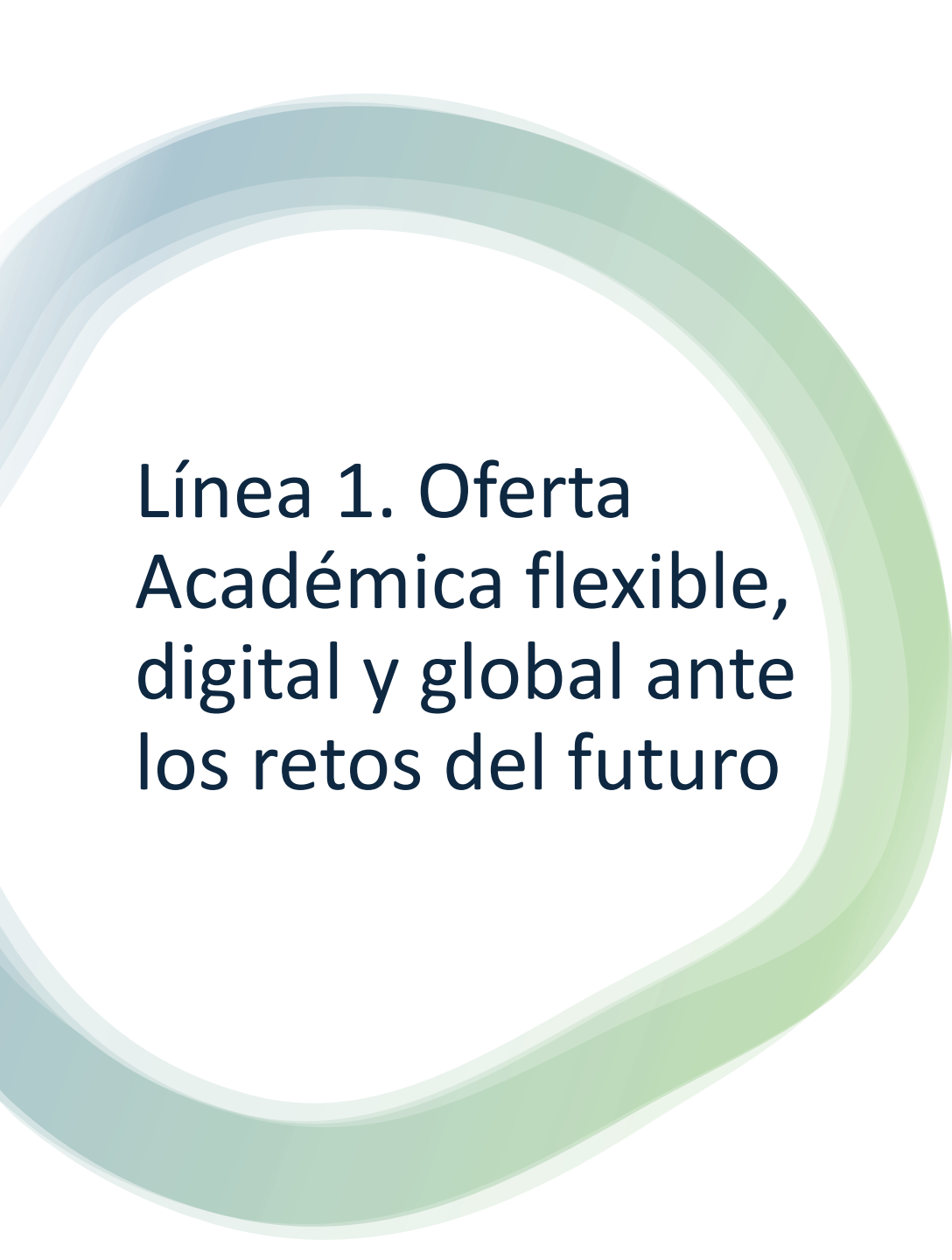
- **Objetivo 1.2: Metodologías docentes innovadoras**

- Establecer planes específicos de formación e innovación docente.
- Consolidar y mejorar el Campus virtual.
- Extender tecnologías educativas innovadoras y *learning analytics*.
- Asegurar conectividad y acceso a recursos digitales desde cualquier campus.
- Implementar docencia mixta y aulas espejo.



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

- **Objetivo 1.3: Impulsar la formación permanente**
 - Facilitar el acceso a las actividades docentes extraordinarias.
 - Impulsar actividades docentes extraordinarias en el territorio.
 - Aumentar las microcredenciales certificadas por Europa.
 - Mejorar las estructuras de gestión de la formación permanente de la UZ incluyendo las microcredenciales.



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

- **Objetivo 1.4: Evaluar la calidad de la oferta**
 - Mejorar el análisis de datos e indicadores sobre la actividad docente y la oferta académica.
 - Planificar la oferta académica a corto, medio y largo plazo y reorientar los planes de estudios de manera competitiva y eficiente tras analizar tendencias académicas.
 - Facilitar la renovación de la acreditación de planes de estudio.

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

- **Objetivo 2.1: Recursos para una investigación excelente**
 - Incrementar la participación en convocatorias de investigación.
 - Aumentar el programa propio de investigación, la transferencia e innovación.
 - Apoyar proyectos de I+D+i y contratos con empresas en el territorio mediante fondos específicos.
 - Incentivar la participación en convocatorias de excelencia y en coordinación de proyectos singulares.
 - Captar y retener talento científico
 - Impulsar la movilidad de los investigadores jóvenes.

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

- **Objetivo 2.2: Reforzar estructuras de investigación**
 - Optimizar las estructuras de gestión de la investigación y la transferencia.
 - Posicionar a la Biblioteca Universitaria como referente en gestión del conocimiento científico.
 - Potenciar y dar visibilidad a los servicios de apoyo a la investigación, tanto dentro como fuera de la Universidad, así como asegurar su sostenibilidad financiera.
 - Mejorar la competitividad de las IUIs a través de su coordinación, colaboración y gestión de recursos humanos.
 - Conseguir acreditación de centros o unidades de excelencia (Severo Ochoa / Maeztu)
 - Conseguir y mantener los sellos de calidad en investigación.
 - Optimizar el uso de espacios para investigación en los distintos campus y centros.
 - Disponer de un catálogo vivo de infraestructuras científicas y técnicas de la universidad.

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

- **Objetivo 2.3: Evaluación actualizada de la investigación**
 - Mejorar la gestión de la información y producción científica mediante herramientas basadas en IA.
 - Anticipar ámbitos de investigación emergentes mediante herramientas de monitorización y seguimiento.
 - Evaluar de manera continua la actividad científica y tecnológica en los distintos campus.

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

- **Objetivo 2.4: Transferencia y emprendimiento**

- Desarrollar estrategias de innovación como instrumento de transferencia del conocimiento al sector productivo.
- Crear alianzas estratégicas entre los campus territoriales y actores de su entorno.
- Retener el talento local mediante programas de emprendimiento con apoyo a *startups* y empresas tecnológicas locales.

