



Universidad
Zaragoza

PLAN ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA 2026–2030

Anexo I. Análisis de contexto y diagnóstico estratégico

Tabla de contenido

Anexo I. Análisis de contexto y diagnóstico estratégico	1
Tabla de contenido	1
1. Análisis del contexto: PESTEL.....	2
1.1. Dimensión político-legal.....	2
1.2. Dimensión económica	4
1.3. Dimensión social y demográfica	7
1.4. Dimensión tecnológica.....	10
1.5. Dimensión ambiental	12
1.6. Dimensión global e internacional.....	14
1.7. Síntesis del análisis PESTEL.....	15
2. Diagnóstico sintético: DAFO	16
FORTALEZAS (F).....	16
DEBILIDADES (D)	17
OPORTUNIDADES (O)	18
AMENAZAS (A)	20
3. Análisis CAME: respuesta estratégica al diagnóstico institucional	21
Corregir debilidades	21
Afrontar amenazas	22
Mantener fortalezas.....	22
Explotar oportunidades.....	22
Referencias	23

Anexo I. Análisis de contexto y diagnóstico estratégico

1. Análisis del contexto: PESTEL

1.1. Dimensión político-legal

La Universidad de Zaragoza se desarrolla en un entorno político-legal complejo, articulado en varios niveles (Aragón, España, Unión Europea y ámbito global) que condicionan de forma directa su financiación, su oferta académica y su actividad investigadora.

En este contexto, la aprobación de los nuevos Estatutos de la Universidad de Zaragoza mediante el Decreto 23/2025, de 28 de febrero, del Gobierno de Aragón, publicados en el Boletín Oficial de Aragón de 3 de marzo de 2025, supone una actualización profunda del marco de autogobierno institucional y de la ordenación interna de la Universidad, alineada con las exigencias de la Ley Orgánica 2/2023, del Sistema Universitario (LOSU), y de la Ley 5/2005, de Ordenación del Sistema Universitario de Aragón. Más allá de su dimensión organizativa, los Estatutos definen la identidad, los principios y los fines de la Universidad de Zaragoza como institución pública al servicio de la sociedad, orientada a la generación y transmisión del conocimiento, la formación integral de las personas, la investigación, la transferencia, la innovación, la cultura y el compromiso con el desarrollo social, económico y territorial (Universidad de Zaragoza, 2025a). Los Estatutos configuran la estructura de órganos de gobierno y representación, la organización académica y científica, así como los derechos y deberes de las personas que integran la comunidad universitaria, y establecen el marco básico para la regulación propia en materias como la carrera académica, la participación, la calidad y la gestión económica. Su reciente entrada en vigor convierte la adaptación de la normativa interna y de las prácticas de gobierno universitario a este nuevo texto estatutario en un vector clave del periodo 2026-2030, condicionando tanto la puesta en marcha del Plan Estratégico como su seguimiento y evaluación (Universidad de Zaragoza, 2025a).

Marco normativo del sistema universitario español y aragonés

La aprobación de la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario (LOSU), en vigor desde abril de 2023, introduce cambios estructurales en la gobernanza, la financiación, la carrera académica y los derechos del estudiantado. La LOSU refuerza el modelo de universidad pública, incrementa las exigencias en materia de estabilización del profesorado, reconoce la dedicación docente e investigadora de forma equilibrada y establece nuevos marcos de financiación básica y de transferencia de conocimiento. En Aragón, la Ley 5/2005, de 14 de junio, de Ordenación del Sistema Universitario de Aragón (LOSUA), junto con los desarrollos

normativos autonómicos derivados de la LOSU, configuran el marco de actuación específico de la Universidad de Zaragoza en su territorio.

A ello se suma el despliegue de Reales Decretos que ordenan las enseñanzas de grado, máster y doctorado, entre los que destaca el proyecto de Real Decreto por el que se determinan los ámbitos del conocimiento y las especialidades del profesorado universitario, actualmente en tramitación, que tendrá un impacto directo sobre la planificación de plantillas, la acreditación del profesorado y el diseño de la oferta académica. Este marco normativo en evolución obliga a la Universidad a un proceso continuo de adaptación de sus estatutos, reglamentos y procedimientos internos, que debe acometerse con rigor, participación de la comunidad universitaria y alineamiento con las prioridades estratégicas del Plan 2026-2030. La capacidad de la institución para actualizar su normativa interna de forma coherente, ágil y transparente se convierte en un requisito imprescindible para operar con seguridad jurídica y aprovechar las oportunidades que abre el nuevo marco legal (Universidad de Zaragoza, 2025a; España, 2023).

Competitividad, calidad y marcos europeos

Este contexto genera, al mismo tiempo, oportunidades y exigencias. Por un lado, las estrategias europeas de universidades y programas como Horizon Europe y Erasmus+ consolidan un marco en el que las alianzas transnacionales, las cotutelas y los campus europeos se convierten en elementos centrales de legitimidad institucional, proyección académica y acceso a recursos. Por otro lado, la consolidación de los sistemas de aseguramiento de la calidad y acreditación (ANECA, ACPUA, estándares europeos ESG) incrementa las exigencias sobre el diseño de la oferta académica, la gestión interna y la rendición de cuentas, lo que obliga a avanzar en la cultura de calidad, en la transparencia y en el soporte institucional a la acreditación del profesorado y de las titulaciones.

Esta evolución coincide en el tiempo con el impulso decidido de las políticas europeas de Ciencia Abierta, promovidas por la Comisión Europea, que incorporan principios como los FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) para la gestión y reutilización de los datos de investigación. La adopción efectiva de estos principios requiere no solo infraestructuras técnicas adecuadas, sino también cambios en los sistemas de evaluación de la actividad investigadora (UNESCO, 2021b; Coalition for Advancing Research Assessment, 2022).

En conjunto, estos marcos europeos refuerzan la idea de que la competitividad universitaria en el periodo 2024-2030 estará estrechamente vinculada a la capacidad de las instituciones para integrar calidad, internacionalización, Ciencia Abierta y sistemas de evaluación responsables, articulando respuestas estratégicas coherentes con las políticas europeas y con sus propias prioridades institucionales (European University Association, 2024a; Coalition for Advancing Research Assessment, 2022).

