

Acuerdo de 29 de junio de 2026, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza, por el que se aprueba el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026–2030.

La Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario, y los Estatutos de la Universidad de Zaragoza, aprobados por Decreto 23/2025, de 28 de febrero, configuran la planificación estratégica como un instrumento esencial para orientar la actividad de la Universidad, impulsar el cumplimiento de sus fines institucionales y favorecer una gestión basada en la planificación, la evaluación y la rendición de cuentas. Los Estatutos atribuyen a la Rectora la definición de las directrices fundamentales de dicha planificación y al Consejo de Gobierno la adopción de los acuerdos necesarios para su desarrollo.

La Universidad de Zaragoza, en ejercicio de la autonomía que le reconoce el artículo 5.b de sus Estatutos para definir su estrategia institucional, ha elaborado el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026-2030 como instrumento de planificación y orientación de la acción institucional durante dicho período.

El Plan ha sido elaborado por el Equipo de Gobierno mediante un proceso de análisis, participación y deliberación con la comunidad universitaria y los principales grupos de interés, configurándose como el marco de referencia para el desarrollo de las políticas universitarias en los próximos años.

De conformidad con lo previsto en el artículo 51.1.c de los Estatutos, corresponde al Consejo de Gobierno promover y aprobar los planes estratégicos de la Universidad, a propuesta del Equipo de Gobierno.

Por todo ello, el Consejo de Gobierno acuerda:

Primero. Aprobar, al amparo de lo dispuesto en el artículo 51.1.c de los Estatutos de la Universidad de Zaragoza, el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026-2030, que se incorpora como anexo al presente acuerdo y constituye el marco institucional de referencia para la planificación y el desarrollo de la actividad universitaria durante su período de vigencia.

Segundo. Encomendar a la Rectora, en el ejercicio de las competencias que le atribuye el artículo 83.1.b de los Estatutos para la definición de las directrices estratégicas de la Universidad, la dirección del desarrollo, seguimiento, evaluación y actualización del Plan Estratégico, así como la adopción de las medidas necesarias para su implantación y despliegue.

Tercero. El desarrollo operativo del Plan Estratégico se concretará mediante la aprobación anual de las prioridades institucionales y de los compromisos asociados, que servirán de referencia para el seguimiento de su ejecución y para la rendición de cuentas ante los órganos de gobierno de la Universidad.

Cuarto. El Equipo de Gobierno informará periódicamente al Consejo de Gobierno sobre el grado de ejecución del Plan Estratégico, de acuerdo con el sistema de seguimiento, indicadores y evaluación previsto en el propio Plan.

Quinto. El Plan Estratégico tendrá carácter dinámico y podrá ser objeto de revisión o actualización por acuerdo del Consejo de Gobierno cuando las circunstancias institucionales, normativas o del entorno estratégico así lo aconsejen, manteniendo en todo caso su coherencia con los fines y principios de la Universidad de Zaragoza.



Universidad
Zaragoza

PLAN ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA 2026–2030

Una universidad pública proyectada en la Sociedad del futuro

CRÉDITOS

Dirección estratégica

Rectora Magnífica de la Universidad de Zaragoza

Dña. Rosa Bolea Bailo

Coordinación del Plan Estratégico

Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico

D. José Ramón Beltrán Blázquez

Dirección técnica

Directora de Secretariado de Planificación Estratégica

Raquel Villacampa Gutiérrez

Apoyo técnico

Inspección General de los Servicios

Participación institucional

El proceso de elaboración del Plan Estratégico se ha articulado a través de todo el Equipo de Gobierno de la Universidad y ha contado con la participación y colaboración de centros, departamentos, institutos universitarios de investigación, servicios, unidades administrativas, organizaciones sindicales y distintos miembros de la comunidad universitaria.

Agradecimientos

La Universidad de Zaragoza agradece la implicación y contribución de todas las personas y colectivos que han participado en el proceso de elaboración, contraste y mejora del presente Plan Estratégico.

Su participación ha contribuido a construir una visión compartida de futuro para la Universidad y a reforzar el compromiso institucional con una universidad pública más innovadora, inclusiva, sostenible y conectada con la sociedad.

*“De tres hermanos el pequeño partió
por la vereda a descubrir y a fundar.
Y para nunca equivocarse o errar
una pupila llevaba arriba
y la otra en el andar.
Y caminó vereda adentro el que más
ojo en camino y ojo en lo porvenir...”*

Fábula de los tres hermanos. Silvio Rodríguez

Tabla de contenidos

CRÉDITOS.....	1
Tabla de contenidos	3
Resumen Ejecutivo	5
Finalidad y alcance del Plan Estratégico	5
Una estrategia para responder a un contexto universitario en transformación	5
Visión estratégica de la Universidad de Zaragoza 2030	6
Modelo estratégico y arquitectura del Plan	6
Síntesis de las líneas estratégicas	7
Implementación, seguimiento y evaluación	8
Anexos del Plan Estratégico	9
Presentación del Plan Estratégico	10
Origen y propósito del Plan	10
Una estrategia para transformar la Universidad	11
Un plan dinámico, abierto y orientado a resultados	12
1. Un contexto universitario en transformación	13
1.1. Transformaciones globales de la educación superior.....	13
1.2. Aragón y la Universidad de Zaragoza ante una oportunidad estratégica	13
1.3. Los desafíos institucionales de la Universidad de Zaragoza.....	14
1.4. Una estrategia institucional para transformar la Universidad.....	15
2. Visión estratégica de la Universidad de Zaragoza	17
2.1. Misión institucional	17
2.2. Visión Universidad de Zaragoza 2030	17
2.3. Valores institucionales	18
2.4. Principios transversales del Plan	19
3. Modelo estratégico y despliegue del Plan.....	21
3.1. Arquitectura estratégica del Plan	21
3.2. Ejes estratégicos de transformación	21

Eje 1. Posicionamiento Global.....	21
Eje 2. Compromiso Territorial	21
Eje 3. Transformación Digital.....	22
Eje 4. Identidad Institucional	22
Eje 5. Calidad, Ética y Valores	22
3.3. Modelo institucional de transformación	22
3.4. Modelo de seguimiento y evaluación estratégica	23
4. Líneas y Objetivos Estratégicos	26
Línea Estratégica 1. Una Oferta Académica Flexible, Digital y Global ante los Retos del Futuro	26
Línea Estratégica 2. Investigación de calidad, basada en el talento, al servicio del entorno y orientada a la excelencia	28
Línea Estratégica 3. Talento Estudiantil: participación, orientación y empleabilidad	31
Línea Estratégica 4. Cuidar el talento interno: planificación, promoción, estabilidad y formación	33
Línea Estratégica 5. Universidad Global: alianzas, movilidad y presencia internacional	36
Línea Estratégica 6. Una Universidad comprometida: cultura, bienestar e inclusión para transformar la sociedad	37
Línea Estratégica 7. Entornos que Transforman: campus inteligentes para una vida universitaria más plena y sostenible	40
Línea Estratégica 8. Liderar con Inteligencia: gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica	42
5. Implementación, gobernanza y seguimiento	46
5.1. Despliegue institucional del Plan	46
5.2. Gobernanza estratégica y coordinación institucional.....	47
5.3. Seguimiento, evaluación y revisión anual	47
5.4. Un modelo dinámico de adaptación estratégica	48
6. Universidad de Zaragoza 2030	50
Una universidad pública para liderar el futuro desde el conocimiento	50

Resumen Ejecutivo

Finalidad y alcance del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026–2030 constituye el marco institucional que orientará las decisiones, prioridades y actuaciones de la Universidad durante los próximos años. Su finalidad es reforzar la capacidad de la institución para responder a los retos de la educación superior, fortalecer sus funciones académicas, investigadoras y sociales, y consolidar su contribución al desarrollo de Aragón y de la sociedad.

El Plan se fundamenta en la misión, principios y fines recogidos en los Estatutos de la Universidad de Zaragoza y se concibe como un instrumento de planificación, coordinación y transformación institucional. No pretende sustituir la capacidad de iniciativa de centros, departamentos, institutos universitarios de investigación, servicios y unidades, sino ofrecer un marco común de referencia que permita alinear prioridades, reforzar la cohesión interna y orientar la evolución del conjunto de la Universidad hacia el horizonte 2030.

La Universidad de Zaragoza afronta este periodo desde su condición de universidad pública de Aragón, con una trayectoria histórica consolidada, una fuerte implantación territorial, una comunidad universitaria diversa y una actividad académica, científica y cultural de amplio impacto. El Plan Estratégico busca preservar y reforzar estos elementos, al tiempo que impulsa las capacidades necesarias para afrontar un contexto universitario marcado por cambios profundos y acelerados.

Una estrategia para responder a un contexto universitario en transformación

La educación superior se encuentra inmersa en un proceso de transformación global. La digitalización, la inteligencia artificial, la competencia internacional por el conocimiento y las personas cualificadas, los cambios demográficos, la transición ecológica, las nuevas demandas sociales y la evolución del mercado laboral están modificando el papel de las universidades y la forma en que desarrollan sus funciones.

En este escenario, las universidades públicas deben reforzar su capacidad de adaptación, anticipación e impacto. La Universidad de Zaragoza debe continuar ofreciendo una formación de calidad, impulsar una investigación competitiva y socialmente relevante, favorecer la transferencia de conocimiento, ampliar su proyección internacional, fortalecer su compromiso territorial y avanzar hacia modelos de gestión más ágiles, sostenibles y basados en evidencias.

El Plan Estratégico 2026–2030 responde a esta necesidad mediante una visión integrada de universidad, en la que docencia, investigación, transferencia, internacionalización, sostenibilidad, bienestar, gobernanza y compromiso social se entienden como dimensiones interrelacionadas. Su desarrollo requiere una actuación coordinada, progresiva y evaluable, capaz de integrar la diversidad de la institución y de orientar sus recursos hacia objetivos compartidos.

Visión estratégica de la Universidad de Zaragoza 2030

La Universidad de Zaragoza aspira a consolidarse como una universidad pública de referencia, reconocida por la calidad de su docencia, investigación y gestión, por su capacidad de innovación y por su compromiso con las personas, con Aragón y con la sociedad.

La visión institucional para 2030 proyecta una Universidad abierta, inclusiva, internacional y conectada con su entorno; una institución capaz de ofrecer experiencias formativas transformadoras, generar conocimiento de calidad, impulsar innovación útil para la sociedad y contribuir al desarrollo cultural, científico, económico y social del territorio.

El Plan sitúa a las personas en el centro de la transformación universitaria. El estudiantado, el Personal Docente e Investigador, el Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios, el personal investigador, las personas egresadas y el conjunto de la comunidad universitaria constituyen el principal activo de la institución. Su desarrollo personal y profesional, su participación, su bienestar y su capacidad de colaboración son elementos esenciales para reforzar la calidad, la cohesión y la proyección futura de la Universidad.

La Universidad de Zaragoza quiere avanzar hacia un modelo institucional que combine tradición y modernidad, identidad pública y proyección internacional, compromiso territorial y apertura global, calidad académica y capacidad de transformación social. Esta visión se apoya en valores como el servicio público, la excelencia, la integridad académica, la igualdad, la inclusión, la transparencia, la participación, la sostenibilidad y el compromiso social y territorial.

Modelo estratégico y arquitectura del Plan

El Plan Estratégico se estructura mediante una arquitectura orientada a facilitar su comprensión, despliegue y seguimiento. Esta arquitectura se articula en torno a cinco ejes estratégicos transversales, ocho líneas estratégicas, treinta y tres objetivos estratégicos, objetivos específicos e indicadores de seguimiento.

Los cinco ejes estratégicos orientan el conjunto del Plan y reflejan las principales dimensiones de transformación institucional:

Posicionamiento Global, orientado a reforzar la proyección nacional e internacional de la Universidad.

Compromiso Territorial, dirigido a fortalecer el papel de la Universidad como institución vertebradora de Aragón.

Transformación Digital, centrada en el uso estratégico, responsable y seguro de las tecnologías digitales, los datos y la inteligencia artificial.

Identidad Institucional, orientada a reforzar el sentido de pertenencia, la cohesión interna, la comunicación y la reputación de la Universidad.

Calidad, Ética y Valores, dirigido a consolidar una cultura institucional basada en la responsabilidad, la transparencia, la integridad y la mejora continua.

Sobre estos ejes se desarrolla un modelo institucional de transformación que parte del fortalecimiento de capacidades esenciales: las personas, la gobernanza, los campus, la sostenibilidad, la digitalización y el uso estratégico de los datos. Estas capacidades permiten reforzar las grandes funciones universitarias: la formación, la investigación, la transferencia de conocimiento, la internacionalización y el compromiso social y territorial.

El Plan se concibe así como un instrumento integrado, en el que las distintas líneas estratégicas no actúan de forma aislada, sino como partes de un mismo proyecto institucional. Su objetivo común es fortalecer el impacto académico, científico, social, territorial y reputacional de la Universidad de Zaragoza.

Síntesis de las líneas estratégicas

La Línea Estratégica 1. Una Oferta Académica Flexible, Digital y Global ante los Retos del Futuro aborda la transformación de la oferta formativa de la Universidad. Sus objetivos se orientan a flexibilizar las titulaciones, reforzar la innovación docente, impulsar la formación permanente y continua, ampliar las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida y consolidar una cultura de evaluación y mejora continua de la calidad académica.