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

- **Objetivo 2.5: Cultura científica y proyección**

- Consolidar a la Universidad de Zaragoza como referente en Cultura Científica.
- Fomentar la participación de expertas y expertos universitarios en los medios de comunicación y en comisiones de apoyo a la toma de decisiones de entidades e instituciones públicas.
- Desarrollar y consolidar iniciativas de Ciencia Ciudadana.

Línea 3. Talento Estudiantil: participación, bienestar y empleabilidad

- **Objetivo 3.1: Fomentar la participación estudiantil**
 - Crear el Observatorio del Estudiante.
 - Crear el Pasaporte Digital de competencias.
 - Aprobar el I Plan Integral de Participación.
 - Financiación los Consejos de Estudiantes.

Línea 3. Talento Estudiantil: participación, bienestar y empleabilidad

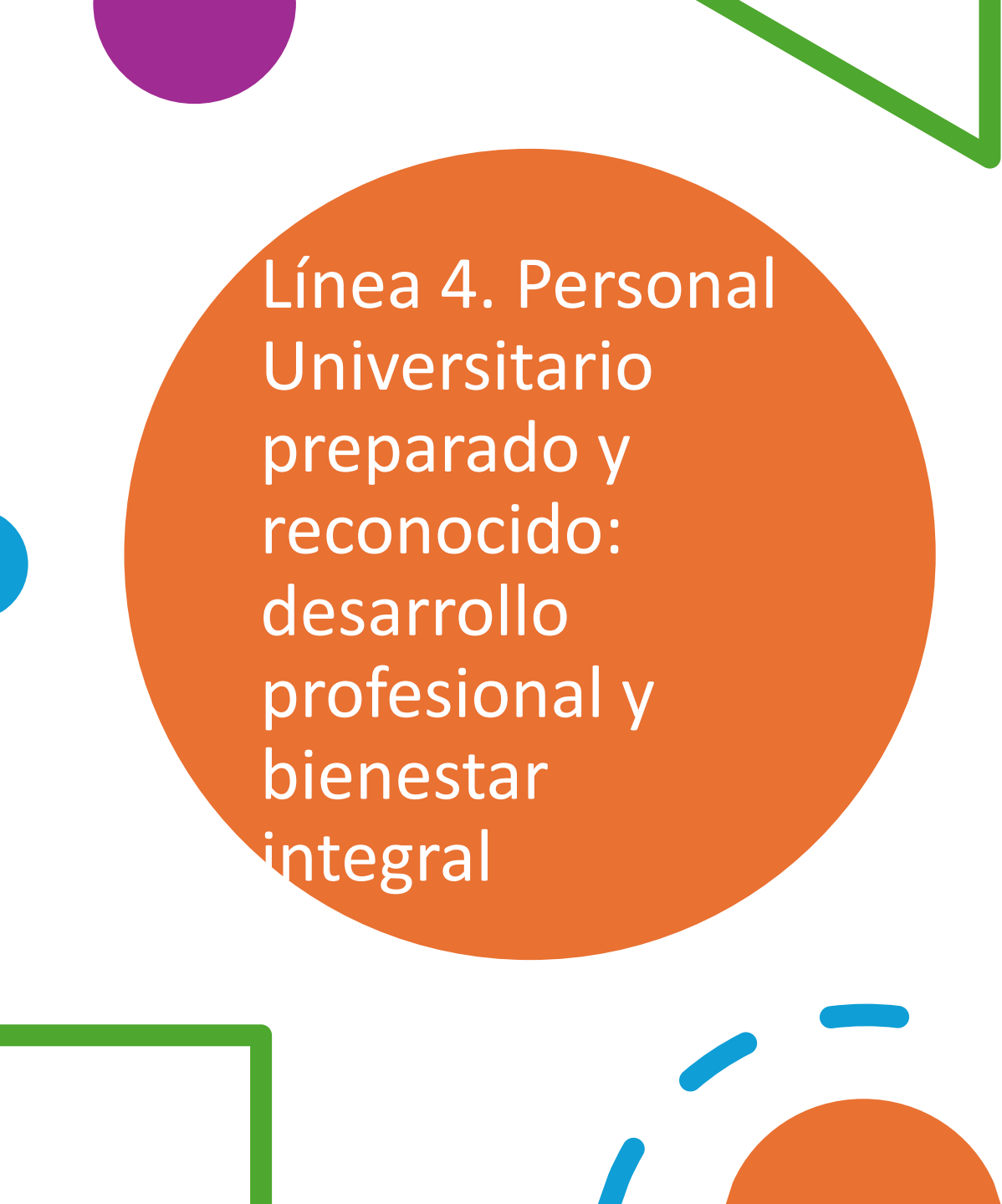
- **Objetivo 3.2:**
Acompañamiento integral
 - Mejorar el Plan de Orientación Universitaria de Zaragoza (POUZ).
 - Crear espacios dinamizadores en campus.
 - Mejorar el acceso a alojamiento universitario.

Línea 3. Talento Estudiantil: participación, bienestar y empleabilidad

- **Objetivo 3.3: Empleabilidad**
 - Mejorar el portal de empleo universitario.
 - Fortalecer la cultura emprendedora estudiantil.
 - Desarrollar el proyecto “Alumni Unizar”.