Regulación de tecnologías emergentes y gobernanza del dato

A ello se suma la rápida evolución de la regulación en ámbitos como la inteligencia artificial, la protección de datos y la propiedad intelectual, especialmente en el contexto europeo (RGPD, marco regulatorio de IA y directivas sobre datos de investigación). Este marco normativo

condiciona la manera en que la Universidad puede utilizar tecnologías emergentes en la docencia, la investigación y la gestión, y exige una gobernanza responsable del dato, de la ciberseguridad y de la ética en el uso de la IA. La respuesta estratégica del Plan se concreta en objetivos orientados a la analítica avanzada, la toma de decisiones basada en evidencias, la creación de unidades específicas de IA y ciberseguridad y el despliegue de una gestión plenamente digital y segura (UNESCO, 2023; European Union, 2024).

Gobernanza participativa y cultura institucional

Finalmente, el marco político-legal en el que opera la Universidad no se limita a las normas externas, sino que incluye también su modelo de gobernanza interna. El Plan Estratégico 2026-2030 sitúa la gobernanza participativa, democrática y transparente como uno de sus ejes centrales, en línea con los principios de la LOSU y con la tradición de la Universidad de Zaragoza como institución pública comprometida con la participación de toda su comunidad. La capacidad de la institución para involucrar de forma efectiva a estudiantes, PDI, PTGAS y sociedad en la toma de decisiones, para simplificar sus procedimientos y para rendir cuentas de forma clara constituye un activo estratégico en un contexto de creciente exigencia de legitimidad, eficiencia y responsabilidad social (European University Association, 2024a; España, 2023).

En conjunto, el contexto político-legal configura un marco que combina nuevas exigencias regulatorias con oportunidades para reforzar el papel de la Universidad de Zaragoza como institución pública de referencia. La adaptación a la LOSU, a los nuevos Estatutos y a los marcos europeos de educación superior, investigación e innovación no constituye únicamente una obligación normativa, sino también una oportunidad para desarrollar plenamente las funciones y fines que la Universidad tiene encomendados y para reforzar su contribución al progreso científico, cultural, social y económico de Aragón (Universidad de Zaragoza, 2025a; European University Association, 2024a).

1.2. Dimensión económica

En el plano económico, la Universidad de Zaragoza se inscribe en un contexto marcado por la evolución de la economía aragonesa y española, la estructura productiva regional y la disponibilidad de nuevos instrumentos de financiación para la transición verde y digital. El tejido económico de Aragón, con un peso relevante de la industria, la agroalimentación, la logística y la energía, así como una elevada presencia de pequeñas y medianas empresas, genera un ecosistema diverso de colaboración potencial con la Universidad en materia de formación, prácticas, investigación aplicada y transferencia de conocimiento. Al mismo tiempo, la dinámica del empleo, con tasas de paro juvenil todavía significativas, pero sensiblemente inferiores a las de décadas anteriores y menores a la media nacional, refuerza la centralidad de la empleabilidad y de la conexión con el tejido productivo en las expectativas del estudiantado y de la sociedad (OECD, 2024a).

La economía aragonesa cerró 2025 con un crecimiento estimado del 3 %, por encima del 2,8 % registrado en el conjunto de España, y las previsiones para 2026 continúan apuntando a una

evolución positiva. Este contexto de crecimiento ofrece oportunidades para reforzar la colaboración entre universidad, empresas y administraciones públicas, especialmente en ámbitos vinculados a la innovación, la formación de talento y la transferencia de conocimiento (OECD, 2025a; Draghi, 2024).

En este ecosistema, la Universidad de Zaragoza constituye uno de los principales agentes económicos y de conocimiento de Aragón. Con un presupuesto de 390,5 millones de euros en 2026, una amplia red de centros, institutos de investigación, cátedras y estructuras de transferencia, la Universidad desempeña un papel relevante no sólo como institución educativa y científica, sino también como actor clave en la economía del conocimiento y la innovación regional.

Financiación pública y diversificación de ingresos

La financiación del sistema universitario continúa apoyándose de forma significativa en recursos públicos estructurales, de manera que las decisiones presupuestarias autonómicas y estatales tienen un impacto directo sobre la sostenibilidad institucional. En el caso de la Universidad de Zaragoza, el presupuesto para 2026 asciende a 390,5 millones de euros, de los cuales aproximadamente el 70 % procede del Gobierno de Aragón, el 2,7 % del Gobierno de España y en torno al 21 % corresponde a ingresos propios.

Esta estructura refleja la importancia de garantizar una financiación pública suficiente, estable y previsible, pero también la necesidad de fortalecer la captación de recursos competitivos, la colaboración con empresas e instituciones y la diversificación de las fuentes de ingreso (Bennetot Pruvot et al., 2025; OECD, 2023). En un contexto de creciente competencia por estudiantes, talento y proyectos de investigación, la sostenibilidad financiera se convierte en un elemento central para mantener la calidad de la docencia, la investigación y los servicios universitarios.

La política de precios públicos constituye igualmente un elemento relevante del contexto económico universitario. Aragón mantiene unos precios de matrícula que se sitúan ligeramente por encima de la media nacional, aunque dentro de los márgenes habituales del sistema universitario público español. Este hecho obliga a preservar un equilibrio entre sostenibilidad financiera, equidad en el acceso y capacidad de atracción de estudiantes, especialmente en un escenario de creciente competencia entre instituciones y modalidades formativas.

La competencia por matrícula, tanto en el ámbito presencial como en el de la formación online, y la coexistencia de universidades públicas y privadas intensifican la presión por captar y retener estudiantes en determinadas ramas de conocimiento. En este escenario, asegurar una financiación justa, estable y previsible, al tiempo que se diversifican las fuentes de ingreso y se vincula el presupuesto a las prioridades estratégicas, se convierte en un elemento crítico del horizonte 2026-2030 (Bennetot Pruvot et al., 2025).