La Línea Estratégica 2. Investigación de calidad, basada en el talento, al servicio del entorno y orientada a la excelencia se centra en reforzar la capacidad investigadora de la Universidad. Incluye actuaciones dirigidas a dotar al personal investigador de recursos adecuados, fortalecer el papel de los Institutos Universitarios de Investigación, consolidar los servicios e infraestructuras de apoyo, modernizar los sistemas de información científica, potenciar la transferencia de resultados y proyectar la actividad investigadora hacia la sociedad.

La Línea Estratégica 3. Talento Estudiantil: participación, orientación y empleabilidad sitúa al estudiantado en el centro de la experiencia universitaria. Sus objetivos promueven la participación y representación estudiantil, el acompañamiento académico y personal, la orientación, la empleabilidad, el emprendimiento, la relación con las personas egresadas y el desarrollo de competencias transversales necesarias para afrontar entornos sociales y profesionales cambiantes.

La Línea Estratégica 4. Cuidar el talento interno: planificación, promoción, estabilidad y formación aborda las políticas dirigidas al Personal Docente e Investigador y al Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios. Incluye la planificación de plantillas, la adaptación de estructuras organizativas, la estabilización y promoción profesional, la mejora de las condiciones laborales, la conciliación, el bienestar, la seguridad y salud laboral, y el desarrollo de competencias digitales y lingüísticas.

La Línea Estratégica 5. Universidad Global: alianzas, movilidad y presencia internacional desarrolla la dimensión internacional de la Universidad. Sus objetivos se orientan a reforzar el posicionamiento internacional, potenciar las alianzas institucionales prioritarias, impulsar la movilidad, ampliar la oferta académica internacional, promover la internacionalización en casa y mejorar los servicios de apoyo a la internacionalización.

La Línea Estratégica 6. Una Universidad comprometida: cultura, bienestar e inclusión para transformar la sociedad refuerza la función social, cultural y humanista de la Universidad. Sus objetivos incluyen la mejora del bienestar físico, emocional y social de la comunidad universitaria, la igualdad, la inclusión, la convivencia, la programación cultural, la conservación y difusión del patrimonio universitario, el voluntariado, la cooperación y el compromiso social.

La Línea Estratégica 7. Entornos que Transforman: campus inteligentes para una vida universitaria más plena y sostenible aborda la modernización de los campus universitarios como espacios de aprendizaje, investigación, convivencia y bienestar. Sus objetivos se centran en la mejora de infraestructuras, la adaptación de espacios, la accesibilidad, la sostenibilidad ambiental, la eficiencia energética, el desarrollo de modelos de Smart Campus y la gestión inteligente de los recursos universitarios.

La Línea Estratégica 8. Liderar con Inteligencia: gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica se orienta a fortalecer las capacidades institucionales de gobierno, gestión y sostenibilidad futura. Incluye objetivos relacionados con la toma de decisiones basada en evidencias, la gobernanza participativa, la calidad institucional, la ética, la digitalización de procesos, la incorporación responsable de la inteligencia artificial, la ciberseguridad, la comunicación, la reputación y la sostenibilidad financiera del proyecto universitario.

Implementación, seguimiento y evaluación

El Plan Estratégico se concibe como un instrumento dinámico, abierto y orientado a resultados. Su capacidad transformadora dependerá no sólo de la definición de objetivos, sino también de su despliegue efectivo, de la coordinación institucional y de la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación.

La implementación del Plan se realizará de manera progresiva, mediante procesos de planificación anual que permitirán concretar prioridades, adaptar actuaciones y orientar los recursos disponibles. Este enfoque facilitará la conexión entre la estrategia institucional y la actividad ordinaria de centros, departamentos, institutos, servicios, unidades y órganos de gobierno.

El seguimiento del Plan se apoyará en un sistema de indicadores y en un cuadro de mando institucional que permitirá evaluar el grado de avance de las distintas líneas y objetivos estratégicos. La utilización de información integrada, herramientas de análisis y visualización, sistemas de información institucional y procesos periódicos de revisión permitirá reforzar la toma de decisiones basada en evidencias.

La evaluación del Plan no se entiende únicamente como un proceso técnico de medición, sino también como una herramienta de aprendizaje institucional, mejora continua, transparencia y rendición de cuentas. Los informes de seguimiento, la revisión anual de actuaciones y la participación de la comunidad universitaria permitirán adaptar el Plan a la evolución del entorno y a las necesidades de la institución.

El modelo de gobernanza del Plan se basa en la coordinación institucional, la participación y la responsabilidad compartida. El Equipo de Gobierno impulsará su desarrollo, con la coordinación del Vicerrectorado competente en planificación y desarrollo estratégico, y con la implicación de los distintos ámbitos de la Universidad. De este modo, el Plan aspira a convertirse en un marco común para orientar decisiones, reforzar la coherencia institucional y favorecer una transformación sostenida y evaluable.

Anexos del Plan Estratégico

El documento principal del Plan Estratégico se completa con tres anexos que desarrollan y fundamentan su contenido.

El **Anexo I. Análisis estratégico** recoge el diagnóstico del contexto y de la situación institucional que sirve de base para la formulación del Plan. Este análisis permite identificar los principales retos, oportunidades, fortalezas y ámbitos de mejora que debe afrontar la Universidad de Zaragoza en el horizonte 2030.

El **Anexo II. Descripción de los objetivos estratégicos** desarrolla el alcance de cada uno de los objetivos incluidos en las ocho líneas estratégicas. Este anexo facilita una comprensión más precisa de la finalidad de cada objetivo, de su conexión con los objetivos específicos y de su contribución al conjunto del Plan.

El **Anexo III. Indicadores del Plan Estratégico** concreta el sistema de seguimiento y evaluación mediante indicadores asociados a los objetivos específicos. Este anexo permite avanzar hacia una planificación basada en evidencias, facilita la medición del grado de cumplimiento del Plan y proporciona una base para la elaboración de informes periódicos de seguimiento.

En conjunto, el Plan Estratégico y sus anexos constituyen un marco integrado de planificación, despliegue y evaluación para orientar la evolución de la Universidad de Zaragoza durante el periodo 2026–2030. Su finalidad última es reforzar la capacidad de la Universidad para generar conocimiento, formar personas, impulsar innovación, contribuir al desarrollo de Aragón y responder, desde el servicio público universitario, a los retos de la sociedad contemporánea.

Presentación del Plan Estratégico

Origen y propósito del Plan

La Universidad de Zaragoza afronta el horizonte 2030 en un contexto de transformación profunda de la educación superior, marcado por cambios tecnológicos, sociales, demográficos, ambientales y económicos que afectan directamente a la manera en que las universidades generan conocimiento, forman profesionales y contribuyen al desarrollo de sus territorios. La aceleración de la transformación digital, la irrupción de la inteligencia artificial, la creciente competencia internacional por las personas cualificadas y la investigación, la necesidad de avanzar hacia modelos más sostenibles y las nuevas demandas sociales relacionadas con el bienestar, la inclusión y la formación a lo largo de la vida exigen una respuesta institucional ambiciosa, coherente y sostenida en el tiempo.

Este Plan Estratégico nace con la voluntad de ofrecer esa respuesta. Constituye el marco general que orientará las decisiones y prioridades de la Universidad de Zaragoza durante el periodo 2026–2030, definiendo una visión compartida de futuro y estableciendo las líneas de actuación necesarias para reforzar la capacidad de transformación, adaptación y liderazgo de la institución.

El Plan se impulsa desde el Equipo de Gobierno de la Universidad y toma como punto de partida los compromisos y prioridades estratégicas recogidos en el programa de gobierno de la Rectora Rosa Bolea. A partir de esa visión institucional, se ha desarrollado un proceso de reflexión estratégica orientado a identificar los grandes desafíos y oportunidades que afronta la Universidad y a estructurar una propuesta de transformación capaz de integrar la complejidad y diversidad de una institución pública, presencial, multicampus y profundamente vinculada a Aragón y a su sociedad.

El presente Plan Estratégico constituye el instrumento mediante el cual la Universidad de Zaragoza articula, en ejercicio de su autonomía institucional, una respuesta estratégica a los retos y oportunidades que plantea el horizonte 2030.

Su elaboración se fundamenta en los principios, fines y capacidades de actuación recogidos en los artículos 2, 3, 4 y 5 de los Estatutos de la Universidad de Zaragoza, aprobados por Decreto 23/2025, de 28 de febrero, del Gobierno de Aragón, que reconocen a la Universidad la capacidad de definir sus líneas estratégicas y orientar sus políticas institucionales al servicio de la sociedad.

Desde este marco estatutario, el Plan se inspira en los principios de libertad académica, participación, integridad, transparencia, igualdad y rendición de cuentas; asume como propios los fines de formación integral, generación y transferencia de conocimiento, internacionalización, sostenibilidad, empleabilidad, cohesión social y desarrollo territorial; y refuerza el compromiso de la Universidad de Zaragoza como institución pública comprometida con la calidad, la generación de conocimiento, la innovación y la contribución al progreso social.

El Plan Estratégico 2026–2030 no constituye únicamente una programación de actuaciones, sino un marco compartido para orientar la transformación de la Universidad de Zaragoza hacia un modelo más abierto, innovador, sostenible, internacional y comprometido con Aragón y con la sociedad global.

Este documento no pretende sustituir la capacidad de iniciativa y desarrollo estratégico de centros, departamentos, institutos, servicios y unidades. Al contrario, aspira a actuar como un marco común de referencia que permita alinear prioridades, reforzar la cohesión institucional y facilitar una evolución coherente del conjunto de la Universidad.

Una estrategia para transformar la Universidad

La Universidad de Zaragoza cuenta con importantes fortalezas construidas a lo largo de su historia: una sólida trayectoria académica e investigadora, una fuerte implantación territorial, una comunidad universitaria comprometida y una estrecha conexión con Aragón y con su entorno social y productivo. Sin embargo, el contexto actual exige reforzar simultáneamente la capacidad de adaptación, innovación y anticipación de la institución.

El presente Plan Estratégico parte de la convicción de que las universidades públicas no pueden limitarse a reaccionar ante los cambios del entorno, sino que deben contribuir activamente a liderarlos. La Universidad de Zaragoza debe consolidarse como una institución capaz de generar conocimiento relevante, atraer y desarrollar las capacidades personales, impulsar innovación y transferencia, contribuir a la cohesión territorial y ofrecer respuestas útiles a los grandes retos sociales, científicos y tecnológicos de nuestro tiempo.

La estrategia planteada se articula en torno a ocho líneas estratégicas que integran de forma transversal dimensiones esenciales para el futuro de la Universidad: la transformación de la oferta académica, la investigación y la transferencia, el bienestar y la empleabilidad del estudiantado, el cuidado y desarrollo de las personas, la internacionalización, el compromiso social, la sostenibilidad de los campus y la modernización de la gobernanza y de la gestión institucional.

Estas líneas no deben entenderse como ámbitos independientes, sino como elementos interrelacionados que configuran un modelo integrado de universidad. La investigación impulsa el impacto científico y social; la transformación digital mejora la docencia, la gestión y la toma de decisiones; la internacionalización amplía oportunidades y alianzas; el bienestar y la participación fortalecen la comunidad universitaria; y la sostenibilidad y la gobernanza inteligente permiten construir una institución más resiliente, eficiente y preparada para afrontar el futuro.

La estrategia que recoge este documento aspira, en definitiva, a impulsar una transformación institucional profunda, compatible con la identidad y los valores de la Universidad de Zaragoza como universidad pública, presencial, inclusiva y comprometida con el conocimiento, las personas y la sociedad.

Un plan dinámico, abierto y orientado a resultados

El presente Plan Estratégico se concibe como un instrumento dinámico de transformación institucional y no como un documento cerrado o estático. Su finalidad no es únicamente definir objetivos generales, sino facilitar una planificación estratégica real, basada en evidencias, capaz de orientar la toma de decisiones y de adaptarse a la evolución del entorno y de las necesidades de la institución.

Por ello, el Plan incorpora un modelo de despliegue y seguimiento basado en objetivos específicos, indicadores y procesos periódicos de evaluación y revisión. Este enfoque permitirá concretar anualmente las actuaciones prioritarias, actualizar metas e indicadores y adaptar las acciones a nuevos escenarios y oportunidades, garantizando al mismo tiempo coherencia estratégica y capacidad de respuesta.

La gobernanza del dato, los sistemas de información institucional y las herramientas de análisis y visualización desempeñarán un papel esencial en este proceso, facilitando una toma de decisiones más informada, transparente y orientada a resultados. El seguimiento continuo permitirá evaluar el grado de avance del Plan, identificar ámbitos de mejora y reforzar la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y la sociedad.

Al mismo tiempo, este Plan nace con vocación abierta y participativa. Su desarrollo y despliegue requieren la implicación activa de centros, departamentos, institutos, servicios, unidades y de toda la comunidad universitaria. La transformación de la Universidad sólo puede abordarse desde una lógica de colaboración, corresponsabilidad y construcción colectiva.

La Universidad de Zaragoza afronta así este horizonte estratégico desde una posición de ambición y responsabilidad institucional, con la voluntad de reforzar su papel como universidad pública de referencia, comprometida con Aragón, conectada con el mundo y preparada para liderar, desde el conocimiento y las personas, los grandes desafíos de la próxima década.