Línea 3. Talento Estudiantil: participación, bienestar y empleabilidad

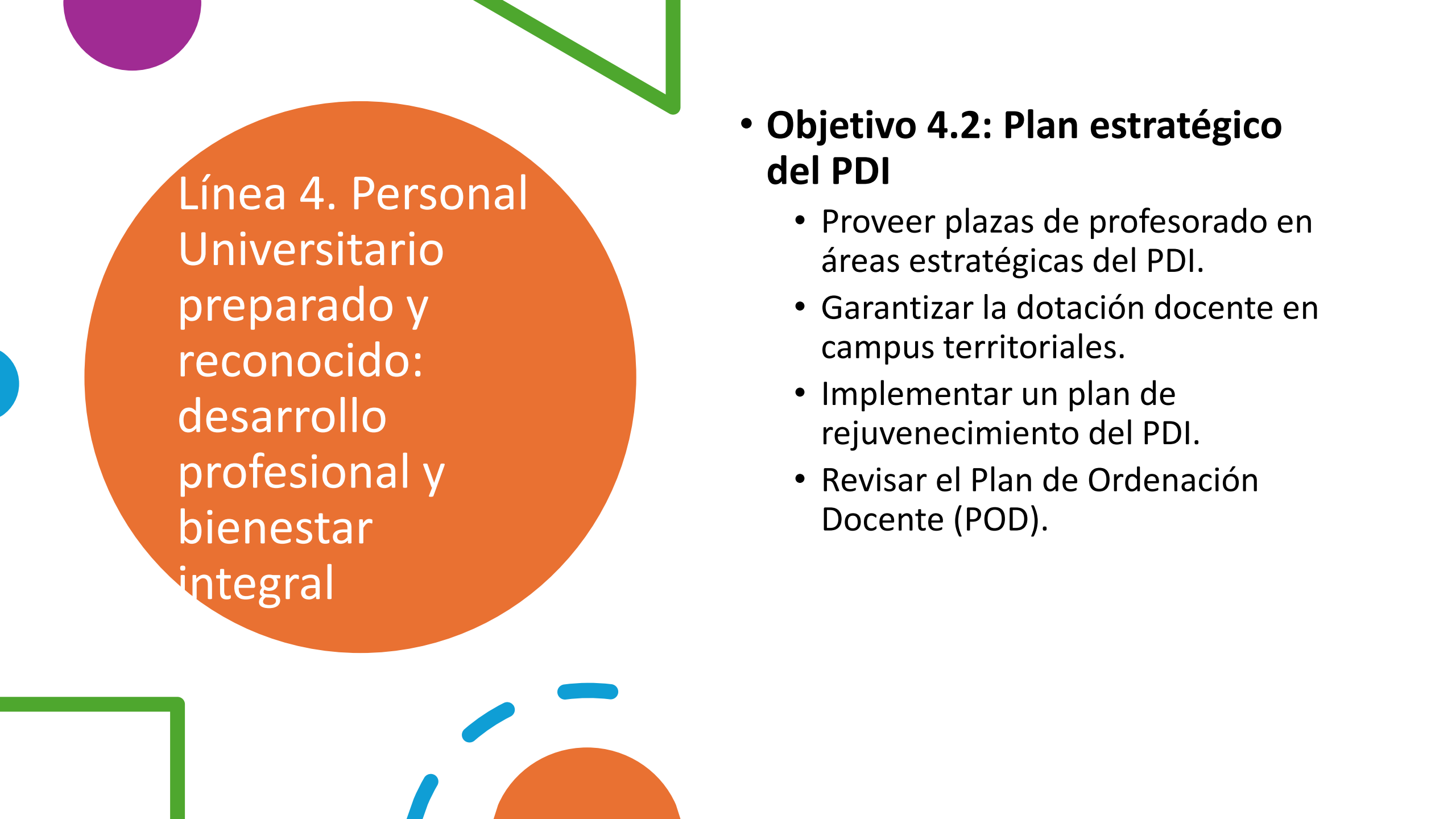
- **Objetivo 3.4: Formación en competencias transversales**
 - Aumentar la formación en soft-skills, IA del estudiantado.
 - Potenciar la formación en empleabilidad.
 - Favorecer el desarrollo de competencias profesionales y de autoconocimiento del estudiantado.



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

- **Objetivo 4.1: Planificación del PTGAS**

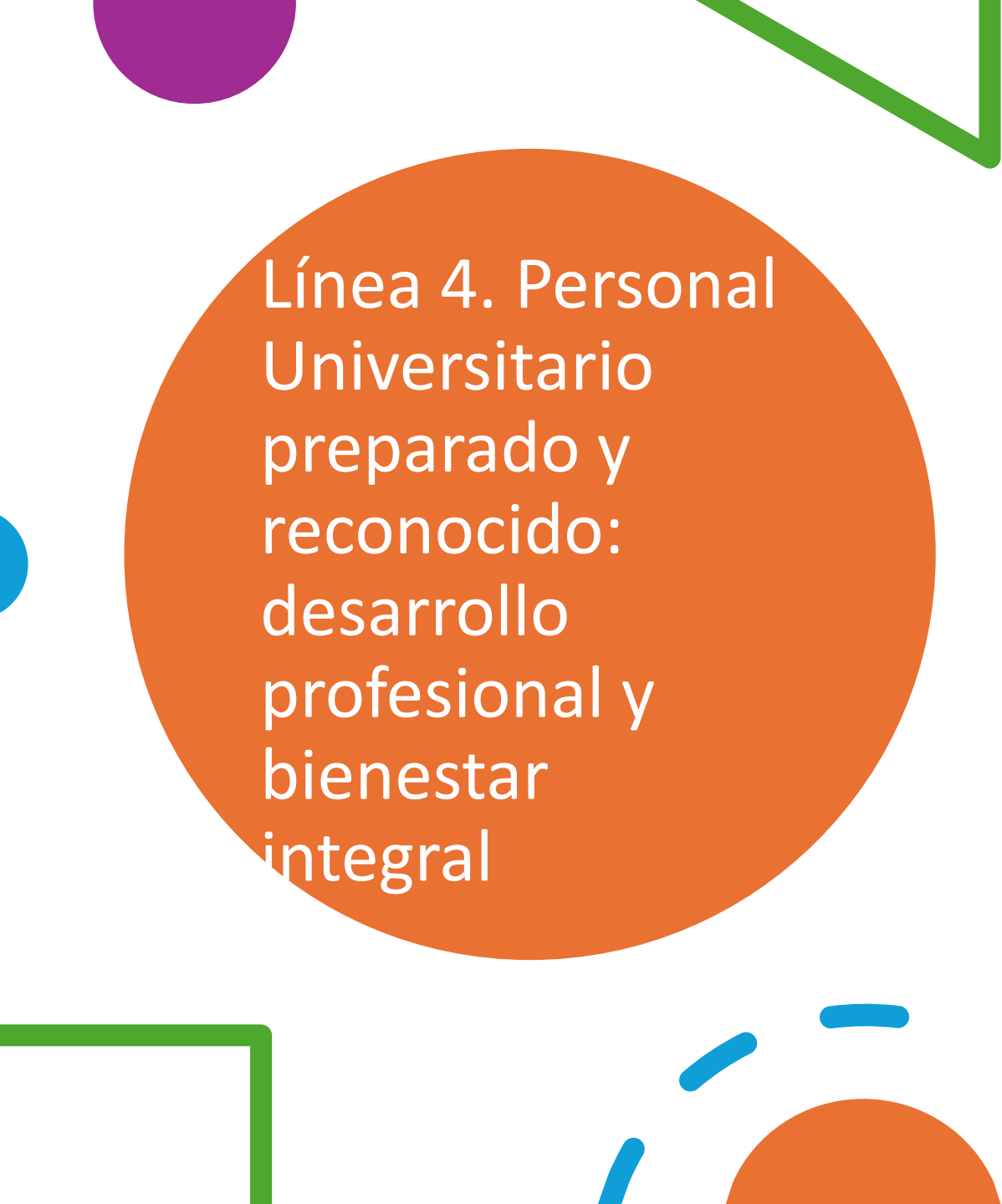
- Adecuar la plantilla del PTGAS a las necesidades presentes y futuras.
 - Asegurar la plantilla adecuada en campus territoriales.
 - Garantizar una gestión eficiente en unidades clave.
 - Revisar y actualizar RPT del PTGAS.
 - Fomentar colaboración interservicios.
- 