Aragón como nodo emergente de innovación y economía digital

La transformación económica de Aragón está estrechamente vinculada al crecimiento de actividades intensivas en conocimiento y tecnología. Junto a sectores tradicionales con fuerte

implantación regional, como la industria, la logística, la agroalimentación o la energía, están adquiriendo una relevancia creciente ámbitos relacionados con la digitalización, la inteligencia artificial, la computación avanzada, la ciberseguridad y la gestión de datos.

Las importantes inversiones anunciadas en infraestructuras digitales y servicios tecnológicos refuerzan el posicionamiento de Aragón como un nodo emergente de la economía digital europea. Este proceso genera una demanda creciente de talento altamente cualificado, capacidades de investigación e innovación y mecanismos eficaces de transferencia de conocimiento (Draghi, 2024; European Commission, 2024d), ámbitos en los que la Universidad de Zaragoza está llamada a desempeñar un papel relevante como generadora de conocimiento, formadora de profesionales y socio estratégico del ecosistema regional de innovación.

Evolución de los instrumentos europeos y nacionales de financiación

En el horizonte posterior a 2026, el marco de financiación europea y nacional evoluciona desde un enfoque de recuperación extraordinaria hacia instrumentos más estructurales y de largo plazo. El Fondo "España Crece", con una dotación de 13.300 millones de euros, anunciado como fondo soberano para prolongar el impulso de los fondos Next Generation y el legado de los PERTE, aspira a movilizar importantes recursos mediante combinaciones de financiación pública, deuda privada y colaboración público-privada, creando un espacio para proyectos tractores en transición ecológica, digitalización, innovación y cohesión territorial. En paralelo, los Fondos Estructurales y de Cohesión 2021-2027 —con un volumen estimado de unos 37.300 millones de euros para España— y programas como FEDER, FSE+ y el Fondo de Transición Justa consolidan inversiones en transición ecológica y digital, competitividad, empleo e inclusión social, ofreciendo a las universidades oportunidades de participar en proyectos cofinanciados alineados con prioridades regionales y europeas.

A estos instrumentos se suman los programas temáticos del Marco Financiero Plurianual 2021-2027, entre los que destacan Horizonte Europa como principal programa europeo de I+D+i, el programa LIFE para medio ambiente, acción climática y transición energética, y Europa Digital, orientado a tecnologías avanzadas e infraestructuras digitales. A ello se añade, como novedad del periodo 2024-2030, el refuerzo de la financiación europea en investigación e innovación en defensa y tecnologías duales, que abren nuevas líneas de colaboración en ámbitos de alto valor estratégico como ciberseguridad, IA, materiales avanzados o comunicaciones seguras (European Commission, 2024c).

Más allá de 2027, el futuro décimo Programa Marco de I+D+i (FP10), sucesor de Horizonte Europa a partir de 2028, previsiblemente mantendrá el enfoque en innovación, sostenibilidad, competitividad y cooperación internacional, consolidando un ecosistema en el que la experiencia acumulada y las redes tejidas serán un activo determinante.

Síntesis e implicaciones estratégicas

En síntesis, el ciclo que se abre a partir de la segunda mitad de la década implica que los recursos dejarán de estar marcados por el carácter extraordinario de la "recuperación post-COVID" para integrarse en una combinación de fondos estructurales, programas

temáticos y nuevos instrumentos soberanos orientados a la transformación a largo plazo. Para la Universidad de Zaragoza, este entorno supone una oportunidad significativa, pero también una exigencia: reforzar sus capacidades de planificación, de captación y gestión de proyectos, y de alineamiento estratégico entre su Plan 2026-2030, las prioridades nacionales y autonómicas y las agendas europeas de transición verde, digital, defensa e inclusión social (Draghi, 2024; European Commission, 2024a).

Estas tendencias, caracterizadas por la creciente importancia de la economía del conocimiento, la innovación tecnológica, la transición ecológica y la disponibilidad de nuevos instrumentos de financiación, conectan directamente con la Línea 2, orientada a fortalecer la investigación y la transferencia; con la Línea 7, centrada en la modernización de infraestructuras y la sostenibilidad; y con la Línea 8, que sitúa la financiación estratégica, la gestión basada en evidencias y la diversificación de ingresos como elementos esenciales para garantizar la viabilidad y el impacto futuro de la institución.

1.3. Dimensión social y demográfica

Desde la perspectiva social y demográfica, la Universidad de Zaragoza opera en un entorno caracterizado por el envejecimiento de la población, la disminución de las cohortes jóvenes y la creciente diversidad social y cultural, con un peso creciente de la inmigración en la estructura poblacional de Aragón. Los análisis internos evidencian una fuerte correlación entre la evolución de la natalidad y la matrícula de nuevo ingreso, indicando que la Universidad se enfrenta en la próxima década a un posible descenso del alumnado joven de grado tras un breve periodo de estabilización (Universidad de Zaragoza, 2025b; Eurostat, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024).

La relevancia de estas tendencias para la Universidad de Zaragoza resulta especialmente significativa si se considera que más del 70 % de su alumnado de nuevo ingreso procede de Aragón y tiene entre 18 y 20 años. La institución cuenta actualmente con una comunidad universitaria de más de 40.900 personas, integrada por cerca de 33.900 estudiantes, 4.552 miembros del personal docente e investigador y 1.721 profesionales del personal técnico, de gestión y de administración y servicios. Esta dimensión convierte a la Universidad en uno de los principales agentes educativos, sociales y culturales de Aragón, estrechamente vinculada a la evolución demográfica y a las necesidades de la sociedad a la que sirve.

Este fenómeno constituye una amenaza significativa para la sostenibilidad del modelo basado en la matrícula tradicional y refuerza la necesidad de anticiparse mediante planificación académica y diversificación de públicos (Eurostat, 2024; OECD, 2024a).