1. Un contexto universitario en transformación

1.1. Transformaciones globales de la educación superior

La educación superior atraviesa un proceso de transformación profunda impulsado por cambios tecnológicos, sociales, económicos y demográficos que están redefiniendo el papel de las universidades en todo el mundo. La aceleración de la digitalización y la irrupción de la inteligencia artificial están modificando la forma de enseñar, investigar, gestionar y acceder al conocimiento, generando nuevas oportunidades para mejorar la formación, la investigación y la toma de decisiones, pero también importantes retos relacionados con la ética, la privacidad, la gobernanza del dato y la adaptación institucional.

Al mismo tiempo, las universidades operan en un entorno internacional cada vez más competitivo, marcado por la creciente movilidad del talento, la captación de financiación y el posicionamiento científico global. La internacionalización deja de ser un elemento complementario para convertirse en una dimensión estratégica que afecta a la docencia, la investigación, la transferencia y la reputación institucional.

La transformación del mercado laboral y de las demandas sociales impulsa además nuevas formas de aprendizaje y refuerza la necesidad de avanzar hacia modelos de formación más flexibles, personalizados y orientados al aprendizaje a lo largo de la vida. La formación permanente, las microcredenciales y los entornos híbridos y digitales adquieren un papel creciente en un contexto en el que las competencias profesionales evolucionan de manera acelerada.

A ello se suman desafíos globales relacionados con la sostenibilidad ambiental, la transición energética, la igualdad de oportunidades, el bienestar y la salud mental, que exigen reforzar el compromiso social de las universidades y consolidar entornos académicos más inclusivos, participativos y orientados al desarrollo integral de las personas.

En este escenario, las universidades públicas están llamadas a reforzar simultáneamente su capacidad de adaptación, su relevancia social y su compromiso con el conocimiento, actuando como instituciones capaces de anticipar cambios, generar innovación y contribuir activamente al desarrollo sostenible de sus territorios.

1.2. Aragón y la Universidad de Zaragoza ante una oportunidad estratégica

Aragón afronta una etapa de transformación caracterizada por la evolución de su tejido productivo, la incorporación de nuevas tecnologías, el impulso a la sostenibilidad, la transición energética, el fortalecimiento de las capacidades logísticas e industriales y la creciente internacionalización de su economía. Estos procesos están generando nuevas necesidades de conocimiento, investigación, innovación y formación especializada que sitúan a la Universidad de Zaragoza ante una oportunidad estratégica para ampliar su contribución al desarrollo del territorio.

Esta transformación se manifiesta en ámbitos tan diversos como la energía, la movilidad, la agroalimentación, la salud, la industria avanzada, la logística, la sostenibilidad o la digitalización. En este último ámbito, el crecimiento de las infraestructuras digitales y la consolidación de Aragón como polo de atracción para inversiones tecnológicas constituyen algunos de los ejemplos más visibles. Además, la disponibilidad de personas cualificadas se ha convertido en uno de los principales factores de competitividad de los territorios.

Este contexto genera nuevas oportunidades de colaboración entre universidad, administraciones públicas y tejido productivo, especialmente en formación especializada, investigación aplicada, transferencia y captación de talento.

En este escenario, la Universidad de Zaragoza desempeña un papel esencial como principal institución generadora de conocimiento de Aragón y como agente clave para el desarrollo científico, tecnológico, económico y social del territorio. Su implantación multicampus, su capacidad investigadora y su conexión con el entorno la sitúan en una posición privilegiada para contribuir activamente a la transformación de Aragón y para reforzar la cohesión territorial y la igualdad de oportunidades.

La Universidad debe responder a este nuevo contexto fortaleciendo su capacidad de innovación, internacionalización y transferencia, anticipando necesidades emergentes y consolidando alianzas estratégicas que amplíen su impacto científico y social. El presente Plan Estratégico se construye desde esa visión de oportunidad y desde la convicción de que la Universidad de Zaragoza debe contribuir activamente a liderar las transformaciones que marcarán el futuro de Aragón y de la educación superior.

1.3. Los desafíos institucionales de la Universidad de Zaragoza

La Universidad de Zaragoza afronta el horizonte 2030 desde una posición de fortaleza institucional sustentada en su trayectoria académica, investigadora y de servicio público. Sin embargo, el contexto actual plantea importantes desafíos que exigen reforzar la capacidad de adaptación, modernización y transformación de la institución.

Uno de los principales retos deriva de la evolución demográfica y de los cambios en la demanda universitaria. La disminución de población joven y la creciente competencia por atraer estudiantado obligan a diversificar la oferta académica, reforzar la formación permanente y avanzar hacia modelos más flexibles y adaptados a perfiles diversos.

La transformación digital constituye igualmente un desafío estratégico de primer nivel. La incorporación de tecnologías avanzadas, inteligencia artificial y sistemas de análisis de datos requiere fortalecer infraestructuras, capacidades tecnológicas y modelos de gobernanza capaces de garantizar un uso ético, seguro y eficiente de estas herramientas en la docencia, la investigación y la gestión universitaria.

En paralelo, la Universidad debe reforzar su posicionamiento investigador e internacional en un entorno altamente competitivo, mejorando su capacidad de captar financiación, atraer talento, participar en redes globales y transferir conocimiento al tejido productivo y social.

Otro reto fundamental está relacionado con las personas y con la necesidad de consolidar una comunidad universitaria más cohesionada, participativa y saludable. La complejidad organizativa, la presión administrativa y los procesos de cambio hacen necesario avanzar hacia modelos de universidad más orientados al bienestar, al desarrollo profesional y al fortalecimiento del sentido de pertenencia.

La sostenibilidad ambiental y energética constituye asimismo una prioridad transversal. La Universidad debe avanzar hacia campus más sostenibles, eficientes y resilientes, integrando la sostenibilidad en sus infraestructuras, en su actividad académica y en su contribución científica y social.

Finalmente, la creciente complejidad institucional exige modernizar los sistemas de gobernanza y gestión, reforzando la planificación estratégica, la simplificación administrativa, la toma de decisiones basada en evidencias y la capacidad de seguimiento y evaluación institucional. Todo ello requiere además asegurar un modelo de financiación suficiente, estable y alineado con las necesidades de transformación de la Universidad.

1.4. Una estrategia institucional para transformar la Universidad

La Universidad de Zaragoza afronta este escenario desde la convicción de que las universidades públicas deben desempeñar un papel activo en la transformación de la sociedad y en la generación de conocimiento, innovación y oportunidades. El presente Plan Estratégico constituye el marco que orientará esa transformación institucional durante el periodo 2026–2030.

Para afrontar estos desafíos, la Universidad deberá fortalecer cuatro capacidades institucionales fundamentales: las personas, como principal activo de la organización; una gobernanza moderna y participativa; unos campus sostenibles e inteligentes; y una gestión basada en los datos y en el aprovechamiento responsable de la inteligencia artificial.

La estrategia planteada se apoya en una visión integrada de universidad, en la que docencia, investigación, transferencia, internacionalización, sostenibilidad, bienestar y gobernanza se entienden como dimensiones interrelacionadas que deben avanzar de forma coordinada. El objetivo es consolidar una universidad más flexible, innovadora, internacional y conectada con las necesidades de su entorno, manteniendo al mismo tiempo su identidad como institución pública comprometida con el conocimiento, las personas y el desarrollo territorial.

Esta visión integrada requiere además reforzar la colaboración interdisciplinar entre áreas de conocimiento, centros, departamentos e institutos, favoreciendo respuestas más eficaces a desafíos complejos y potenciando la capacidad transformadora de la Universidad.

La investigación y el talento constituyen elementos centrales de este modelo de transformación. La capacidad de generar conocimiento de calidad, impulsar innovación y transferir resultados a la sociedad representa uno de los principales motores de impacto científico, económico y social de la Universidad. Al mismo tiempo, la transformación

institucional requiere reforzar las capacidades organizativas, tecnológicas y humanas que permitan afrontar los retos futuros con mayor agilidad, eficiencia y capacidad de adaptación.

El Plan Estratégico se articula en torno a ocho líneas estratégicas que integran las principales prioridades institucionales para los próximos años y que se desarrollarán mediante un modelo dinámico de planificación, seguimiento y evaluación orientado a resultados. Este enfoque permitirá adaptar las actuaciones a la evolución del entorno y reforzar una cultura institucional basada en la mejora continua, la participación y la toma de decisiones fundamentada en evidencias.

La Universidad de Zaragoza afronta así el horizonte 2030 con la voluntad de consolidarse como una universidad pública de referencia, comprometida con Aragón, conectada con el mundo y preparada para liderar, desde el conocimiento y las personas, las transformaciones de la próxima década.

Esta transformación no supone una redefinición de la misión esencial de la Universidad de Zaragoza, sino una adaptación de los medios y capacidades con los que desarrolla sus funciones de generación y transmisión del conocimiento, investigación, transferencia, innovación y servicio a la sociedad. El Plan Estratégico se construye así sobre los principios y fines recogidos en los Estatutos de la Universidad, reforzando su compromiso con Aragón, con la comunidad universitaria y con la contribución al progreso científico, cultural, económico y social.

2. Visión estratégica de la Universidad de Zaragoza

La visión estratégica de la Universidad de Zaragoza para el horizonte 2030 se construye sobre la misión, los principios y los fines establecidos en sus Estatutos. El presente Plan Estratégico no redefine la identidad institucional de la Universidad, sino que orienta su desarrollo y transformación para responder a los retos y oportunidades del entorno, manteniendo su compromiso con el conocimiento, las personas, la sociedad y Aragón.

2.1. Misión institucional

La Universidad de Zaragoza, universidad pública de Aragón, tiene como misión generar, transmitir, preservar y aplicar conocimiento al servicio del progreso social, cultural, científico y económico de la sociedad. Como institución comprometida con los fines recogidos en sus Estatutos, desarrolla sus funciones de docencia, investigación, transferencia, innovación y difusión de la cultura con vocación de excelencia, promoviendo la formación integral de las personas, el desarrollo del talento, el pensamiento crítico, la igualdad de oportunidades y los valores democráticos.

La Universidad contribuye al desarrollo sostenible de Aragón mediante la formación de profesionales cualificados, la generación de conocimiento, la transferencia de resultados de investigación y la colaboración con las instituciones, empresas y agentes sociales de su entorno. Desde su carácter multicampus y su vocación universal, favorece la cooperación académica, científica y cultural, actuando como espacio de creación, intercambio y transformación al servicio de la sociedad.

2.2. Visión Universidad de Zaragoza 2030

La Universidad de Zaragoza aspira a consolidarse como una universidad pública de referencia, reconocida por la calidad de su docencia, investigación y gestión, por su capacidad de innovación y por su compromiso con las personas, con Aragón y con la sociedad.

La Universidad se proyecta como un entorno estimulante, abierto, inclusivo e internacional, en el que las personas puedan desarrollar plenamente sus capacidades y dar lo mejor de sí mismas. Aspira a atraer estudiantes, profesorado, personal técnico, investigadores y colaboradores comprometidos con la generación y aplicación del conocimiento, favoreciendo experiencias formativas transformadoras y una investigación de impacto capaz de responder a los grandes retos de nuestro tiempo.

Sus campus quieren ser espacios dinámicos, sostenibles, accesibles y conectados, orientados al aprendizaje, la colaboración, el bienestar y la vida universitaria. Como universidad multicampus, la Universidad de Zaragoza reforzará su contribución a la cohesión territorial y al desarrollo equilibrado de Aragón, manteniendo una estrecha conexión con su entorno y una creciente proyección internacional.

La Universidad de Zaragoza quiere consolidarse como una institución generadora de oportunidades, impulsora de innovación y referente científico, cultural y social, apoyada en una

gobernanza moderna, participativa y basada en evidencias que permita afrontar con responsabilidad y visión de futuro los desafíos de la próxima década.

2.3. Valores institucionales

La Universidad de Zaragoza desarrolla su actividad sobre un conjunto de valores que orientan su acción institucional y refuerzan su compromiso como universidad pública al servicio de la sociedad.

Servicio público

La Universidad actúa con vocación de servicio a Aragón y a la sociedad, contribuyendo al desarrollo social, cultural, científico y económico desde los principios de equidad, responsabilidad y compromiso institucional.

Excelencia

La búsqueda de la calidad y la mejora continua orienta la actividad docente, investigadora, de transferencia y de gestión de la Universidad, promoviendo el rigor académico, la innovación y el desarrollo de las capacidades personales.

Integridad y honestidad académica

La Universidad desarrolla su actividad conforme a los principios de ética, integridad, honestidad intelectual y responsabilidad académica, fomentando una cultura institucional basada en la confianza, el respeto y el compromiso con el conocimiento.

Personas y comunidad universitaria

La Universidad sitúa a las personas en el centro de su actividad, promoviendo el desarrollo personal y profesional, la participación, el bienestar, la corresponsabilidad y el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la comunidad universitaria.

Inclusión e igualdad

La Universidad impulsa un entorno abierto, diverso e igualitario, comprometido con la igualdad de oportunidades, la accesibilidad, el respeto a la diversidad, la no discriminación y el desarrollo integral de todas las personas.

Transparencia y participación

La Universidad promueve una gobernanza participativa, responsable y basada en la rendición de cuentas, favoreciendo la confianza institucional y la toma de decisiones fundamentada en evidencias.