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


- **Objetivo 4.2: Plan estratégico del PDI**

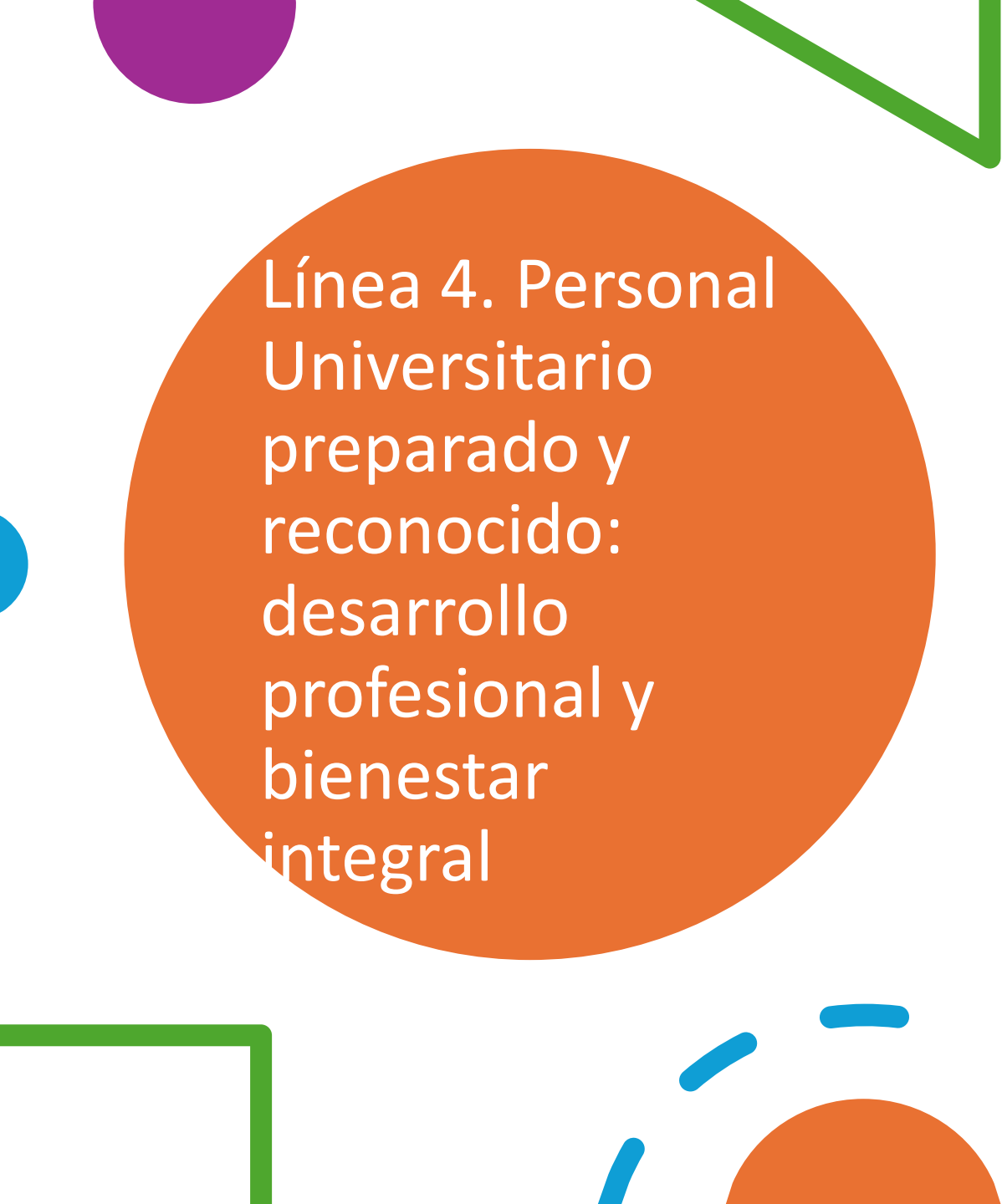
- Proveer plazas de profesorado en áreas estratégicas del PDI.
- Garantizar la dotación docente en campus territoriales.
- Implementar un plan de rejuvenecimiento del PDI.
- Revisar el Plan de Ordenación Docente (POD).



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

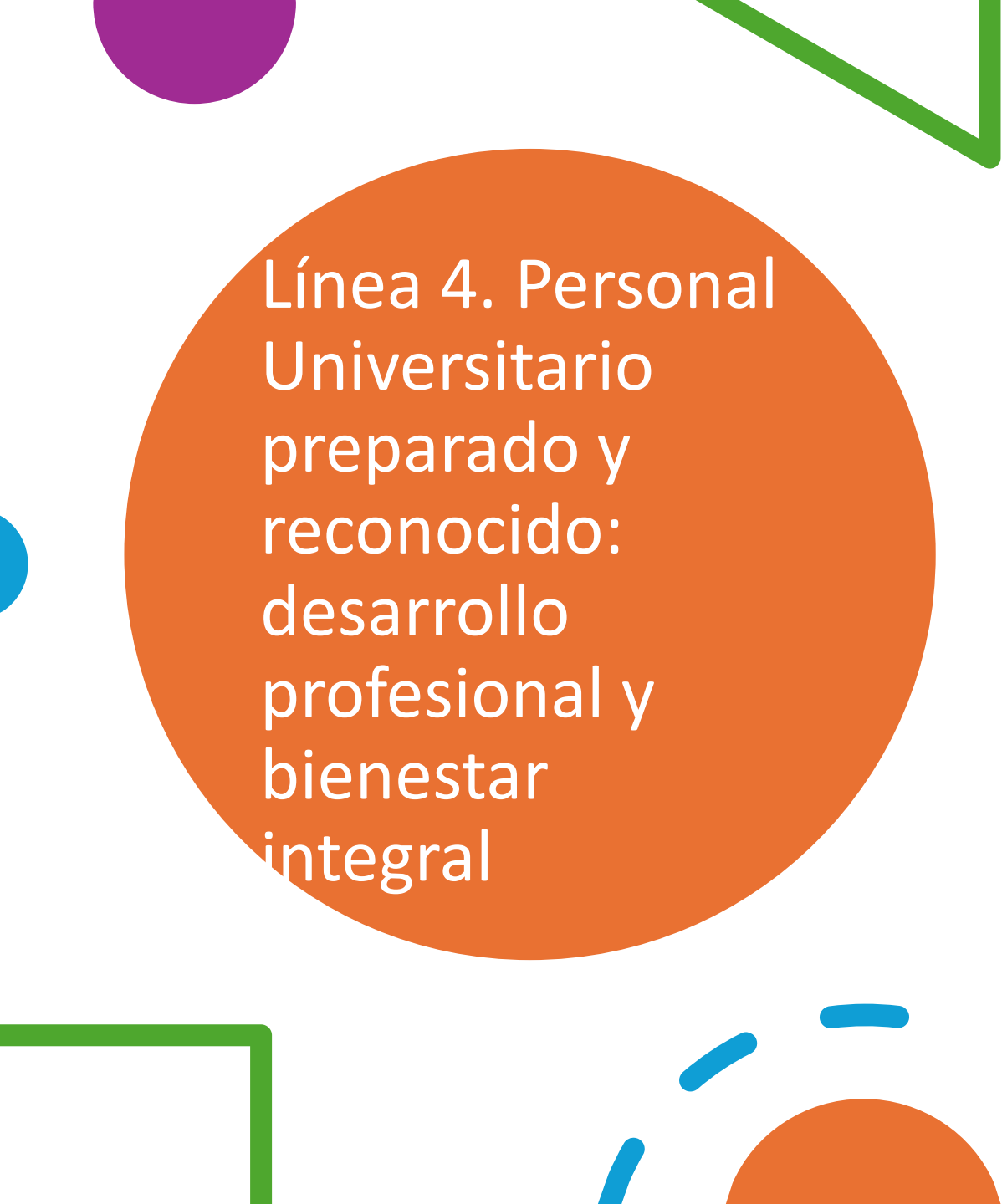
- **Objetivo 4.3: Promoción y apoyo al PDI**