La Universidad de Zaragoza, como institución pública, asume un firme compromiso con la sociedad aragonesa y su entorno, con el convencimiento de que debe ser un motor de desarrollo humano, social y cultural. Sus Estatutos fijan como fines institucionales la cooperación con el entorno social y productivo y la promoción de valores éticos, democráticos, solidarios y de responsabilidad social como elementos constitutivos de la misión universitaria. En este sentido, la Universidad de Zaragoza cuenta con una trayectoria consolidada en

iniciativas con dimensión social: cátedras institucionales sociales, proyectos de aprendizaje-servicio, investigación y transferencia aplicada a problemáticas sociales, cooperación universitaria al desarrollo, voluntariado, y colaboración con entidades del tercer sector, lo que la convierte en agente activo de cohesión social (Universidad de Zaragoza, 2025a).

Este compromiso se apoya además en una amplia capacidad formativa y científica. La Universidad de Zaragoza oferta actualmente 56 grados, 61 másteres universitarios y 50 programas de doctorado, complementados por estudios propios y formación permanente. Cada año gradúa a miles de estudiantes, desarrolla miles de prácticas académicas externas y mantiene una intensa actividad investigadora y de transferencia, contribuyendo de forma directa al desarrollo económico, social y cultural de Aragón.

Formación a lo largo de la vida y nuevas demandas formativas

Al mismo tiempo, se observa una demanda creciente de formación a lo largo de la vida, recualificación profesional y actualización de competencias, en un contexto laboral marcado por la transformación tecnológica y los cambios sectoriales. Esta evolución abre oportunidades para el desarrollo de una oferta de formación permanente flexible, basada en microcredenciales, programas breves y formatos híbridos, dirigidos tanto a personas ocupadas como a segmentos de población que, en etapas anteriores, no accedieron a la universidad (OECD, 2024a; UNESCO, 2021a). El Plan recoge esta orientación en la Línea 1, que convierte la formación continua y las microcredenciales en un elemento diferenciador de la institución, y en objetivos específicos de presencia territorial de la formación permanente.

La formación a lo largo de la vida no constituye únicamente una nueva oportunidad de desarrollo institucional, sino también una respuesta necesaria al progresivo descenso de las cohortes jóvenes y a la creciente demanda de actualización profesional a lo largo de toda la trayectoria laboral (OECD, 2024a; UNESCO, 2021a).

Nuevas expectativas del estudiantado: empleabilidad, competencias y bienestar

En paralelo, las expectativas del estudiantado respecto a la experiencia universitaria han evolucionado de forma notable. Junto a la calidad académica, adquieren un peso creciente la empleabilidad, el desarrollo de competencias transversales (habilidades blandas, competencias digitales, formación en igualdad e inclusión), el bienestar físico y emocional, la participación y la vida universitaria en sentido amplio (World Economic Forum, 2025; OECD, 2023). El Plan responde a estos cambios a través de la Línea 3, centrada en talento estudiantil, participación, bienestar y empleabilidad, y de la Línea 6, que aborda el bienestar, la cultura y el compromiso social, incluyendo objetivos sobre salud y bienestar, igualdad, accesibilidad, deporte universitario y programación cultural.

Desánimo, falta de implicación y necesidad de cuidado institucional

Un fenómeno emergente que afecta de manera transversal a las universidades públicas, y que la Universidad de Zaragoza no puede ignorar, es el creciente desánimo y falta de implicación de parte de la comunidad universitaria, especialmente entre el personal docente e investigador

(PDI) y el personal técnico, de gestión y de administración y servicios (PTGAS). Este desánimo tiene múltiples causas: sobrecarga de trabajo administrativo y burocrático, sensación de falta de reconocimiento institucional y social, dificultades para conciliar la vida laboral y personal, incertidumbre derivada de procesos de cambio normativo y organizativo, y, en algunos casos, condiciones laborales percibidas como insuficientes o inequitativas (European University Association, 2024a).

A ello se suma una creciente preocupación por la salud mental de todos los colectivos universitarios. El estrés crónico, el síndrome de agotamiento profesional (burnout), la ansiedad y otros trastornos relacionados con la presión académica, la precariedad o la sobrecarga se han convertido en problemas de salud pública que afectan tanto al rendimiento profesional como al bienestar personal y al clima institucional (World Health Organization, 2022; OECD, 2024b). La pandemia de COVID-19 visibilizó y agravó muchas de estas dinámicas, pero sus causas son estructurales y requieren respuestas también estructurales.

Para la Universidad de Zaragoza, esta realidad representa un reto de primer orden que afecta directamente a la sostenibilidad del proyecto institucional. Sin una comunidad comprometida, motivada y en condiciones de bienestar, no es posible garantizar la calidad de la docencia, la investigación, la gestión ni la vida universitaria. Por ello, el Plan Estratégico 2026-2030 incorpora de forma explícita el cuidado institucional como prioridad, con objetivos específicos en la Línea 4 (cuidar el talento interno: planificación, promoción, estabilidad y formación) y en la Línea 6 (cultura, bienestar e inclusión).

Identidad institucional y sentido de pertenencia

Vinculado a lo anterior, el refuerzo de la identidad institucional y del sentido de pertenencia se configura como un factor clave para la cohesión interna y para la capacidad de la Universidad de atraer, retener y movilizar talento. En un contexto de creciente competencia entre instituciones, de diversificación de trayectorias académicas y profesionales y de fragmentación de la experiencia universitaria, resulta imprescindible consolidar una narrativa compartida sobre lo que significa ser parte de la comunidad de la Universidad de Zaragoza, sobre los valores que la definen y sobre el orgullo de pertenecer a ella (European University Association, 2024a).

Tras más de cinco siglos de historia, la Universidad de Zaragoza ha formado a varias generaciones de profesionales que hoy desarrollan su actividad en Aragón, en el conjunto de España y en numerosos países del mundo. Este capital humano constituye uno de los principales activos de la institución y un elemento esencial para fortalecer la identidad universitaria, la reputación institucional y la conexión permanente entre la Universidad y la sociedad.