Innovación y transferencia del conocimiento

La capacidad de generar, aplicar y transferir conocimiento para responder a los retos de la sociedad constituye un elemento central de la actividad universitaria, tanto en la docencia y la investigación como en la gestión institucional.

Sostenibilidad

La Universidad integra la sostenibilidad ambiental, social y económica como principio transversal de su actividad, contribuyendo activamente a la transición hacia modelos de desarrollo más responsables, resilientes y comprometidos con las generaciones futuras.

Compromiso social y territorial

La Universidad refuerza su papel como agente de transformación social, promoviendo la transferencia de conocimiento, la cultura, la participación y la colaboración con su entorno institucional, económico y social, contribuyendo al bienestar colectivo, a la cohesión territorial y al desarrollo equilibrado de Aragón.

2.4. Principios transversales del Plan

Los principios transversales recogen ámbitos de actuación que, por su relevancia estratégica y su capacidad de generar impacto en el conjunto de la institución, deben incorporarse de manera coherente en el desarrollo de todas las líneas y actuaciones del Plan Estratégico. Estos principios orientarán la planificación, la ejecución y la evaluación de las iniciativas impulsadas durante el periodo 2026–2030.

Compromiso territorial

La Universidad desarrolla su actividad desde una vocación de servicio al conjunto de Aragón, contribuyendo a la cohesión territorial, a la igualdad de oportunidades y al desarrollo equilibrado de sus distintos territorios mediante la formación, la investigación, la transferencia y la colaboración institucional.

Internacionalización

La dimensión internacional constituye un elemento estratégico para reforzar la calidad académica y científica, ampliar oportunidades de colaboración y movilidad y consolidar el posicionamiento global de la Universidad.

Transformación digital

La Universidad impulsa una transformación digital integral orientada a mejorar la docencia, la investigación, la gestión y la toma de decisiones mediante el uso responsable, ético y eficiente de las tecnologías digitales y de la inteligencia artificial.

Igualdad e inclusión

El Plan incorpora la igualdad de oportunidades, la diversidad, la accesibilidad y la inclusión como elementos fundamentales para procurar una universidad más justa, participativa y cohesionada.

Sostenibilidad

La sostenibilidad se integra de manera transversal en la planificación, las infraestructuras, la actividad académica y la gestión institucional, reforzando el compromiso de la Universidad con los retos ambientales y sociales contemporáneos.

Gobernanza basada en evidencias

La planificación estratégica, la evaluación y la toma de decisiones se apoyarán en sistemas de información, indicadores y herramientas de análisis que permitan reforzar la transparencia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de la institución.

3. Modelo estratégico y despliegue del Plan

3.1. Arquitectura estratégica del Plan

El Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026–2030 se estructura a partir de una arquitectura estratégica orientada a facilitar la transformación institucional, reforzar la coherencia entre las distintas áreas de actuación y consolidar una planificación basada en objetivos, resultados y mejora continua.

El modelo se articula en distintos niveles interrelacionados. Los ejes estratégicos definen las grandes orientaciones transversales que inspiran el conjunto del Plan y permiten integrar prioridades institucionales compartidas en todas las áreas de actuación. Sobre ellos se desarrollan las líneas estratégicas, que agrupan los principales ámbitos de transformación de la Universidad y concretan las prioridades institucionales para el horizonte 2030.

Cada línea estratégica se despliega mediante objetivos estratégicos orientados a responder a los principales desafíos identificados en el análisis institucional y del entorno. A su vez, estos objetivos se desarrollan a través de objetivos específicos que permiten concretar las actuaciones prioritarias y facilitar su seguimiento y evaluación.

El modelo incorpora además un sistema de indicadores que permitirá evaluar el grado de avance del Plan, apoyar la toma de decisiones y reforzar una cultura institucional basada en evidencias, transparencia y rendición de cuentas. Este enfoque favorece una planificación dinámica y adaptable, alineada con la complejidad y evolución del entorno universitario. La estrategia se concibe como un marco compartido para orientar la actividad institucional y favorecer la alineación progresiva entre las decisiones de gobierno, la planificación operativa y los objetivos de transformación de la Universidad.

3.2. Ejes estratégicos de transformación

El Plan Estratégico incorpora cinco ejes transversales que orientan el conjunto de las líneas y actuaciones institucionales y que reflejan las principales prioridades de transformación de la Universidad de Zaragoza para el periodo 2026–2030.

Eje 1. Posicionamiento Global

Orienta las actuaciones destinadas a reforzar la proyección nacional e internacional de la Universidad de Zaragoza, consolidando su capacidad para atraer talento, generar alianzas estratégicas, participar en redes globales de conocimiento y mejorar su posicionamiento académico, científico y social. Este eje busca ampliar la visibilidad, la influencia y el impacto de la Universidad en un entorno cada vez más internacionalizado y competitivo.

Eje 2. Compromiso Territorial

Refuerza el papel de la Universidad como institución vertebradora del territorio y agente de desarrollo económico, social y cultural de Aragón. Este eje impulsa la cohesión territorial, la igualdad de oportunidades y la colaboración con instituciones, empresas y agentes sociales,

fortaleciendo la contribución de la Universidad al progreso equilibrado y sostenible del conjunto del territorio.

Eje 3. Transformación Digital

Promueve la incorporación estratégica de tecnologías digitales, inteligencia artificial y sistemas avanzados de información para mejorar la docencia, la investigación, la gestión y la toma de decisiones institucionales. Este eje busca fortalecer las capacidades digitales de la Universidad y favorecer modelos de organización más ágiles, eficientes, innovadores y orientados a los datos.

Eje 4. Identidad Institucional

Impulsa el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la participación y la cohesión de la comunidad universitaria, reforzando los elementos que configuran una identidad institucional compartida y reconocible. Este eje busca consolidar una comunidad universitaria comprometida con los valores y el proyecto colectivo de la Universidad de Zaragoza, fortaleciendo su comunicación, proyección social y capacidad para generar una reputación sólida y duradera dentro y fuera de la institución.

Eje 5. Calidad, Ética y Valores

Promueve una cultura institucional basada en la calidad, la integridad, la responsabilidad y la mejora continua, reforzando una gobernanza transparente, participativa y orientada al interés público. Este eje garantiza que la transformación de la Universidad se desarrolle en coherencia con sus valores, incorporando principios relacionados con la ética institucional, el uso responsable de la tecnología y de los datos, la igualdad, la sostenibilidad, el compromiso social y la rendición de cuentas.

3.3. Modelo institucional de transformación

La estrategia de la Universidad de Zaragoza se articula a partir de un modelo integrado de transformación institucional en el que las distintas dimensiones de la actividad universitaria se entienden como elementos interdependientes y mutuamente reforzados. Este modelo busca fortalecer la capacidad de la Universidad para generar conocimiento, formar personas, impulsar innovación y contribuir activamente al desarrollo social, económico y territorial de Aragón.

El modelo sitúa a las personas en el centro de la transformación institucional. El desarrollo de las capacidades personales, el bienestar, la participación y la creación de entornos universitarios inclusivos, colaborativos y saludables constituyen condiciones esenciales para reforzar la capacidad de adaptación, innovación y liderazgo de la Universidad.

Junto a ello, la gobernanza institucional, la transformación digital y la mejora organizativa actúan como capacidades estratégicas que permiten consolidar modelos de gestión más ágiles, coordinados y basados en evidencias, favoreciendo una mejor toma de decisiones y una mayor capacidad de respuesta ante un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Estas capacidades permiten además integrar progresivamente la estrategia en los procesos ordinarios de planificación, gestión y toma de decisiones de la Universidad, favoreciendo una mayor coherencia entre las prioridades institucionales, las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos.

Los campus universitarios representan igualmente un elemento central del modelo institucional, no sólo como espacios físicos, sino como entornos de convivencia, aprendizaje, investigación e innovación orientados a la sostenibilidad, la accesibilidad, la digitalización y la calidad de vida universitaria. La dimensión multicampus constituye además un elemento estratégico diferencial para reforzar la cohesión territorial y la conexión de la Universidad con Aragón.

Sobre estas capacidades institucionales se desarrollan las grandes misiones universitarias de la Universidad: la formación, la investigación, la transferencia de conocimiento y el compromiso social.

La formación constituye uno de los principales motores de transformación institucional y social de la Universidad. La adaptación de la oferta académica, la innovación docente, la incorporación de nuevas metodologías de aprendizaje y tecnologías digitales y el impulso de la formación permanente permitirán responder a los nuevos desafíos educativos, científicos y profesionales de la sociedad contemporánea.

La investigación desempeña igualmente un papel central como motor de generación de conocimiento, innovación e impacto científico y social, reforzando al mismo tiempo la capacidad de internacionalización, colaboración y transferencia de la Universidad.

La transferencia de conocimiento, la conexión con el entorno y el compromiso social permiten además proyectar el impacto de la Universidad sobre el territorio y contribuir activamente al desarrollo económico, cultural y social de Aragón.

La internacionalización, la sostenibilidad y la transformación digital atraviesan transversalmente el conjunto del modelo, ampliando oportunidades de colaboración, movilidad, innovación y proyección global de la institución.

Todo ello converge en un objetivo común: fortalecer el impacto de la Universidad de Zaragoza como universidad pública comprometida con la generación de conocimiento, la igualdad de oportunidades, el desarrollo territorial y la transformación sostenible de la sociedad.

3.4. Modelo de seguimiento y evaluación estratégica

El Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026–2030 incorpora un modelo dinámico de seguimiento y evaluación orientado a garantizar su capacidad de adaptación, su coherencia institucional y su orientación efectiva a resultados. Este modelo busca consolidar una planificación estratégica conectada con la actividad real de la Universidad y capaz de responder de manera flexible a la evolución del entorno universitario, científico, tecnológico y social. El seguimiento del Plan se concibe no sólo como un proceso de evaluación, sino también como

una herramienta de aprendizaje institucional y de alineamiento estratégico que permita integrar progresivamente los objetivos del Plan en la actividad ordinaria de la Universidad.

El despliegue del Plan se realizará mediante procesos anuales de planificación estratégica que permitirán concretar prioridades, actualizar actuaciones y adaptar los objetivos a las necesidades institucionales y a la disponibilidad de recursos y capacidades organizativas. Este enfoque facilita una mejor alineación entre estrategia, gestión y toma de decisiones, favoreciendo además una implementación progresiva y realista del modelo de transformación institucional.

El seguimiento del Plan se apoyará en un cuadro de mando institucional sustentado en indicadores estratégicos y herramientas avanzadas de análisis y visualización de información que permitirán evaluar el grado de avance de las distintas líneas y objetivos estratégicos. Estos sistemas facilitarán una visión integrada de la evolución académica, investigadora, organizativa y económica de la Universidad y contribuirán a reforzar la planificación basada en evidencias.

La gobernanza del dato y el desarrollo de sistemas de información institucional desempeñarán un papel central en este modelo, favoreciendo una toma de decisiones más informada, transparente y orientada a resultados. El fortalecimiento de capacidades de análisis institucional permitirá además mejorar la evaluación de políticas universitarias, anticipar tendencias y detectar oportunidades de mejora y transformación.

El modelo incorpora igualmente mecanismos de evaluación periódica y revisión continua que permitirán identificar desviaciones, redefinir actuaciones y adaptar el despliegue estratégico a nuevos escenarios o prioridades emergentes. La actualización progresiva de indicadores y herramientas de seguimiento contribuirá a consolidar una estrategia institucional dinámica y adaptable.

El seguimiento y revisión del Plan incorporará mecanismos de participación, contraste y escucha institucional que favorezcan la implicación activa de la comunidad universitaria en los procesos de evaluación y mejora continua. La evaluación del Plan no se entenderá únicamente como un proceso técnico de medición de resultados, sino también como un ejercicio de aprendizaje institucional y construcción compartida, capaz de incorporar la experiencia, las necesidades y las aportaciones de los distintos colectivos universitarios. La elaboración de informes de seguimiento, el desarrollo de consultas y espacios de participación y la rendición periódica de cuentas contribuirán a reforzar la transparencia institucional y el carácter compartido del modelo estratégico.

El modelo de seguimiento buscará asimismo favorecer la integración progresiva de la estrategia en los procesos ordinarios de planificación, gestión y gobierno de la Universidad. Para ello, se promoverán mecanismos que faciliten la conexión entre los objetivos estratégicos y la actividad institucional cotidiana, reforzando el alineamiento entre la toma de decisiones, la asignación de recursos y las prioridades definidas en el Plan. Este enfoque permitirá que la estrategia actúe como un marco compartido de referencia para la comunidad universitaria y para los distintos órganos y estructuras de gobierno de la institución.

La mejora continua, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas constituyen principios esenciales de este enfoque, que busca consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje organizativo, la adaptación estratégica y la generación de valor público desde una universidad pública comprometida con la transformación y el servicio a la sociedad.

4. Líneas y Objetivos Estratégicos

Línea Estratégica 1. Una Oferta Académica Flexible, Digital y Global ante los Retos del Futuro

La transformación de la educación superior exige avanzar hacia modelos académicos más flexibles, innovadores e internacionalizados, capaces de responder a nuevas demandas sociales, tecnológicas y profesionales. La Universidad de Zaragoza debe afrontar este escenario reforzando la capacidad de adaptación de su oferta formativa, impulsando nuevas metodologías docentes y ampliando las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida.