- Reforzar la política de estabilización del profesorado.
 - Agilizar y simplificar la promoción interna del PDI.
 - Desarrollar una política de acogida y mentoría para el profesorado de nueva incorporación.
 - Apoyar institucionalmente la acreditación del PDI.
 - Implantar y certificar programa DOCENTIA.
- 




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


- **Objetivo 4.4: Condiciones laborales**
 - Impulsar un marco de diálogo permanente con sindicatos del PTGAS.
 - Mejorar las retribuciones del PTGAS.
 - Promover entornos de trabajo saludables.
 - Mejorar la conciliación de la vida laboral y personal y fomentar el bienestar.
 - Asegurar la igualdad de oportunidades en la carrera académica.





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


- **Objetivo 4.5: Formación en competencias**

- Aumentar la formación en competencias digitales del PTGAS.
 - Aumentar la formación en competencias digitales para el PDI.
 - Incrementar formación en inglés del PDI.
 - Incrementar formación en inglés del PTGAS.
- 




Línea 5.
Internacionalización:
alianzas, movilidad y
presencia global


- **Objetivo 5.1: Estrategia geográfica**
 - Potenciar Aragón como destino de la movilidad internacional Erasmus+
 - Incrementar la oferta académica internacional.
 - Aumentar la captación de estudiantes internacionales.
- 
- 




Línea 5.
Internacionalización:
alianzas, movilidad y
presencia global



- **Objetivo 5.2: Oportunidades UNITA**

- Intensificar la cooperación investigadora UNITA.
 - Incrementar los intercambios con universidades UNITA.
 - Potenciar la colaboración entre Escuelas de Doctorado UNITA.
- 



Línea 5. Internacionalización: alianzas, movilidad y presencia global

- **Objetivo 5.3: Internacionalización en casa**
 - Incrementar la internacionalización de los currículos.
 - Ampliar las experiencias internacionales para el estudiantado.
 - Reforzar los servicios de internacionalización de la Universidad de Zaragoza.
 - Incrementar la oferta docente en otros idiomas
 - Implantar mecanismos para reconocer la internacionalización en la carrera del PDI y del PTGAS.

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

- **Objetivo 6.1: Convivencia, inclusión y bienestar**
 - Desarrollar un Plan Integral de Bienestar Universitario.
 - Ampliar la escucha y atención de las necesidades de la comunidad universitaria.
 - Fomentar la participación activa universitaria
 - Elaborar un nuevo Plan de Igualdad.
 - Fomentar la plena inclusión de personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables.
 - Garantizar la tolerancia cero frente a discriminación y acoso.
 - Disminuir la tasa de abandono de estudios de mujeres, en disciplinas STEM.

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

- **Objetivo 6.2: Cultura universitaria con proyección social**
 - Fortalecer la programación cultural institucional.
 - Organizar mesas redondas, encuentros y debates abiertos al público sobre temas actuales o polémicos que preocupan a la sociedad.
 - Mejorar la accesibilidad de todas las actividades culturales programadas mediante herramientas de apoyo tecnológico.
 - Apoyar la creación artística y cultural universitaria.
 - Reforzar la proyección cultural de la universidad en el territorio.

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

- **Objetivo 6.3: Patrimonio cultural universitario**
 - Conocer en profundidad el estado de las colecciones universitarias localizadas en los diferentes centros de la Universidad.
 - Difundir el patrimonio, las figuras ilustres y las colecciones patrimoniales de la Universidad.
 - Aprobar un Reglamento de Patrimonio Cultural.

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

- **Objetivo 6.4: Universidad como agente social**
 - Potenciar los programas de voluntariado universitario.
 - Elaborar un Plan de cooperación universitaria al desarrollo que nos convierta en referentes en este ámbito.