El Plan aborda esta dimensión a través de iniciativas como el proyecto Alumni, orientado a mantener y fortalecer los vínculos con antiguos estudiantes y a reconocer públicamente a quienes, desde distintos ámbitos, han contribuido al prestigio de la institución; y del Plan de Comunicación Interna y Externa, que busca reforzar la coherencia del relato institucional, mejorar los canales de diálogo con la comunidad universitaria y proyectar de forma más efectiva

la identidad, los valores y los logros de la Universidad hacia la sociedad. Estas acciones se enmarcan en la Línea 8 (Liderar con Inteligencia: Gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica) y contribuyen a construir un entorno en el que todas las personas se sientan reconocidas, escuchadas y parte de un proyecto colectivo con sentido (OECD, 2021).

1.4. Dimensión tecnológica

El contexto tecnológico se caracteriza por una aceleración sin precedentes del cambio, con especial protagonismo de la digitalización y de la inteligencia artificial generativa, que impactan en todos los ámbitos de la actividad universitaria: docencia, evaluación, investigación, gestión y relación con la sociedad. La expansión de las herramientas de IA plantea grandes posibilidades para la personalización del aprendizaje, el apoyo a la producción científica y la optimización de la gestión, pero también introduce desafíos éticos, de integridad académica, de privacidad y de gobernanza del dato (UNESCO, 2023; European Union, 2024). En este marco, el Plan Estratégico sitúa la transformación digital como uno de sus pilares, articulado en el Eje 3 y desplegado en múltiples líneas: desde la modernización del Campus Virtual y la adopción de tecnologías educativas avanzadas hasta el desarrollo de un modelo de gestión universitaria digital, innovadora y segura.

Ecosistemas digitales, inteligencia artificial y soberanía tecnológica

La inteligencia artificial, la computación avanzada, la ciberseguridad y la gestión masiva de datos se están consolidando como tecnologías estratégicas para la competitividad económica, la investigación científica y la prestación de servicios públicos. Estas tecnologías no sólo modifican la forma en que se genera y transmite el conocimiento, sino también las competencias demandadas por el mercado laboral, los procesos de innovación empresarial y la capacidad de los territorios para competir en una economía cada vez más basada en el conocimiento (OECD, 2025b; Draghi, 2024).

Aragón está reforzando además su posicionamiento como territorio atractivo para inversiones vinculadas a la economía digital, la computación en la nube, la inteligencia artificial y las infraestructuras tecnológicas avanzadas. Este proceso genera una demanda creciente de talento especializado, investigación aplicada y colaboración público-privada, creando oportunidades para que la Universidad fortalezca su papel como generadora de conocimiento, formadora de profesionales y socio estratégico del ecosistema regional de innovación.

En este contexto, Europa ha reforzado su apuesta por la autonomía tecnológica y por el desarrollo de capacidades estratégicas propias en ámbitos como la inteligencia artificial, los semiconductores, la computación de altas prestaciones, las infraestructuras digitales y la ciberseguridad. Esta evolución está impulsando importantes inversiones públicas y privadas, así como nuevas oportunidades de colaboración entre universidades, empresas y administraciones públicas (Draghi, 2024; European Commission, 2024d).

En paralelo, el debate sobre la transformación digital incorpora cada vez con mayor intensidad cuestiones relacionadas con la autonomía tecnológica, la soberanía digital y el control de las

infraestructuras críticas de conocimiento. La creciente dependencia de plataformas globales, servicios en la nube y herramientas de inteligencia artificial desarrolladas por grandes corporaciones tecnológicas plantea desafíos relacionados con la gobernanza de los datos, la protección de la privacidad, la transparencia algorítmica y la capacidad de las instituciones públicas para mantener un control efectivo sobre procesos esenciales para la docencia, la investigación y la gestión. En este contexto, las universidades están llamadas a combinar la colaboración con los grandes actores tecnológicos con el desarrollo de capacidades propias, el impulso de estándares abiertos, la interoperabilidad de sistemas y la preservación de la autonomía académica e institucional (Draghi, 2024; European Union, 2024).

Para las universidades, esta transformación implica revisar los modelos de enseñanza y aprendizaje, adaptar los sistemas de evaluación, incorporar nuevas competencias digitales a la formación, reforzar las capacidades de investigación y garantizar un uso ético, seguro y responsable de las tecnologías emergentes (European University Association, 2024; UNESCO, 2023).

Asimismo, la expansión de la inteligencia artificial y de las infraestructuras digitales plantea importantes retos en términos de sostenibilidad ambiental y consumo de recursos. El incremento de las necesidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos conlleva mayores demandas energéticas y obliga a considerar criterios de eficiencia, impacto ambiental y uso responsable de los recursos tecnológicos. Para las universidades, la transformación digital no puede entenderse únicamente como un proceso de incorporación de nuevas herramientas, sino también como una oportunidad para promover modelos tecnológicos más sostenibles, éticos y alineados con los objetivos de desarrollo sostenible y de transición ecológica (European Commission, 2024d; UNESCO, 2023).

Oportunidades para la Universidad: formación, investigación y transferencia

La Universidad de Zaragoza afronta esta transformación desde una posición sólida, apoyada en un ecosistema de investigación y transferencia integrado por 14 institutos y centros de investigación, 171 grupos de investigación, más de 3.700 investigadores, 108 cátedras institucionales y cerca de 70 spin-offs y start-ups vinculadas a la institución. Estas capacidades proporcionan una base relevante para participar en proyectos de investigación e innovación en ámbitos estratégicos para la sociedad y la economía, incluyendo tecnologías avanzadas, transición ecológica, salud, ciencias sociales y humanidades, y para reforzar la transferencia de conocimiento hacia el tejido económico y social (European University Association, 2024a).

A ello se suma el creciente interés estratégico en tecnologías duales, especialmente en el ámbito de la ciberseguridad, las comunicaciones seguras, la IA aplicada a sistemas críticos y la computación de altas prestaciones, áreas en las que convergen las necesidades civiles y las demandas de seguridad y defensa. La capacidad de la Universidad para contribuir al desarrollo de estas tecnologías, en colaboración con centros de investigación, empresas tecnológicas y administraciones públicas, representa una oportunidad para diversificar líneas de investigación, captar financiación competitiva europea y nacional, y formar perfiles altamente especializados en áreas de alta demanda (European Commission, 2024c).