Esta línea estratégica sitúa a la formación como uno de los principales motores de transformación institucional y de generación de oportunidades para la sociedad. La revisión de titulaciones, el impulso de modalidades híbridas y digitales, la incorporación de metodologías activas y tecnologías avanzadas y el fortalecimiento de la dimensión internacional de la oferta académica permitirán consolidar una universidad más abierta, adaptable y conectada con los retos del futuro.

Al mismo tiempo, la creciente necesidad de actualización profesional y recualificación hace necesario reforzar la formación permanente y continua como ámbito estratégico de desarrollo institucional, ampliando la presencia territorial de la Universidad y consolidando nuevos formatos formativos flexibles y reconocibles, especialmente en el ámbito de las microcredenciales.

La línea incorpora además una apuesta decidida por el análisis y la evaluación continua de la calidad de la oferta académica, favoreciendo una planificación basada en evidencias y una mejora continua de la experiencia formativa del estudiantado.

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

Este objetivo impulsa la transformación de la oferta académica hacia un modelo más flexible, adaptable e internacionalizado, mediante la revisión de titulaciones de grado, posgrado y doctorado, la incorporación de itinerarios académicos más abiertos y el fortalecimiento de la colaboración con otras instituciones y con el entorno social y productivo. Asimismo, busca reforzar la dimensión territorial e internacional de la Universidad y adaptar la oferta formativa a las necesidades emergentes de la sociedad y del territorio.

Objetivos específicos

- 1.1.1. Lograr titulaciones más adaptables a perfiles diversos mediante estructuras curriculares flexibles y opciones de especialización.
- 1.1.2. Reforzar el atractivo nacional e internacional de la oferta académica.
- 1.1.3. Adecuar la oferta académica a las necesidades formativas del territorio, fortaleciendo el papel de los campus.

- 1.1.4. Incrementar la integración académica con instituciones de prestigio a través de programas conjuntos.
- 1.1.5. Fortalecer la dimensión internacional y la conexión con el sector productivo en la formación doctoral.

Objetivo 1.2. Impulsar una mejora continua de la enseñanza basada en la innovación docente

Este objetivo persigue consolidar un modelo docente innovador, activo y centrado en el aprendizaje profundo del estudiantado, promoviendo metodologías participativas, entornos digitales avanzados y tecnologías educativas que favorezcan una formación más flexible, personalizada y conectada con las competencias del futuro.

Objetivos específicos

- 1.2.1. Extender modelos docentes que promuevan un aprendizaje activo, constructivo y profundo, reforzando la implicación del estudiantado.
- 1.2.2. Promover programas y redes de innovación docente universitaria.
- 1.2.3. Garantizar entornos digitales de aprendizaje integrados, accesibles y alineados con las necesidades académicas.
- 1.2.4. Consolidar el uso de tecnologías educativas avanzadas que mejoren el seguimiento y los resultados del aprendizaje.
- 1.2.5. Favorecer modalidades docentes híbridas que amplíen oportunidades de acceso y colaboración interuniversitaria.

Objetivo 1.3. Convertir la oferta de formación permanente y continua en un elemento diferenciador de nuestra universidad

Este objetivo pretende consolidar una oferta de formación permanente flexible, innovadora y conectada con las necesidades sociales y profesionales emergentes, reforzando el papel de la Universidad de Zaragoza como referente en aprendizaje a lo largo de la vida y ampliando su impacto territorial y social.

Objetivos específicos

- 1.3.1. Incrementar la participación social y la presencia territorial de la Universidad en las actividades de formación a lo largo de la vida.
- 1.3.2. Consolidar formatos formativos reconocibles y flexibles adaptados a nuevas demandas profesionales.
- 1.3.3. Garantizar una gestión ágil y especializada de la formación permanente.

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

Este objetivo busca consolidar una cultura institucional de evaluación y mejora continua basada en el análisis sistemático de información académica y en el uso de herramientas avanzadas de apoyo a la toma de decisiones, favoreciendo una planificación académica más eficiente, competitiva y adaptada a las necesidades del entorno.

Objetivos específicos

- 1.4.1. Disponer de información sistemática que permita comprender el comportamiento académico y la experiencia del estudiantado.
- 1.4.2. Reorientar los planes de estudio de manera competitiva y planificar la oferta académica a corto, medio y largo plazo tras analizar las tendencias académicas.
- 1.4.3. Facilitar procesos de aseguramiento de la calidad de las titulaciones mediante herramientas avanzadas de apoyo.

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

La investigación constituye uno de los principales pilares de la Universidad de Zaragoza y uno de los elementos esenciales de su contribución científica, social y económica al territorio y a la sociedad. En un contexto global marcado por una creciente competencia internacional por el talento, la financiación y el liderazgo científico, resulta necesario reforzar la capacidad investigadora de la institución y consolidar un ecosistema científico más competitivo, coordinado y orientado al impacto.

Esta línea estratégica impulsa una visión integrada de la investigación basada en el fortalecimiento de las capacidades personales, el apoyo a estructuras y servicios científicos de calidad y la mejora de la capacidad institucional para captar recursos, participar en redes internacionales y desarrollar investigación de excelencia. Al mismo tiempo, busca reforzar la conexión entre la actividad investigadora y las necesidades del entorno, potenciando la transferencia de conocimiento, la innovación y el emprendimiento como elementos clave para contribuir al desarrollo económico y social.

La estrategia incorpora además una apuesta decidida por la modernización de los sistemas de información científica y por una mayor proyección pública del conocimiento generado en la Universidad, reforzando la cultura científica, la comunicación social de la ciencia y la participación activa de la institución en los grandes debates y desafíos contemporáneos.

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

Este objetivo pretende fortalecer la capacidad investigadora de la Universidad de Zaragoza mediante el refuerzo de los recursos, programas e instrumentos necesarios para desarrollar una investigación competitiva, internacional y conectada con las necesidades del entorno.

Asimismo, busca mejorar la capacidad institucional para captar financiación, atraer talento y participar en convocatorias y redes científicas de referencia.

Objetivos específicos

- 2.1.1. Incrementar la capacidad competitiva del personal de investigación en la captación de recursos externos.
- 2.1.2. Fortalecer la investigación y la transferencia mediante el desarrollo de programas propios.
- 2.1.3. Impulsar la investigación vinculada a áreas estratégicas y necesidades del territorio.
- 2.1.4. Mejorar el posicionamiento en convocatorias internacionales de alta exigencia.
- 2.1.5. Aumentar la capacidad de atracción y retención de talento investigador.
- 2.1.6. Favorecer la movilidad investigadora como elemento de desarrollo profesional.

Objetivo 2.2. Reforzar la contribución de los institutos universitarios de investigación al desarrollo de la actividad investigadora, la formación investigadora y la transferencia de conocimiento

Este objetivo pretende fortalecer el papel estratégico de los institutos universitarios de investigación, propios, mixtos y adscritos, en el ejercicio de sus funciones, favoreciendo su contribución a la organización y desarrollo de la investigación, la formación investigadora avanzada, la transferencia de conocimiento, la divulgación científica y la colaboración interdisciplinar.

Objetivos específicos:

- 2.2.1. Fortalecer la capacidad de los institutos universitarios de investigación para organizar, desarrollar y evaluar actividades de investigación, innovación y transferencia.
- 2.2.2. Favorecer la colaboración científica e interdisciplinar entre institutos, departamentos, centros y otras entidades.
- 2.2.3. Mejorar la eficiencia organizativa de los institutos universitarios de investigación mediante la coordinación de actividades, capacidades científicas y recursos humanos.
- 2.2.4. Potenciar el papel de los institutos universitarios de investigación en la articulación de redes, consorcios y alianzas nacionales e internacionales.
- 2.2.5. Reforzar la contribución de los Institutos a la formación investigadora avanzada y al desarrollo de estudios de posgrado.

Objetivo 2.3. Consolidar y modernizar los servicios, infraestructuras y recursos de apoyo a la investigación

Este objetivo busca consolidar un ecosistema de investigación más coordinado, eficiente y competitivo, reforzando las estructuras, servicios e infraestructuras que apoyan la actividad científica de la Universidad de Zaragoza y favoreciendo una gestión más ágil, sostenible y orientada a la excelencia.

Objetivos específicos

- 2.3.1. Procurar una gestión de la investigación más ágil y eficiente.
- 2.3.2. Posicionar la Biblioteca Universitaria como apoyo estratégico a la visibilización del conocimiento.
- 2.3.3. Aumentar la visibilidad y sostenibilidad económica, social y medioambiental del Servicio General de Apoyo a la Investigación.
- 2.3.4. Impulsar la obtención y consolidación de acreditaciones, sellos de calidad y sellos de excelencia en la investigación.
- 2.3.5. Optimizar el uso de espacios para investigación en los distintos campus y centros.
- 2.3.6. Visibilizar, mantener y optimizar el uso de las infraestructuras científicas y técnicas.

Objetivo 2.4. Modernizar los sistemas de información interna de la investigación para maximizar el impacto científico y social de la institución

Este objetivo persigue consolidar un modelo avanzado de gestión de la información científica que permita apoyar la toma de decisiones estratégicas, anticipar tendencias emergentes y mejorar el impacto científico y social de la investigación desarrollada en la Universidad de Zaragoza.

Objetivos específicos

- 2.4.1. Disponer de herramientas avanzadas para el apoyo y análisis de la actividad científica.
- 2.4.2. Anticipar ámbitos de investigación emergentes mediante herramientas de monitorización y seguimiento.
- 2.4.3. Identificar fortalezas y necesidades de la actividad científica y tecnológica.

Objetivo 2.5. Potenciar y consolidar la transferencia de los resultados de investigación al tejido socio-económico, fomentando el emprendimiento y el asesoramiento científico-técnico

Este objetivo busca reforzar la conexión entre la actividad investigadora de la Universidad y el entorno económico y social, favoreciendo la transferencia de conocimiento, la innovación y la generación de iniciativas empresariales basadas en resultados científicos y tecnológicos.

Objetivos específicos

- 2.5.1. Identificar las fortalezas y debilidades de la actividad innovadora.
- 2.5.2. Fortalecer la conexión entre los campus y el entorno socioeconómico.
- 2.5.3. Favorecer la creación de iniciativas empresariales basadas en conocimiento universitario.
- 2.5.4. Fortalecer la transferencia de conocimiento a la administración y a las instituciones públicas.

Objetivo 2.6. Proyectar la actividad investigadora y desarrollar una cultura científica en la sociedad

Este objetivo pretende reforzar la proyección pública de la actividad investigadora de la Universidad de Zaragoza y consolidar una cultura científica abierta, participativa y socialmente comprometida, fortaleciendo la conexión entre universidad y sociedad.

Objetivos específicos

- 2.6.1. Mejorar la proyección pública de la investigación universitaria.
- 2.6.2. Fomentar la participación de expertas y expertos universitarios en los medios de comunicación.
- 2.6.3. Desarrollar y consolidar iniciativas de ciencia ciudadana.

Línea Estratégica 3. Talento Estudiantil: participación, orientación y empleabilidad

El estudiantado constituye el núcleo de la experiencia universitaria y uno de los principales motores de transformación de la Universidad. En un contexto marcado por nuevas demandas sociales, cambios en las expectativas del alumnado y una creciente necesidad de acompañamiento académico y personal, resulta imprescindible reforzar políticas orientadas a mejorar la experiencia universitaria, favorecer el bienestar y potenciar el desarrollo integral del estudiantado.

Esta línea estratégica sitúa al estudiantado en el centro de la acción institucional, promoviendo una universidad más participativa, inclusiva y orientada al acompañamiento durante todas las etapas de la trayectoria universitaria. La participación, la representación estudiantil y la vida universitaria se entienden como elementos fundamentales para fortalecer el sentido de pertenencia y consolidar una comunidad universitaria más cohesionada y dinámica.

Al mismo tiempo, la línea impulsa medidas dirigidas a mejorar el acompañamiento académico y personal, reforzar la orientación y mentoría y favorecer condiciones adecuadas de bienestar y desarrollo personal. Asimismo, incorpora una apuesta decidida por la empleabilidad, el emprendimiento y la adquisición de competencias transversales alineadas con las necesidades de una sociedad y de un mercado laboral en transformación constante.

El objetivo es consolidar un modelo de universidad capaz de ofrecer no sólo una formación académica de calidad, sino también una experiencia universitaria más completa, transformadora y orientada al desarrollo profesional, personal y social del estudiantado.

Objetivo 3.1. Reconocer e incentivar la participación y la representación estudiantil

Este objetivo pretende fortalecer el papel activo del estudiantado en la vida universitaria mediante el reconocimiento de la participación, la representación y el compromiso con la

comunidad universitaria, favoreciendo una universidad más participativa, dinámica y conectada con las necesidades y expectativas del alumnado.

Objetivos específicos

- 3.1.1. Disponer de información sistemática sobre las necesidades, percepciones y desempeño del estudiantado para orientar las políticas universitarias.
- 3.1.2. Reconocer la participación del estudiantado en órganos de representación, actividades universitarias, voluntariado y habilidades extracurriculares adquiridas.
- 3.1.3. Fomentar la participación activa del alumnado en las actividades de la comunidad universitaria.
- 3.1.4. Garantizar condiciones que faciliten la realización de actividades formativas, culturales o de ocio que enriquezcan la vida universitaria.