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

• **Objetivo 7.1: Plan de infraestructuras**

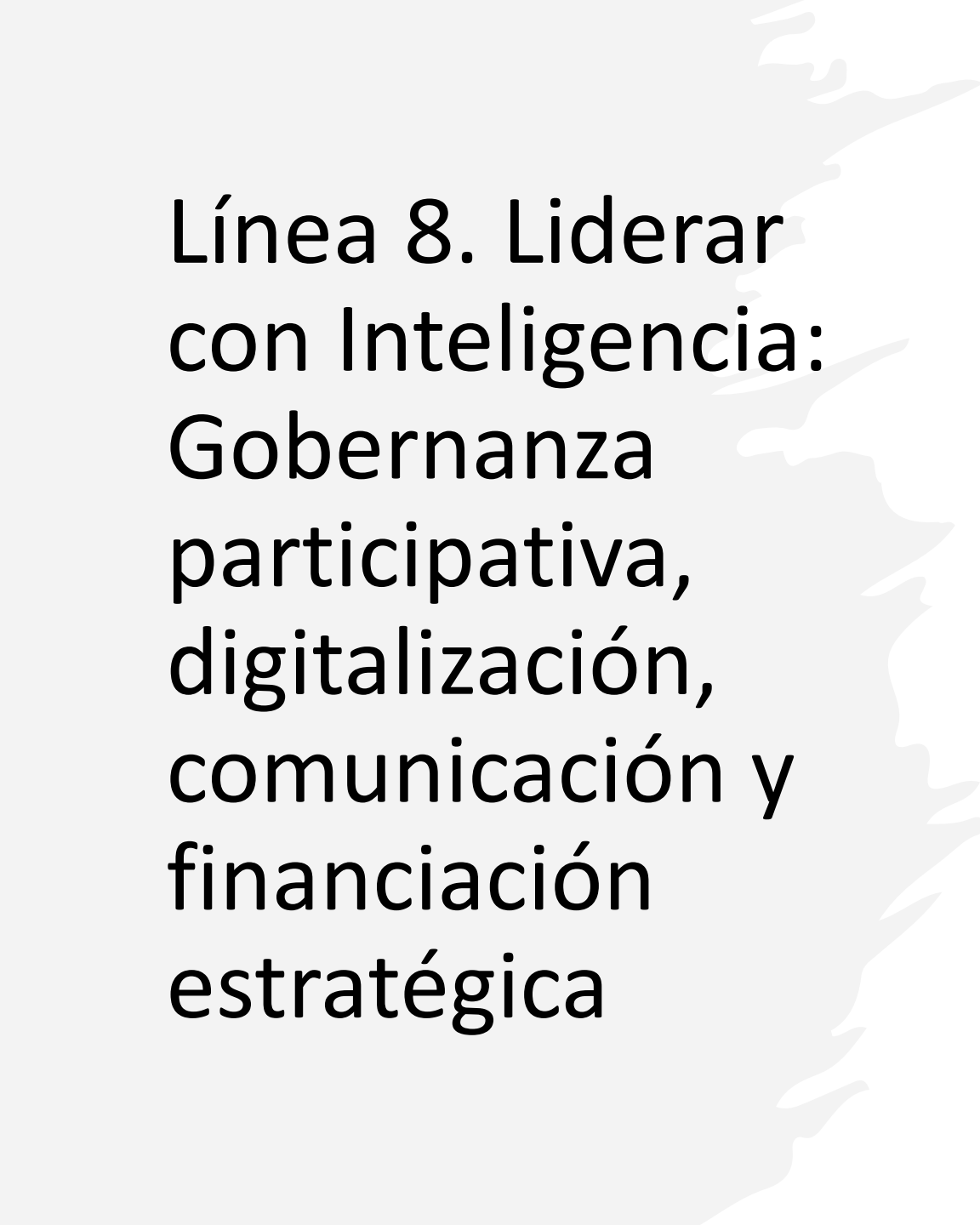
- Ejecutar el Plan de inversiones en infraestructuras a corto plazo.
- Elaborar y planificar el nuevo plan de infraestructuras (Contrato-Programa).
- Impulsar las construcciones y renovaciones de edificios existentes con criterios de sostenibilidad y alta eficiencia energética, en todos los campus de la Universidad.
- Facilitar espacios de socialización

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

- **Objetivo 7.2: Campus inteligente**
 - Mejorar la gestión de las infraestructuras mediante su monitorización.
 - Desarrollar un proyecto institucional emblemático de Smart Campus con IA.
 - Actualizar la infraestructura tecnológica docente.

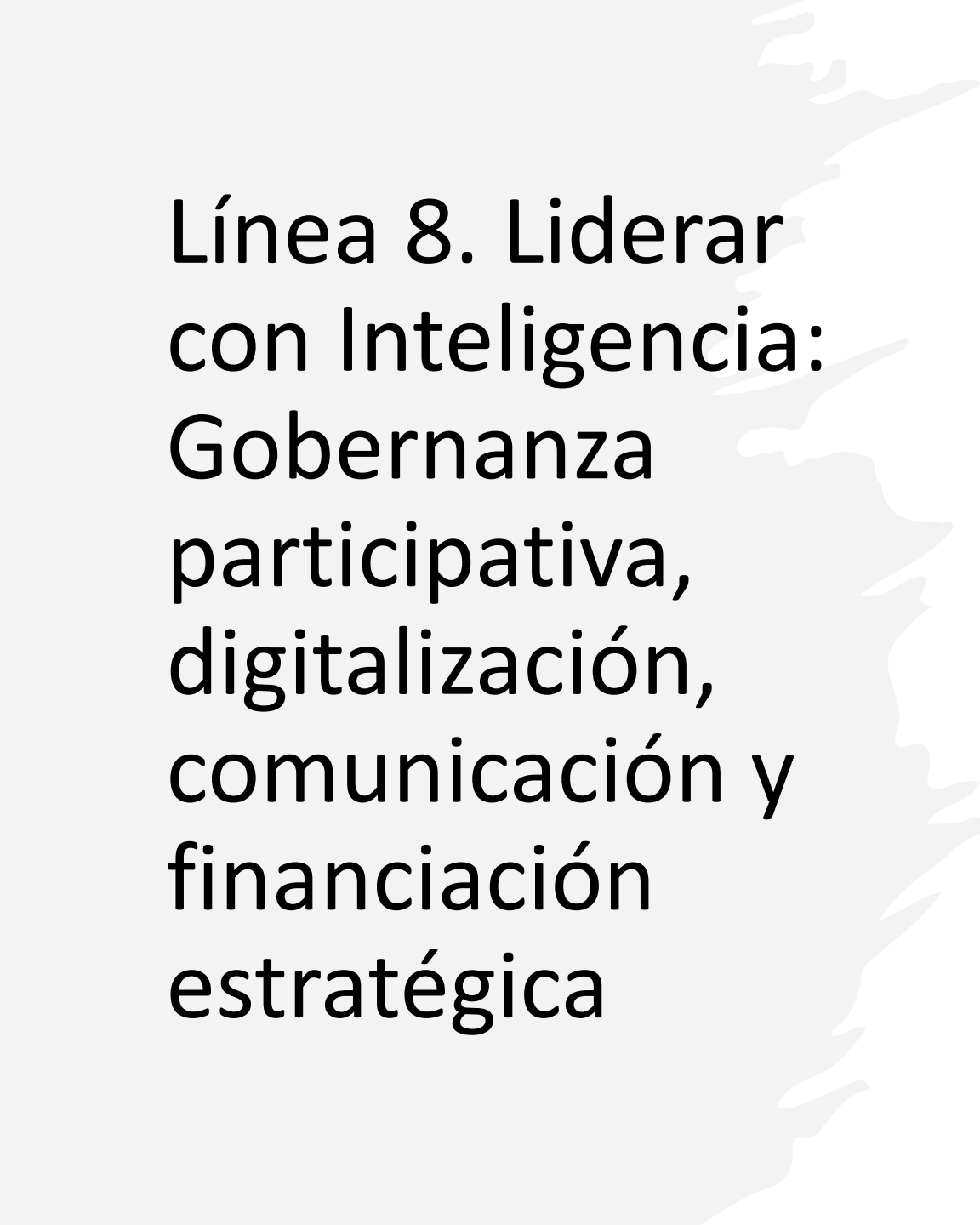
Línea 7. Entornos que Transforman: campus inteligentes para una vida universitaria más plena y sostenible

- **Objetivo 7.3: Sostenibilidad**
 - Diseñar e implementar un plan de sostenibilidad ambiental.
 - Implementar medidas para reducir la huella de carbono de la institución, en línea con la Agenda 2030.
 - Creación de la Unidad de Sostenibilidad Ambiental.
 - Reducir la demanda energética en los diferentes campus.
 - Mantener y ampliar la política de consumo de energía de fuentes renovables en la Universidad.
 - Adoptar una estrategia de economía circular en la gestión de bienes y residuos.
 - Implementar un plan de gestión del agua.
 - Revisar y actualizar el Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la UNIZAR
 - Mantener y promover campus verdes y espacios de biodiversidad.
 - Crear el Observatorio de Sostenibilidad.
 - Avanzar en el posicionamiento de la UNIZAR como referente en sostenibilidad.