Implicaciones estratégicas y líneas del Plan

En conjunto, la aceleración tecnológica, la expansión de la inteligencia artificial, el creciente valor estratégico de los datos y la necesidad de reforzar las capacidades digitales de las organizaciones convierten la transformación tecnológica en uno de los principales factores de cambio para las universidades durante la próxima década. Este contexto refuerza la pertinencia de las líneas del Plan dedicadas a la innovación docente, la investigación avanzada, la capacitación digital de las personas, la modernización de los campus y la mejora de la gestión basada en datos y evidencias (European University Association, 2024; OECD, 2025b).

1.5. Dimensión ambiental

El entorno ambiental en el que actúa la Universidad de Zaragoza está marcado por una doble dinámica: por un lado, el refuerzo de los compromisos internacionales y europeos de descarbonización; por otro, la aparición de corrientes políticas y discursos negacionistas o retardatarios que cuestionan la urgencia de la acción climática. Esta tensión configura un escenario en el que las instituciones públicas, y de forma particular las universidades, se ven sometidas a crecientes exigencias de transparencia, coherencia y ejemplaridad en materia de sostenibilidad, al tiempo que deben adaptarse a posibles vaivenes regulatorios y presupuestarios (IPCC, 2023; European University Association, 2025).

Compromisos internacionales: COP28 y consenso de Dubái

En el plano internacional, los resultados de la COP28 celebrada en Dubái y las negociaciones posteriores han reforzado el consenso global sobre la necesidad de avanzar hacia sistemas energéticos bajos en carbono y alcanzar la neutralidad climática en torno a 2050. El denominado «Consenso de Dubái» incorpora por primera vez una referencia explícita a la transición progresiva desde los combustibles fósiles y subraya la necesidad de acelerar la reducción de emisiones, el despliegue de energías renovables y las mejoras en eficiencia energética durante la presente década. Asimismo, se han reforzado los mecanismos internacionales de seguimiento y transparencia de los compromisos climáticos asumidos en el marco del Acuerdo de París, consolidando un contexto de creciente exigencia para gobiernos, empresas e instituciones públicas en materia de sostenibilidad ambiental (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2023).

Liderazgo europeo: neutralidad climática y transición sostenible

En este contexto, la Unión Europea ha reforzado su liderazgo en materia climática mediante el desarrollo de un amplio marco normativo orientado a alcanzar la neutralidad climática en 2050 y acelerar la reducción de emisiones durante las próximas décadas. Las políticas europeas impulsan la transición hacia modelos energéticos más sostenibles, fomentan la eficiencia energética, la electrificación de la movilidad, el despliegue de energías renovables y la reducción progresiva de la dependencia de los combustibles fósiles (European Union, 2021; European Commission, 2019).

Para las universidades, estas transformaciones tienen implicaciones directas sobre la planificación y gestión de sus infraestructuras, la movilidad de sus comunidades universitarias y

el uso eficiente de los recursos. La adaptación de los campus a estos nuevos requerimientos exigirá inversiones sostenidas en rehabilitación energética, energías renovables, digitalización de infraestructuras y gestión inteligente de consumos (European University Association, 2024b).

Para la Universidad de Zaragoza, estos compromisos no constituyen únicamente un marco regulatorio externo, sino también una oportunidad para reforzar su papel como institución comprometida con el desarrollo sostenible. La dimensión de sus campus, infraestructuras y actividades la convierte en un actor relevante en ámbitos como la eficiencia energética, la movilidad sostenible, la gestión de recursos y la reducción de emisiones. Al mismo tiempo, su capacidad investigadora y formativa le permite contribuir al desarrollo de soluciones innovadoras para los retos ambientales que afrontan Aragón y la sociedad en su conjunto (UNESCO, 2020; European University Association, 2024b).

Incertidumbres políticas y gestión del riesgo regulatorio

Al mismo tiempo, el contexto político no está exento de incertidumbres. En distintos países y niveles de gobierno conviven agendas climáticas ambiciosas con discursos negacionistas o con tendencias a despriorizar la acción climática frente a otras urgencias, lo que puede traducirse en oscilaciones en el ritmo de implementación, en el volumen de la financiación disponible o en la estabilidad de los marcos regulatorios. Para instituciones con horizontes de inversión largos, como la Universidad de Zaragoza, este escenario implica gestionar el riesgo de cambios de prioridades políticas sin perder de vista que la dirección de fondo marcada por los compromisos internacionales y europeos —neutralidad climática a 2050 y reducción del 90% en 2040— fija una trayectoria de descarbonización cada vez más exigente.

Retos territoriales: adaptación, transición energética y aceptación social

En el ámbito regional y local, Aragón afronta retos específicos derivados de la adaptación al cambio climático, entre ellos la gestión de los recursos hídricos, el aumento de fenómenos meteorológicos extremos, la conservación de la biodiversidad y la transformación de los modelos energéticos y productivos. La expansión de energías renovables y las necesidades asociadas a la transición ecológica plantean desafíos relacionados con la planificación territorial, la aceptación social de los proyectos y el equilibrio entre desarrollo económico y sostenibilidad ambiental, ámbitos en los que la Universidad puede aportar conocimiento, evaluación independiente y propuestas de diseño sostenible (European Environment Agency, 2024; Gobierno de Aragón, 2024).

Implicaciones estratégicas y líneas del Plan

Este conjunto de tendencias refuerza la pertinencia de la Línea 7 del Plan, que sitúa la sostenibilidad ambiental y la transformación de los campus en un eje central, con objetivos que abarcan desde el cálculo y reducción de la huella de carbono hasta la gestión inteligente de recursos y la integración de criterios de descarbonización en las infraestructuras. Asimismo, se conecta de forma transversal con la Línea 1, mediante la incorporación de competencias relacionadas con la sostenibilidad en la formación; con la Línea 2, a través del impulso a la investigación en transición ecológica y adaptación al cambio climático; y con la Línea 6, que

promueve una cultura universitaria comprometida con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible (UNESCO, 2020; IPCC, 2023).