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

Este objetivo persigue reforzar el acompañamiento académico, personal y social del estudiantado durante toda su trayectoria universitaria, promoviendo medidas que mejoren la integración, el rendimiento académico y el bienestar del alumnado.

Objetivos específicos

- 3.2.1. Mejorar el rendimiento académico del estudiantado en estudios de grado.
- 3.2.2. Mejorar la orientación e integración del estudiantado.
- 3.2.3. Mejorar las condiciones de acceso del estudiantado a soluciones habitacionales adecuadas.

Objetivo 3.3. Fomentar la empleabilidad para el estudiantado y las personas egresadas

Este objetivo busca reforzar la empleabilidad y el desarrollo profesional del estudiantado y de las personas egresadas mediante servicios, programas e iniciativas que faciliten la transición al mercado laboral, la conexión con el entorno profesional y el emprendimiento universitario.

Objetivos específicos

- 3.3.1. Facilitar la transición al mercado laboral mediante servicios integrados de orientación y oportunidades profesionales.
- 3.3.2. Desarrollar competencias emprendedoras en el estudiantado.
- 3.3.3. Orientar para la mejora de la empleabilidad a personas estudiantes y egresadas.
- 3.3.4. Consolidar una red activa de personas egresadas que contribuya al desarrollo profesional de nuevas generaciones.

Objetivo 3.4. Incentivar la formación basada en competencias transversales

Este objetivo pretende reforzar la formación integral del estudiantado mediante el desarrollo de competencias transversales relacionadas con habilidades blandas, inteligencia artificial, sostenibilidad, igualdad, inclusión y empleabilidad, complementando así la formación académica tradicional.

Objetivos específicos

- 3.4.1. Aumentar la formación en habilidades blandas y en IA del estudiantado.
- 3.4.2. Potenciar la formación en competencias en empleabilidad de las personas estudiantes y egresadas.
- 3.4.3. Favorecer el desarrollo de competencias relacionadas con el respeto a la igualdad, diversidad e inclusión.
- 3.4.4. Fomentar la formación para la mejora de la inserción laboral.

Línea Estratégica 4. Cuidar el talento interno: planificación, promoción, estabilidad y formación

Las personas constituyen el principal activo de la Universidad de Zaragoza y el elemento esencial para garantizar la calidad de la docencia, la investigación, la transferencia y la gestión universitaria. La transformación de la institución requiere reforzar el desarrollo del talento interno y avanzar hacia modelos organizativos más sostenibles, equilibrados y orientados al bienestar y al crecimiento profesional de toda la comunidad universitaria.

La Universidad afronta importantes desafíos relacionados con la evolución demográfica de las plantillas, el relevo generacional, la complejidad organizativa y la necesidad de adaptación a nuevos entornos tecnológicos y profesionales. En este contexto, resulta prioritario fortalecer la planificación estratégica de recursos humanos, favorecer la estabilidad y el desarrollo profesional y mejorar las condiciones de trabajo y participación de las personas.

Esta línea estratégica impulsa una visión integrada de las políticas de personal, orientada a reforzar la capacidad de atracción, desarrollo y retención del talento, promoviendo al mismo tiempo entornos laborales más saludables, colaborativos e innovadores. La formación continua, la digitalización y la mejora de la organización del trabajo se entienden como elementos clave para afrontar los retos futuros de la Universidad.

El objetivo es consolidar una institución más preparada, cohesionada y resiliente, capaz de cuidar y desarrollar a las personas que hacen posible el funcionamiento y la transformación de la Universidad de Zaragoza.

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

Este objetivo pretende reforzar la planificación estratégica de la plantilla de Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios la adaptación organizativa y una mejor alineación entre recursos humanos y necesidades institucionales.

Objetivos específicos

- 4.1.1. Disponer de una estructura organizativa del PTGAS alineada con las necesidades presentes y futuras de la institución.
- 4.1.2. Actualizar los marcos de puestos y funciones para favorecer la eficiencia y el desarrollo profesional.
- 4.1.3. Garantizar una dotación equilibrada de personal en todos los campus.
- 4.1.4. Asegurar la disponibilidad de recursos humanos suficientes en unidades estratégicas.
- 4.1.5. Consolidar dinámicas de cooperación interna que eviten duplicidades y mejoren el servicio.
- 4.1.6. Facilitar la formación para mejorar las competencias profesionales y transversales del PTGAS.

Objetivo 4.2. Disponer de una plantilla de PDI adaptada y capacitada para las necesidades presentes y futuras de la Universidad de Zaragoza

Este objetivo busca favorecer el desarrollo profesional, la promoción y la estabilidad de las personas que integran la Universidad, reforzando itinerarios profesionales más claros, transparentes y alineados con las necesidades de la institución y de la comunidad universitaria.

Objetivos específicos

- 4.2.1. Adecuar la plantilla a las necesidades docentes prioritarias en todos los campus.
- 4.2.2. Favorecer la renovación de la plantilla de PDI y la captación de talento académico.
- 4.2.3. Alinear la organización docente con la diversidad de modalidades docentes.
- 4.2.4. Facilitar la formación para mejorar las competencias docentes y transversales del profesorado universitario.

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

Este objetivo persigue consolidar una cultura institucional de aprendizaje continuo que permita adaptar las capacidades profesionales de la comunidad universitaria a los nuevos retos docentes, tecnológicos, organizativos y sociales.

Objetivos específicos

- 4.3.1. Incrementar la estabilidad laboral del profesorado favoreciendo trayectorias académicas sostenibles.

- 4.3.2. Agilizar y simplificar la promoción interna del PDI.
- 4.3.3. Facilitar la integración y el desarrollo temprano del profesorado de nueva incorporación.
- 4.3.4. Mejorar el acompañamiento institucional en los procesos de acreditación y progresión académica.
- 4.3.5. Diseñar, implementar y certificar el sistema de la calidad docente del profesorado.

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

Este objetivo busca consolidar una universidad más orientada al bienestar y al cuidado de las personas, promoviendo condiciones laborales más saludables, equilibradas e inclusivas que favorezcan la motivación, la participación y la calidad de vida laboral.

Objetivos específicos

- 4.4.1. Impulsar un marco de diálogo permanente con los sindicatos y los órganos de representación del PTGAS.
- 4.4.2. Mejorar las retribuciones del PTGAS a través de la actualización salarial y la revisión de complementos.
- 4.4.3. Mejorar la conciliación de la vida laboral y personal y fomentar el bienestar.
- 4.4.4. Asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional.
- 4.4.5. Reforzar la seguridad y la salud laboral en todos los entornos de trabajo universitarios.

Objetivo 4.5. Mejorar y reconocer las competencias digitales y lingüísticas para el PDI y el PTGAS

Este objetivo pretende reforzar las competencias digitales y lingüísticas del Personal Docente e Investigador y del Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios como elementos clave para impulsar la transformación digital, la innovación docente y la internacionalización de la Universidad de Zaragoza. La formación continua en tecnologías digitales, inteligencia artificial y competencias lingüísticas permitirá mejorar la capacidad de adaptación de la institución a nuevos entornos académicos y profesionales, favoreciendo además la proyección internacional y el reconocimiento de la internacionalización en el desarrollo profesional del PDI y del PTGAS.

Objetivos específicos

- 4.5.1. Aumentar la formación en competencias digitales del PTGAS, adecuando los niveles a los puestos ocupados.
- 4.5.2. Aumentar la formación en competencias digitales para el PDI, en relación a tecnologías docentes.
- 4.5.3. Mejorar las competencias lingüísticas del PTGAS relacionado con tareas de internacionalización.

- 4.5.4. Mejorar las competencias lingüísticas del PDI para reforzar la proyección internacional.
- 4.5.5. Incorporar la internacionalización como mérito reconocido en el desarrollo profesional.

Línea Estratégica 5. Universidad Global: alianzas, movilidad y presencia internacional

La dimensión internacional constituye un elemento estratégico para el futuro de la Universidad de Zaragoza y una condición esencial para reforzar la calidad académica, científica e institucional en un entorno universitario cada vez más interconectado y competitivo. La capacidad de participar en redes globales de conocimiento, atraer talento internacional y desarrollar alianzas estratégicas será determinante para consolidar el posicionamiento y la proyección de la Universidad en los próximos años.

Esta línea estratégica impulsa una visión amplia de la internacionalización, entendida no sólo como movilidad académica, sino como una dimensión transversal que debe integrarse en la docencia, la investigación, la transferencia, la gestión y la vida universitaria. La internacionalización debe contribuir a enriquecer la experiencia universitaria, ampliar oportunidades de colaboración y fortalecer la capacidad de adaptación e innovación de la institución.

La Universidad de Zaragoza cuenta con una sólida trayectoria de cooperación internacional y participa en redes y alianzas estratégicas de referencia, como la alianza europea UNITA o el Campus de Excelencia Internacional Campus Iberus. El fortalecimiento de estas alianzas y la apertura a nuevas colaboraciones internacionales permitirá ampliar la capacidad de generación de conocimiento, movilidad y proyección institucional.

El objetivo es consolidar una universidad más abierta, conectada y global, capaz de atraer y desarrollar talento internacional y de contribuir activamente a los grandes espacios internacionales de educación superior, investigación e innovación.

Objetivo 5.1. Reforzar la proyección y posicionamiento internacional de la Universidad de Zaragoza.

Este objetivo busca reforzar el posicionamiento internacional de la Universidad de Zaragoza mediante una estrategia coordinada de proyección académica, científica e institucional que permita mejorar su visibilidad, capacidad de atracción y presencia en entornos globales de conocimiento.

Objetivos específicos

- 5.1.1. Potenciar la Universidad de Zaragoza como destino de la movilidad internacional estudiantil.
- 5.1.2. Incrementar la oferta académica internacional a través de programas con otras universidades.

Objetivo 5.2. Desarrollar el valor estratégico de las alianzas institucionales prioritarias de la Universidad de Zaragoza.

Este objetivo pretende reforzar la participación activa de la Universidad de Zaragoza en alianzas y redes estratégicas nacionales e internacionales que permitan ampliar oportunidades de colaboración académica, científica e institucional y fortalecer la proyección global de la Universidad.

Objetivos específicos

- 5.2.1. Potenciar el impacto estratégico de la Alianza UNITA Universitas Montium en todos los ámbitos universitarios.
- 5.2.2. Reforzar el papel de la Universidad de Zaragoza en Campus Iberus como plataforma de cooperación estratégica interuniversitaria.
- 5.2.3. Impulsar nuevas colaboraciones estratégicas internacionales con instituciones y redes de alto valor añadido.

Objetivo 5.3. Proporcionar experiencias internacionales a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Este objetivo busca extender la dimensión internacional al conjunto de la comunidad universitaria, favoreciendo que estudiantado, PDI y PTGAS puedan desarrollar experiencias académicas, profesionales y culturales en entornos internacionales. Para ello, se impulsarán estrategias de internacionalización en casa, el incremento de la oferta docente en otros idiomas y el desarrollo de actividades docentes virtuales e híbridas en colaboración con universidades internacionales. Asimismo, se reforzarán los servicios de apoyo a la internacionalización con el fin de mejorar la calidad, accesibilidad y eficacia de las experiencias internacionales en la Universidad de Zaragoza.

Objetivos específicos

- 5.3.1. Desarrollar un marco de la internacionalización en casa para el PDI, PTGAS y el estudiantado.
- 5.3.2. Incrementar la oferta docente en otros idiomas, a nivel de títulos, itinerarios o asignaturas.
- 5.3.3. Incrementar la internacionalización de las actividades docentes, a través de docencia virtual o híbrida, en colaboración con otras universidades.
- 5.3.4. Optimizar el funcionamiento de los servicios de apoyo a la internacionalización.

Línea Estratégica 6. Una Universidad comprometida: cultura, bienestar e inclusión para transformar la sociedad

La Universidad de Zaragoza desempeña un papel fundamental como institución pública comprometida con el desarrollo social, cultural y humano de su entorno. Más allá de sus funciones académicas y científicas, la Universidad constituye un espacio de convivencia,

pensamiento crítico, creación cultural y generación de oportunidades que debe contribuir activamente a construir una sociedad más inclusiva, cohesionada y sostenible.

Esta línea estratégica impulsa una visión de universidad centrada en las personas y en su capacidad para generar impacto social positivo a través del bienestar, la inclusión, la igualdad, la cultura y la participación. La Universidad debe consolidarse como un entorno seguro, saludable y accesible, capaz de favorecer el desarrollo integral de toda la comunidad universitaria y de responder a los desafíos sociales contemporáneos desde el conocimiento, la colaboración y el compromiso público.

La línea incorpora además una apuesta decidida por reforzar el papel cultural y patrimonial de la Universidad, favoreciendo la difusión del conocimiento, el acceso a la cultura y la conexión con la sociedad. Asimismo, busca consolidar mecanismos de escucha, participación y colaboración que fortalezcan la relación entre la Universidad y su entorno institucional, económico y social.

El objetivo es consolidar una universidad más abierta, inclusiva y comprometida, capaz de transformar la sociedad a través del conocimiento, las personas y los valores que definen el servicio público universitario.