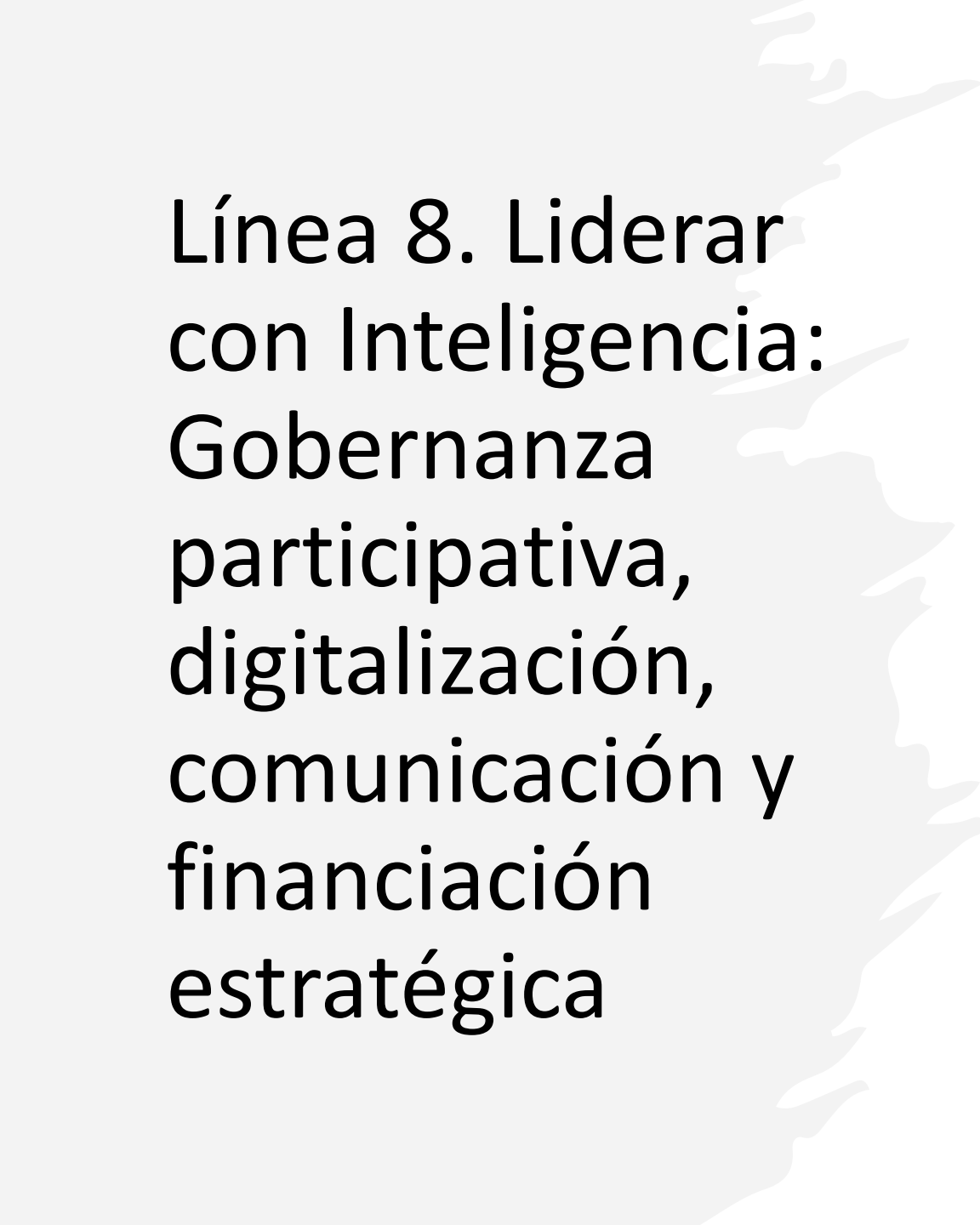
Línea 8. Liderar con Inteligencia: Gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica

- **Objetivo 8.1: Decisiones basadas en datos**
 - Generar una estructura unificada de análisis de datos institucionales.
 - Impulsar la toma de decisiones en la docencia, investigación, gestión y administración sobre la base de un sistema sólido de indicadores.
 - Incorporar la IA en apoyo a decisiones de gobernanza.
 - Obtener un asesoramiento externo para la toma de de decisiones.
 - Realizar un seguimiento periódico del Plan Estratégico.



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

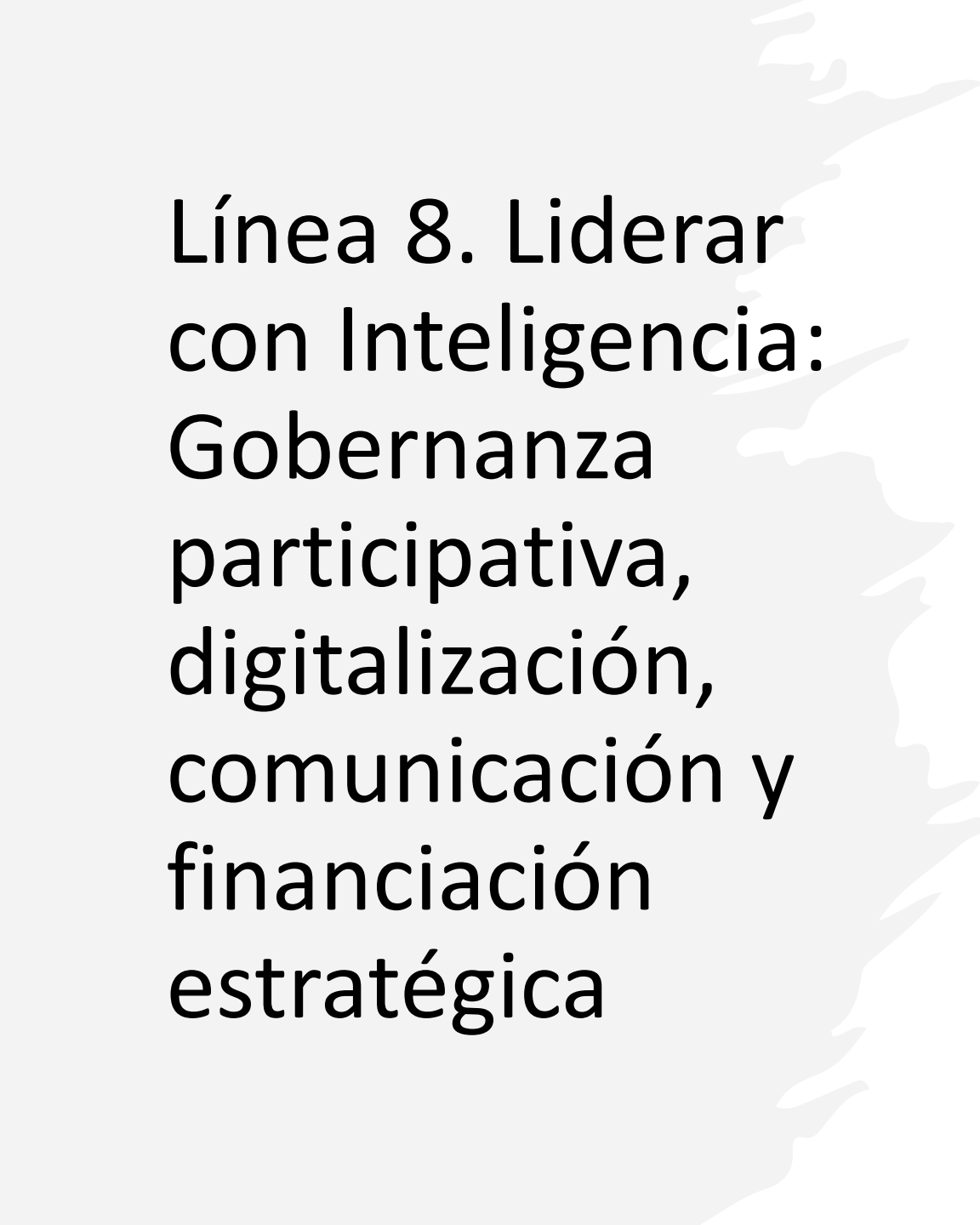
- **Objetivo 8.2: Gobernanza participativa y calidad**
 - Realizar el desarrollo normativo necesario para la adaptación a los nuevos Estatutos.
 - Reforzar la comunicación entre el Equipo de Gobierno, las Facultades y Escuelas y los Departamentos.
 - Obtener la Acreditación Institucional de la universidad.