1.6. Dimensión global e internacional

Competencia global por estudiantes, talento y recursos

Por último, la dimensión global del entorno universitario se caracteriza por una competencia creciente por estudiantes, talento investigador y recursos, así como por la importancia que adquieren los rankings y otros instrumentos de reputación internacional. Universidades de distintos países, plataformas globales de formación online y nuevas credenciales alternativas compiten por captar la atención de potenciales estudiantes y colaboradores, ampliando el abanico de opciones formativas y de investigación disponibles (European University Association, 2024; OECD, 2024a).

En este contexto, la Universidad de Zaragoza afronta el reto de reforzar su visibilidad internacional a partir de una oferta académica integrada por 56 grados, 61 másteres universitarios y 50 programas de doctorado, así como de una amplia actividad investigadora y de transferencia. Consolidar su posicionamiento internacional exige fortalecer su capacidad de atracción de estudiantes, profesorado e investigadores, aumentar su presencia en redes internacionales y proyectar de forma más efectiva sus capacidades científicas y académicas (European University Association, 2024; OECD, 2024a).

Contexto geopolítico, seguridad y tecnologías duales

El periodo 2024-2030 está marcado, además, por un cambio significativo en el contexto geopolítico europeo. Las tensiones derivadas del conflicto en Ucrania, la competencia estratégica con China y la redefinición de las relaciones transatlánticas han impulsado un refuerzo de las políticas europeas de defensa, autonomía estratégica e inversión en capacidades industriales y tecnológicas de seguridad. La Unión Europea ha incrementado de forma sustancial la financiación destinada a investigación e innovación en el ámbito de la defensa y la seguridad, mediante distintos instrumentos que incorporan cada vez más la participación de universidades y centros de investigación (Draghi, 2024; European Commission, 2024e).

Este entorno abre oportunidades para el desarrollo de tecnologías duales —aquellas con aplicaciones tanto civiles como de defensa— en ámbitos como la inteligencia artificial, la ciberseguridad, la computación avanzada, los materiales de altas prestaciones, la robótica, las comunicaciones seguras o la energía. En este contexto, las universidades, en cuanto creadoras y transmisoras de conocimiento avanzado, pasan a ser consideradas actores relevantes —e incluso exportadores— en términos regulatorios, lo que refuerza su posición estratégica, pero también sus responsabilidades institucionales. Para la Universidad de Zaragoza, con capacidades reconocidas en diversos ámbitos científico-tecnológicos, este marco representa una oportunidad para diversificar sus fuentes de financiación de I+D+i, reforzar la transferencia de conocimiento hacia sectores estratégicos y atraer talento investigador en áreas de alta

demanda. Sin embargo, también plantea retos éticos, de gobernanza y de alineamiento con los valores institucionales, que deberán gestionarse con transparencia, debate interno y marcos claros de actuación (Draghi, 2024; United Nations, 2015).

Alianzas estratégicas: UNITA y Campus Iberus

En este escenario global, la participación en la alianza europea UNITA-Universitas Montium, financiada en el marco de la iniciativa European Universities, y en el consorcio Campus Iberus proporciona a la Universidad de Zaragoza una plataforma privilegiada para desarrollar proyectos de co-titulación, movilidad, investigación conjunta y acciones de proyección internacional. Estas alianzas facilitan la creación de hubs de investigación, la presentación de proyectos en consorcio y el desarrollo de tesis en cotutela y programas conjuntos de doctorado, reforzando el posicionamiento de la Universidad en el espacio europeo de educación superior e investigación. El Plan Estratégico reconoce explícitamente el valor estratégico de estas redes y propone objetivos específicos para maximizar su impacto, alineando la acción internacional con las prioridades definidas en la Línea 5 (European Commission, 2024b; European University Association, 2024).

Más allá de los proyectos concretos que desarrollan, estas alianzas permiten a la Universidad de Zaragoza participar en espacios de decisión, cooperación e innovación educativa e investigadora de dimensión europea, reforzando su capacidad de influencia y su proyección internacional (European Commission, 2024b).

Internacionalización integral: movilidad, docencia y reconocimiento profesional

Al mismo tiempo, la internacionalización se concibe de manera amplia, integrando no solo la movilidad física, sino también la internacionalización “en casa”, el incremento de la docencia en otros idiomas, el desarrollo de experiencias formativas compartidas virtuales o híbridas y el reconocimiento del compromiso internacional en la carrera profesional del PDI y del PTGAS. Este enfoque pretende garantizar que toda la comunidad universitaria pueda beneficiarse de la dimensión internacional, contribuyendo a la formación de perfiles más globales y a la consolidación de una reputación institucional sólida en el contexto europeo e internacional (UNESCO, 2021a; European University Association, 2024).

La internacionalización constituye además una herramienta estratégica para atraer y retener talento, enriquecer la experiencia universitaria y fortalecer la capacidad de la institución para responder a desafíos globales desde una perspectiva abierta y colaborativa. En un entorno cada vez más interconectado, la proyección internacional deja de ser una actividad complementaria para convertirse en una dimensión transversal de la misión universitaria (UNESCO, 2021a; United Nations, 2015).

1.7. Síntesis del análisis PESTEL

El análisis realizado pone de manifiesto que la Universidad de Zaragoza afronta el periodo 2026-2030 en un contexto de transformación profunda marcado por cambios regulatorios, demográficos, tecnológicos, ambientales y geopolíticos de alcance global. Al mismo tiempo, la

institución cuenta con fortalezas significativas derivadas de su dimensión, su capacidad investigadora, su arraigo territorial y su creciente proyección internacional.

Las tendencias identificadas apuntan a la necesidad de reforzar la flexibilidad académica, la atracción y desarrollo de talento, la transformación digital, la sostenibilidad, la internacionalización y la capacidad de generar impacto económico y social. Sobre este diagnóstico se construye el Plan Estratégico 2026-2030, concebido como una herramienta para adaptar la Universidad a los cambios del entorno y desarrollar plenamente su misión como universidad pública al servicio de Aragón y de la sociedad.