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

Este objetivo pretende consolidar una Universidad de Zaragoza más inclusiva, accesible y comprometida con el bienestar y la convivencia universitaria. Para ello, se impulsarán políticas orientadas a mejorar el bienestar físico, emocional y social de la comunidad universitaria, reforzar la igualdad de oportunidades y prevenir cualquier forma de discriminación o violencia. Asimismo, se promoverán entornos universitarios más saludables, participativos y cohesionados mediante actuaciones vinculadas a la inclusión, la igualdad, la actividad física y el deporte universitario.

Objetivos específicos

- 6.1.1. Mejorar el bienestar físico, emocional y social de la comunidad universitaria.
- 6.1.2. Disponer de mecanismos eficaces para conocer y atender las necesidades de bienestar de la comunidad universitaria
- 6.1.3. Integrar de forma transversal la igualdad en la actividad universitaria.
- 6.1.4. Garantizar el compromiso de la institución con la igualdad de oportunidades, la inclusión, la diversidad y la no discriminación
- 6.1.5. Consolidar entornos libres de discriminación y violencia.
- 6.1.6. Reducir desequilibrios de género en ámbitos con infrarrepresentación.
- 6.1.7 Fomentar la actividad física y el deporte entre la Comunidad universitaria

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

Este objetivo busca reforzar el papel de la Universidad de Zaragoza como institución generadora y difusora de cultura, promoviendo una programación cultural amplia, accesible y conectada con la sociedad. Para ello, se impulsarán actividades culturales y espacios de debate público que fomenten el pensamiento crítico, la creatividad y la participación de la comunidad universitaria. Asimismo, se favorecerá la proyección cultural de la Universidad en el conjunto del territorio y la incorporación de herramientas que mejoren la accesibilidad y difusión social de las actividades programadas.

Objetivos específicos

- 6.2.1. Consolidar una oferta cultural universitaria relevante para la sociedad.
- 6.2.2. Favorecer el debate público informado desde el conocimiento universitario como antídoto contra la desinformación y la polarización.
- 6.2.3. Fomentar la accesibilidad de las actividades culturales programadas mediante herramientas de apoyo tecnológico.
- 6.2.4. Impulsar la participación creativa de la comunidad universitaria en programas culturales.
- 6.2.5. Ampliar la presencia cultural de la Universidad en el territorio.

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

Este objetivo pretende reforzar el conocimiento, la conservación y la difusión del patrimonio cultural de la Universidad de Zaragoza como parte esencial de su identidad histórica, académica y social. Para ello, se impulsarán actuaciones orientadas a mejorar el inventario, conservación y regulación de las colecciones patrimoniales, así como a incrementar su visibilidad y accesibilidad mediante actividades de difusión, proyectos culturales y recursos digitales. Asimismo, se favorecerá la ampliación y puesta en valor del patrimonio universitario y de las figuras ilustres vinculadas a la historia de la Universidad.

Objetivos específicos

- 6.3.1. Conocer en profundidad las colecciones universitarias localizadas en los diferentes centros de la Universidad.
- 6.3.2. Difundir el patrimonio cultural universitario y las figuras ilustres de la Universidad.
- 6.3.3. Dotar de un marco regulador coherente a la gestión patrimonial.
- 6.3.4. Velar por la conservación del patrimonio cultural universitario.
- 6.3.5. Incrementar las colecciones patrimoniales de la Universidad.

Objetivo 6.4. Potenciar el compromiso social de la comunidad universitaria

Este objetivo busca reforzar el compromiso social de la Universidad de Zaragoza mediante la promoción de iniciativas de voluntariado, cooperación y transferencia social orientadas a generar un impacto positivo en la sociedad. Para ello, se impulsarán programas que favorezcan la implicación solidaria de la comunidad universitaria, el fortalecimiento de la relación entre Universidad y sociedad y el desarrollo de actuaciones de cooperación universitaria al desarrollo. Asimismo, se promoverá una cultura institucional basada en la responsabilidad social, la participación y el compromiso con los retos sociales y humanos del entorno.

Objetivos específicos

- 6.4.1. Canalizar la implicación solidaria de la comunidad universitaria.
- 6.4.2. Fortalecer el vínculo de la comunidad universitaria con la sociedad.
- 6.4.3. Potenciar la cooperación universitaria al desarrollo.

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

Los campus universitarios constituyen mucho más que espacios físicos destinados a la docencia y la investigación. Representan entornos de convivencia, innovación, bienestar y generación de conocimiento que influyen directamente en la calidad de la experiencia universitaria y en la capacidad de transformación de la institución. En un contexto marcado por la digitalización, la sostenibilidad y las nuevas formas de interacción académica y social, la Universidad de Zaragoza debe avanzar hacia un modelo de campus más inteligente, accesible, sostenible y centrado en las personas.

Esta línea estratégica impulsa una transformación integral de los espacios universitarios orientada a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria, reforzar la sostenibilidad ambiental y energética y favorecer nuevos modelos de interacción académica, científica y social. La modernización de infraestructuras, la digitalización de campus y el desarrollo de sistemas inteligentes de gestión permitirán consolidar entornos más eficientes, conectados y adaptados a las necesidades futuras de la Universidad.

La sostenibilidad constituye un eje central de esta transformación. La Universidad debe reforzar su compromiso ambiental mediante políticas orientadas a la eficiencia energética, la reducción de emisiones, la economía circular, la movilidad sostenible y la preservación de espacios verdes y biodiversidad, integrando además estos principios en la cultura institucional y en la actividad universitaria.

La dimensión multicampus representa asimismo un elemento estratégico diferencial, contribuyendo a la cohesión territorial y al acceso equilibrado a oportunidades académicas y científicas en Aragón.

El objetivo es consolidar campus universitarios capaces de mejorar la experiencia universitaria, favorecer el bienestar y contribuir activamente a una transición ecológica y digital alineada con los grandes retos sociales y ambientales contemporáneos.

Objetivo 7.1. Procurar entornos universitarios modernos, sostenibles y orientados al bienestar de las personas

Este objetivo pretende impulsar la transformación de los campus universitarios en entornos modernos, sostenibles, accesibles y orientados al bienestar de las personas. Para ello, se promoverán actuaciones de mejora y renovación de infraestructuras, adaptación de espacios a nuevas formas de aprendizaje y trabajo y creación de entornos que favorezcan la convivencia y la calidad de vida universitaria. Asimismo, se incorporarán criterios avanzados de sostenibilidad, descarbonización, accesibilidad y biodiversidad en el desarrollo y modernización de los campus de la Universidad de Zaragoza.

Objetivos específicos

- 7.1.1. Mejorar el mantenimiento y conservación de las infraestructuras para dar respuesta a las necesidades más urgentes de la comunidad universitaria.
- 7.1.2. Transformar los campus en espacios actualizados que favorezcan nuevas formas de aprendizaje y trabajo.
- 7.1.3. Potenciar entornos que mejoren la experiencia universitaria y el bienestar cotidiano para el estudiantado, PTGAS y PDI.
- 7.1.4. Integrar estándares avanzados de sostenibilidad en el desarrollo y renovación de infraestructuras.

Objetivo 7.2: Consolidar un modelo de gestión inteligente del campus basado en eficiencia operativa, información en tiempo real y mejora continua.

Este objetivo busca consolidar un modelo de gestión inteligente de los campus universitarios basado en el uso de datos, monitorización en tiempo real y herramientas avanzadas de análisis e inteligencia artificial. Para ello, se impulsará la modernización de los modelos de gestión de infraestructuras y el desarrollo del proyecto institucional Smart Campus, favoreciendo una utilización más eficiente, sostenible y adaptada a las necesidades de la comunidad universitaria. Asimismo, se promoverá la implantación progresiva del modelo Campus FiDigital y el desarrollo de cuadros de mando que faciliten la toma de decisiones basada en evidencias.

Objetivos específicos

- 7.2.1. Disponer de un marco organizativo moderno para la administración de infraestructuras para planificar el uso, el aprovechamiento y garantizar la mejor respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria.

- 7.2.2. Desarrollar un proyecto institucional de Smart Campus basado en datos e Inteligencia Artificial.

Objetivo 7.3. Posicionar la sostenibilidad ambiental en el centro de la actividad universitaria

Este objetivo pretende situar la sostenibilidad ambiental como un eje transversal de la actividad universitaria, integrándola en la gestión, planificación y funcionamiento de la Universidad de Zaragoza. Para ello, se impulsarán políticas y planes de acción orientados a reducir el impacto ambiental de la institución y avanzar hacia campus más sostenibles y resilientes. Asimismo, se promoverá una gestión eficiente de los recursos mediante actuaciones vinculadas a eficiencia energética, energías renovables, gestión del agua, economía circular y protección de la biodiversidad.

Objetivos específicos

- 7.3.1. Integrar la sostenibilidad ambiental en todas las decisiones y actividades universitarias.
- 7.3.2. Promover un modelo integral de gestión sostenible de los recursos que transforme los campus universitarios en entornos sostenibles y resilientes.

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

La creciente complejidad del entorno universitario exige avanzar hacia modelos de gobernanza más ágiles, transparentes y orientados a la toma de decisiones basada en evidencias. La transformación de la Universidad de Zaragoza requiere reforzar sus capacidades institucionales de planificación, análisis, gestión y comunicación para afrontar con mayor eficacia los desafíos académicos, científicos, tecnológicos y sociales de la próxima década.

Esta línea estratégica impulsa una modernización integral de la gobernanza universitaria apoyada en la transformación digital, la gestión inteligente de la información y el fortalecimiento de mecanismos de participación, coordinación y evaluación institucional. La incorporación de sistemas avanzados de análisis y visualización de datos permitirá mejorar la planificación estratégica y consolidar una cultura organizativa basada en evidencias, calidad y mejora continua.

La digitalización y la inteligencia artificial representan igualmente una oportunidad para simplificar procesos, mejorar la eficiencia organizativa y reforzar la capacidad de adaptación institucional. Todo ello deberá desarrollarse desde una perspectiva ética, segura y alineada con los valores y responsabilidades de una universidad pública.

La línea incorpora además una apuesta decidida por reforzar la comunicación institucional, la reputación y el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, así como por avanzar

hacia modelos de financiación más estables, flexibles y alineados con las prioridades estratégicas de la institución.

El objetivo es consolidar una Universidad de Zaragoza más conectada, participativa, inteligente y preparada para liderar su transformación institucional desde el conocimiento, los datos y las personas.

Objetivo 8.1. Consolidar un modelo de toma de decisiones institucional basado en evidencias, en el conocimiento disponible y en la evaluación de resultados.

Este objetivo pretende fortalecer las capacidades institucionales de análisis, planificación y evaluación mediante el desarrollo de sistemas avanzados de información, análisis de datos y apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos específicos

- 8.1.1. Garantizar que los responsables institucionales dispongan de información integrada, fiable y actualizada que facilite decisiones basadas en evidencias.
- 8.1.2. Mejorar la capacidad institucional para anticipar escenarios, detectar oportunidades de innovación y generar sinergias mediante el uso de analítica avanzada.
- 8.1.3. Incorporar procesos de participación que enriquezcan la reflexión estratégica y amplíen el alcance de las decisiones institucionales.
- 8.1.4. Garantizar el seguimiento sistemático del plan estratégico y favorecer la adaptación de las actuaciones en función de los resultados obtenidos.

Objetivo 8.2: Procurar una institución transparente sustentada en la gobernanza participativa y en una cultura compartida de sostenibilidad, calidad, ética y valores

Este objetivo busca consolidar modelos de gobernanza más participativos, coordinados y orientados a la calidad institucional, favoreciendo la transparencia, la evaluación continua y la implicación activa de la comunidad universitaria en los procesos de transformación de la Universidad.

Objetivos específicos

- 8.2.1. Asegurar un marco normativo coherente con los estatutos, elaborado mediante procedimientos transparentes y con participación de la comunidad.
- 8.2.2. Reforzar el alineamiento institucional mediante una coordinación efectiva entre centros, departamentos, institutos universitarios de investigación, así como otras estructuras de investigación, y equipo rectoral.
- 8.2.3. Consolidar una cultura de calidad que permita el reconocimiento externo de la solidez institucional.

- 8.2.4. Procurar que la comunidad universitaria pueda influir de manera efectiva en los procesos de toma de decisiones.
- 8.2.5. Aumentar el compromiso ético de la institución y su comunidad universitaria
- 8.2.6. Disponer de una política activa de prevención del fraude.
- 8.2.7. Avanzar en la sostenibilidad de toda la actividad universitaria y posicionar la Universidad como referente a escala regional, nacional e internacional.

Objetivo 8.3. Impulsar una gestión universitaria digital, innovadora y segura, centrada en las personas y preparada para incorporar de manera responsable nuevas capacidades tecnológicas.

Este objetivo pretende acelerar la transformación digital de la Universidad mediante la modernización de procesos, la incorporación responsable de inteligencia artificial y el fortalecimiento de capacidades tecnológicas y de ciberseguridad.

Objetivos específicos

- 8.3.1. Asegurar el liderazgo institucional y el acompañamiento experto necesarios para la adopción efectiva de la inteligencia artificial en la gestión.
- 8.3.2. Lograr una gestión administrativa plenamente digital, más ágil y con menores cargas burocráticas.
- 8.3.3. Garantizar que la implantación de la inteligencia artificial se realice con criterios éticos, respeto a la privacidad y control de riesgos.
- 8.3.4. Mejorar la experiencia de estudiantes y personal en el uso de los servicios digitales institucionales.
- 8.3.5. Proteger de forma proactiva la información y los sistemas frente a amenazas digitales.