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

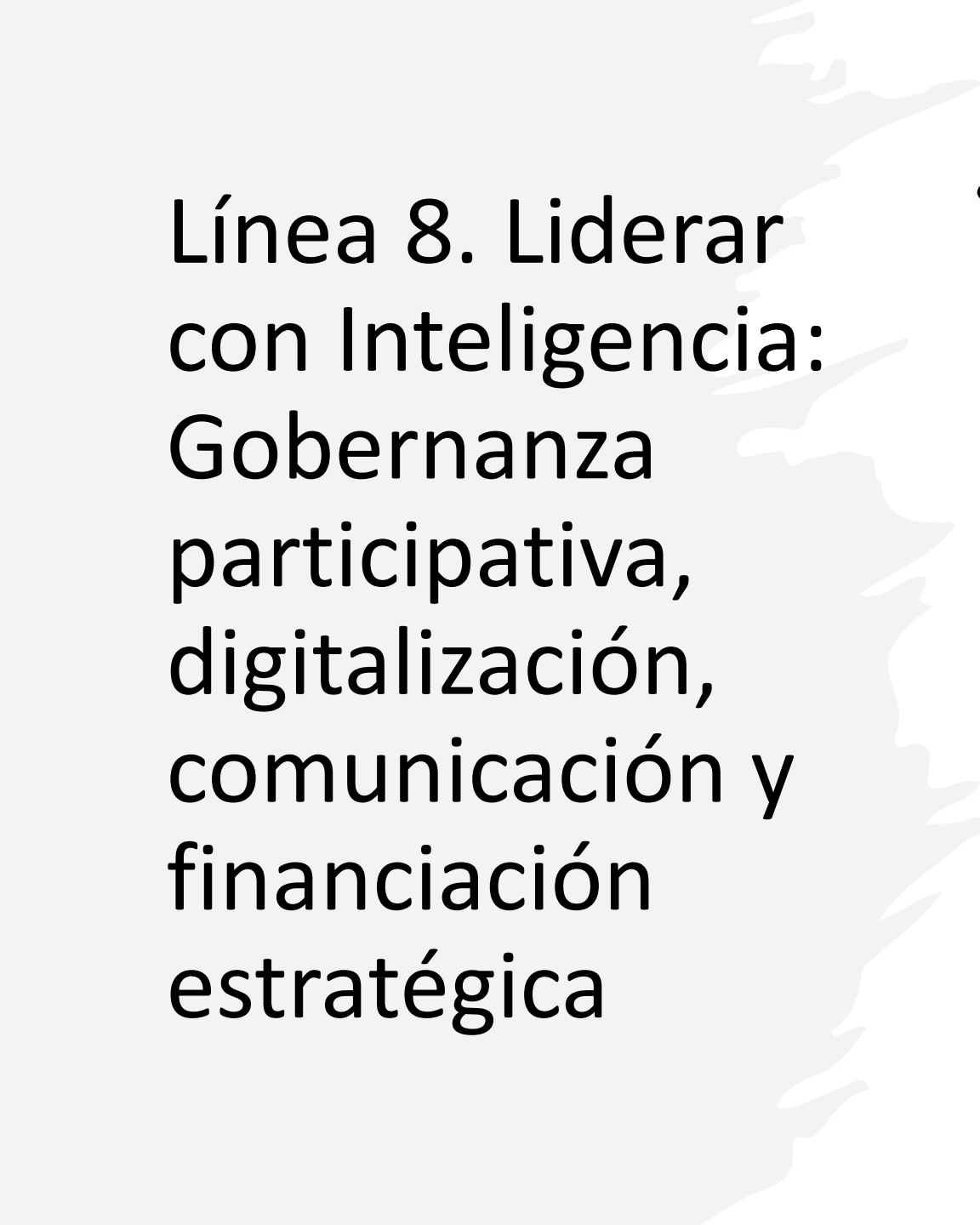
• **Objetivo 8.3: Digitalización e IA en gestión**

- Implementar la IA en la gestión universitaria.
- Simplificar, actualizar y digitalizar los procesos administrativos.
- Aplicación de IA con enfoque ético y seguro.
- Facilitar la búsqueda de información en los portales web de estudiantes y empleados.
- Garantizar la protección de la información de toda la comunidad universitaria, anticipándonos a amenazas crecientes.



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

- **Objetivo 8.4: Comunicación e identidad institucional**
 - Posicionar y proyectar la imagen de marca de la Universidad de Zaragoza, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, en un horizonte de 5 años.
 - Unificar y fortalecer de imagen de marca de la Universidad de Zaragoza.
 - Mejorar la promoción de la universidad.



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

- **Objetivo 8.5: Financiación adecuada y flexible**
 - Garantizar la suficiencia de la financiación básica de la universidad.
 - Asegurar la cobertura financiera de los gastos de personal ante distintas contingencias.
 - Nuevas fuentes: mecenazgo, convocatorias, valorización.
 - Rediseñar la financiación propia de investigación a través de los overheads.
 - Desarrollar un nuevo modelo de financiación universitaria que priorice objetivos estratégicos.

Calendario



MUCHAS GRACIAS