Objetivo 8.4. Lograr un posicionamiento reputacional sólido y una identidad institucional reconocida, aumentando la visibilidad, el impacto social y la proyección externa de la Universidad.

Este objetivo busca reforzar la capacidad de comunicación y proyección pública de la Universidad de Zaragoza, favoreciendo una mayor visibilidad institucional, una mejor conexión con la sociedad y un fortalecimiento del sentido de pertenencia de la comunidad universitaria.

Objetivos específicos

- 8.4.1. Lograr un posicionamiento sólido y reconocible de la Universidad en el ámbito nacional e internacional.
- 8.4.2. Consolidar una identidad institucional coherente y compartida por el conjunto de la comunidad universitaria.
- 8.4.3. Aumentar la visibilidad y el impacto social del conocimiento, las actividades y los logros generados por la Universidad.

Objetivo 8.5. Asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto institucional mediante recursos suficientes, diversificados y alineados con las prioridades estratégicas y el desarrollo del talento.

Este objetivo pretende reforzar la sostenibilidad financiera de la Universidad de Zaragoza mediante un modelo económico más estable, diversificado y alineado con las prioridades estratégicas de la institución. Para ello, se impulsarán mecanismos que permitan garantizar una financiación suficiente para el desarrollo de la actividad universitaria, fortalecer la capacidad de atracción de recursos externos y apoyar el desarrollo del talento y la innovación. Asimismo, se promoverá una planificación presupuestaria más estratégica y orientada a resultados, favoreciendo una mejor alineación entre recursos, prioridades institucionales y capacidad de transformación de la Universidad.

Objetivos específicos

- 8.5.1. Garantizar la sostenibilidad económica de la institución mediante un marco de financiación suficiente, estable y previsible.
- 8.5.2. Disponer de recursos económicos alineados con las necesidades de desarrollo del talento y la adaptación a nuevos retos.
- 8.5.3. Incrementar la autonomía financiera mediante la diversificación de las fuentes de ingreso.
- 8.5.4. Potenciar la capacidad investigadora y de innovación mediante una asignación estratégica de recursos propios.
- 8.5.5. Alinear la estructura presupuestaria con las prioridades del proyecto institucional.

5. Implementación, gobernanza y seguimiento

La capacidad transformadora de un plan estratégico depende no sólo de la definición de sus objetivos, sino también de la existencia de mecanismos eficaces de despliegue, coordinación, seguimiento y adaptación. El Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza 2026–2030 se concibe como un instrumento dinámico de transformación institucional que debe integrarse progresivamente en la actividad ordinaria de la Universidad y orientar la toma de decisiones a todos los niveles organizativos.

La implementación del Plan requiere una implicación activa de toda la comunidad universitaria y una coordinación permanente entre órganos de gobierno, centros, departamentos, institutos, servicios y campus. Asimismo, exige consolidar una cultura institucional basada en la planificación, la evaluación y la mejora continua, apoyada en sistemas de información fiables y en modelos de gobernanza orientados a la transparencia y la rendición de cuentas.

El despliegue del Plan combinará una visión estratégica global con capacidad de adaptación a las particularidades y necesidades de los distintos ámbitos de la Universidad, favoreciendo un desarrollo equilibrado, participativo y orientado a resultados.

5.1. Despliegue institucional del Plan

El despliegue del Plan Estratégico se realizará de manera progresiva y coordinada en el conjunto de estructuras académicas, científicas y organizativas de la Universidad de Zaragoza. Las líneas estratégicas y objetivos del Plan deberán servir como marco común de referencia para orientar las prioridades y actuaciones de los distintos ámbitos institucionales durante el periodo 2026–2030.

Los centros universitarios desempeñarán un papel esencial en la adaptación y desarrollo de las prioridades estratégicas vinculadas a la oferta académica, la innovación docente, la vida universitaria y la internacionalización, favoreciendo una mayor conexión entre la planificación institucional y las necesidades específicas de cada contexto académico.

Los departamentos y los institutos universitarios de investigación contribuirán especialmente al despliegue de objetivos relacionados con la investigación, la transferencia, la captación de talento y la proyección científica, reforzando la alineación entre planificación estratégica y actividad académica e investigadora.

Los servicios y unidades administrativas tendrán igualmente un papel fundamental en la modernización de la gestión universitaria, la transformación digital, la mejora de procesos y el desarrollo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones, contribuyendo a consolidar una organización más ágil, eficiente y orientada a las personas.

La dimensión multicampus constituye además un elemento diferencial de la Universidad de Zaragoza y un componente estratégico clave para la cohesión territorial y la igualdad de oportunidades. El despliegue del Plan deberá adaptarse a las particularidades y fortalezas de cada campus, favoreciendo modelos de desarrollo equilibrados y coordinados en el conjunto del territorio aragonés.

Con el fin de facilitar la implementación efectiva del Plan, se promoverán mecanismos de coordinación, seguimiento y apoyo técnico que permitan integrar progresivamente los objetivos estratégicos en la planificación y actividad ordinaria de la Universidad.

5.2. Gobernanza estratégica y coordinación institucional

La gobernanza del Plan Estratégico se fundamentará en principios de coordinación institucional, participación, transparencia y responsabilidad compartida. El Equipo de Gobierno impulsará y coordinará el desarrollo del Plan, procurando la coherencia global de las actuaciones y la alineación entre prioridades estratégicas y decisiones institucionales.

El desarrollo del Plan buscará además incorporar progresivamente la perspectiva estratégica a los procesos ordinarios de planificación, gestión y toma de decisiones de la Universidad. Para ello, se promoverá una mayor conexión entre los objetivos estratégicos, las actuaciones institucionales y la asignación de recursos, favoreciendo que la estrategia se convierta en un marco compartido de referencia para el conjunto de la organización.

La coordinación del seguimiento y despliegue del Plan corresponderá al Vicerrectorado competente en planificación y desarrollo estratégico, que actuará como estructura de impulso, análisis y evaluación institucional, favoreciendo además la coordinación transversal entre líneas estratégicas y ámbitos organizativos.

El desarrollo del Plan requerirá igualmente la implicación activa de los distintos órganos de gobierno y representación de la Universidad, así como de centros, departamentos, institutos, servicios y unidades administrativas. La participación de la comunidad universitaria constituirá un elemento esencial para consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua y al compromiso compartido con la transformación de la Universidad.

La gobernanza estratégica del Plan se apoyará en modelos de toma de decisiones basados en evidencias, mediante el desarrollo progresivo de sistemas de información integrados, cuadros de mando institucionales e indicadores de seguimiento que faciliten el análisis, la evaluación y la planificación estratégica.

La gobernanza del Plan incorporará además mecanismos de participación y escucha institucional que permitan favorecer la implicación activa de la comunidad universitaria en los procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua. La participación de centros, departamentos, institutos, servicios, estudiantado y órganos de representación contribuirá a consolidar un modelo estratégico compartido y alineado con las necesidades y capacidades reales de la Universidad.

5.3. Seguimiento, evaluación y revisión anual

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico permitirá analizar el grado de avance de las distintas líneas y objetivos estratégicos, identificar oportunidades de mejora y adaptar las actuaciones institucionales a la evolución del entorno y de las necesidades de la Universidad.

El modelo de seguimiento se basará en un sistema integrado de indicadores estratégicos alineados con los objetivos del Plan y desarrollados mediante cuadros de mando institucionales y herramientas avanzadas de análisis y visualización de información. Estos indicadores permitirán disponer de información sistemática, actualizada y comparable para apoyar la toma de decisiones y evaluar el impacto de las actuaciones desarrolladas.

Con carácter anual se elaborarán informes de seguimiento que recogerán el grado de ejecución de las prioridades estratégicas, la evolución de indicadores y los principales avances y retos identificados en el desarrollo del Plan. Estos informes facilitarán la evaluación continua del despliegue institucional y contribuirán a reforzar la transparencia y la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y los órganos de gobierno. Además, se establecerán las prioridades anuales, para permitir un seguimiento sistemático de la evolución del Plan.

El cuadro de mando institucional constituirá una herramienta central del modelo de gobernanza estratégica de la Universidad, integrando progresivamente información académica, investigadora, económica, organizativa y de gestión que permita realizar análisis globales y apoyar la planificación institucional.

El sistema de seguimiento buscará además favorecer una cultura institucional basada en evidencias, promoviendo la utilización de información estratégica en los procesos de planificación, evaluación y mejora continua.

La evaluación del Plan no se entenderá únicamente como un proceso de medición de resultados, sino también como una herramienta de aprendizaje institucional y mejora continua. El seguimiento periódico permitirá identificar buenas prácticas, detectar oportunidades de mejora y reforzar la capacidad de adaptación de la Universidad ante nuevos retos y escenarios emergentes.

Los procesos de seguimiento y revisión del Plan incorporarán espacios de contraste, participación y análisis compartido con los distintos ámbitos de la comunidad universitaria. La evaluación estratégica se concibe como una responsabilidad colectiva que debe favorecer la implicación activa de centros, departamentos, institutos, servicios, estudiantado y órganos de representación en la mejora continua de la institución. Este enfoque contribuirá a consolidar una cultura organizativa basada en la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y el compromiso compartido con los objetivos estratégicos de la Universidad.

5.4. Un modelo dinámico de adaptación estratégica

El Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza se concibe como un instrumento dinámico y adaptable, capaz de evolucionar en función de los cambios del entorno universitario, científico, tecnológico y social. La rápida transformación de la educación superior exige modelos estratégicos flexibles que permitan responder de manera ágil a nuevos desafíos y oportunidades.

El seguimiento continuo del Plan permitirá revisar periódicamente las actuaciones desarrolladas y adaptar prioridades, indicadores y mecanismos de despliegue cuando resulte

necesario, manteniendo siempre la coherencia con la visión institucional y con los grandes objetivos estratégicos de la Universidad.

La actualización progresiva de indicadores y sistemas de información facilitará además una mejor comprensión de la evolución institucional y permitirá incorporar nuevas herramientas de análisis, evaluación y prospectiva a medida que avance el despliegue del Plan.

Este enfoque dinámico pretende consolidar una cultura institucional de aprendizaje y mejora continua, favoreciendo una Universidad más flexible, resiliente y preparada para afrontar escenarios cambiantes. El Plan Estratégico no debe entenderse como un documento cerrado, sino como un marco de transformación compartido que acompañe la evolución de la Universidad de Zaragoza durante los próximos años.

6. Universidad de Zaragoza 2030

Una universidad pública para liderar el futuro desde el conocimiento

La Universidad de Zaragoza afronta la próxima década desde la convicción de que las universidades públicas están llamadas a desempeñar un papel decisivo en la construcción del futuro de nuestras sociedades. En un contexto de profundas transformaciones tecnológicas, sociales, económicas y ambientales, el conocimiento, la ciencia, la educación y la capacidad de formar personas críticas y comprometidas constituyen herramientas esenciales para afrontar los grandes desafíos contemporáneos.

Este Plan Estratégico representa una apuesta colectiva por una Universidad de Zaragoza más innovadora, internacional, sostenible, abierta y conectada con su entorno. Una universidad capaz de adaptarse a los cambios sin renunciar a los valores que definen su identidad como institución pública al servicio de Aragón y de la sociedad.

La Universidad de Zaragoza quiere consolidarse como una institución que amplía oportunidades, impulsa el desarrollo del talento y genera conocimiento útil para afrontar los grandes retos de nuestro tiempo. Una universidad que cuide a las personas, fortalezca la cohesión territorial, promueva la innovación y contribuya activamente al bienestar social, cultural y económico de Aragón y de la sociedad a la que sirve.

La transformación de la Universidad no dependerá únicamente de infraestructuras, tecnologías o recursos. Dependerá, sobre todo, de las personas que forman parte de ella: estudiantado, Personal Docente e Investigador, Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios, personas egresadas y conjunto de la comunidad universitaria. Su capacidad de compromiso, colaboración, creatividad e innovación será el principal motor para avanzar hacia una universidad más fuerte, dinámica y preparada para afrontar los desafíos del futuro.

Este Plan Estratégico se concibe como un marco compartido de transformación institucional, pero también como una invitación a construir colectivamente la Universidad de Zaragoza de 2030. Una universidad que aspire a la excelencia académica y científica, comprometida con la igualdad, la sostenibilidad y el servicio público; una universidad abierta al mundo y profundamente comprometida con Aragón; una universidad capaz de generar conocimiento, desarrollar talento y ampliar oportunidades para las personas; una universidad que contribuya activamente a la construcción de una sociedad más próspera, cohesionada y sostenible.

La Universidad de Zaragoza quiere seguir siendo, en 2030 y más allá, una institución de referencia para la sociedad aragonesa y un espacio donde las personas puedan aprender, investigar, innovar, convivir y desarrollar plenamente su potencial. Un lugar donde el conocimiento se transforme en oportunidades, donde la colaboración impulse el progreso colectivo y donde la Universidad contribuya activamente a mejorar la sociedad de la que forma parte.

Porque las universidades públicas no sólo generan y transmiten conocimiento. También forman personas, crean futuro y ayudan a transformar el mundo que compartimos.