2. Diagnóstico sintético: DAFO

A partir del análisis PESTEL anterior, se puede formular un diagnóstico DAFO que sintetiza la situación estratégica de la Universidad de Zaragoza y justifica las prioridades establecidas en los ejes y líneas del Plan 2026-2030.

FORTALEZAS (F)

- **F1. Identidad institucional sólida y misión de servicio público.** La Universidad de Zaragoza cuenta con una trayectoria histórica consolidada, un fuerte arraigo territorial en Aragón y una misión clara como universidad pública de referencia, comprometida con la formación integral, la investigación y el progreso social y económico del entorno. Esta identidad se refleja en una visión compartida y en un proyecto institucional reconocible por la comunidad universitaria y por la sociedad.
- **F2. Ecosistema académico e investigador amplio y diversificado.** La institución dispone de una oferta académica extensa en grado, máster, doctorado y formación permanente, distribuida en varios campus, y de un ecosistema investigador sólido con institutos, servicios científicos y estructuras de apoyo capaces de competir en convocatorias nacionales e internacionales. Esta capacidad facilita la participación en programas como Horizonte Europa, LIFE, Fondo Europeo de Defensa o futuros marcos (FP10), así como la orientación de la investigación hacia prioridades territoriales, europeas y estratégicas.
- **F3. Posición estratégica en redes y alianzas universitarias.** La pertenencia a la alianza europea UNITA-Universitas Montium y al consorcio Campus Iberus proporciona plataformas privilegiadas para la movilidad, la co-titulación, la investigación en consorcio y la proyección internacional. Estas redes permiten a la Universidad amplificar su visibilidad, acceder a nuevas fuentes de financiación y reforzar su posicionamiento global en un contexto competitivo.
- **F4. Cultura de calidad, datos y mejora continua.** El Plan 2026-2030 se apoya en una estructura de objetivos, indicadores y sistemas de información que refuerzan la toma de decisiones basada en evidencias y la cultura de calidad en docencia, investigación y gestión. La apuesta por dashboards, analítica avanzada, programas como DOCENTIA y sistemas de aseguramiento de la calidad facilita el cumplimiento de los estándares de

ANECA, ACPUA y ESG, y prepara a la Universidad para un entorno regulatorio cada vez más exigente.

- **F5. Capacidad de adaptación a la transformación digital y a la sostenibilidad.** La existencia de líneas estratégicas específicas en transformación digital, sostenibilidad ambiental y campus inteligentes, junto con iniciativas ya en marcha (modernización del campus virtual, proyectos de Smart Campus, planificación de infraestructuras y cálculo de huella de carbono), muestra una capacidad institucional para anticipar y canalizar cambios tecnológicos y ambientales hacia la mejora de la institución.
- **F6. Gobernanza participativa y compromiso con la comunidad universitaria.** El modelo de gobernanza de la Universidad de Zaragoza, alineado con los principios de la LOSU y con su tradición como institución pública, se basa en la participación democrática, la transparencia y la rendición de cuentas. El Plan 2026-2030 refuerza esta cultura mediante espacios de diálogo, simplificación de procesos, mecanismos de participación efectiva y reconocimiento del compromiso institucional, lo que constituye un activo para la legitimidad, la cohesión interna y la capacidad de movilización colectiva.
- **F7. Presencia territorial y modelo multicampus.** La Universidad de Zaragoza dispone de una presencia territorial única en Aragón a través de sus campus de Zaragoza, Huesca, Teruel, La Almunia y Jaca, lo que le permite mantener una estrecha conexión con las necesidades de los distintos territorios y contribuir de forma directa a su desarrollo social, económico y cultural. Este modelo multicampus refuerza su papel como universidad pública de referencia para toda la Comunidad Autónoma, favorece la cohesión territorial y amplía su capacidad para generar impacto, atraer talento y transferir conocimiento al conjunto de la sociedad aragonesa.

DEBILIDADES (D)

- **D1. Dependencia elevada de financiación pública estructural.** La Universidad sigue dependiendo en gran medida de recursos públicos autonómicos y estatales, lo que la hace vulnerable a cambios en las políticas presupuestarias y en los marcos de financiación universitaria e I+D. La diversificación de ingresos, aunque identificada como prioridad, se encuentra aún en una fase de desarrollo que requiere consolidación.
- **D2. Riesgos demográficos y de sostenibilidad del modelo de matrícula tradicional.** La correlación entre natalidad y nuevo ingreso identificada en los estudios internos anticipa un descenso de las cohortes jóvenes, especialmente en Aragón, que puede afectar de manera directa a la matrícula de grado. La adaptación de la oferta a nuevos públicos (formación permanente, microcredenciales, internacionalización) está en marcha, pero todavía requiere profundizar en la reorientación de modelos y estructuras.
- **D3. Procesos administrativos complejos y necesidad de simplificación organizativa.** La Universidad mantiene procedimientos administrativos y de gestión que, pese a los avances en digitalización, siguen generando cargas burocráticas elevadas para estudiantes, PDI, PTGAS y unidades académicas. La simplificación de procesos, la

mejora de la eficiencia y la consolidación de una gestión más ágil y digital continúan siendo retos relevantes para la institución.

- **D4. Necesidad de planificación y renovación generacional de plantillas.** La combinación de envejecimiento en parte del PDI y del PTGAS, necesidades crecientes de nuevos perfiles (digitales, internacionales, interdisciplinarios) y limitaciones normativas y financieras hace que la planificación de plantillas, la atracción de talento y la estabilización sigan siendo retos estructurales. La capacidad para alinear recursos humanos con las áreas estratégicas de crecimiento resulta clave y no está aún plenamente consolidada.
- **D5. Integración desigual de la internacionalización, la sostenibilidad y la transformación digital.** Aunque el Plan formula estos ámbitos como ejes transversales, su grado de integración real en todas las unidades, titulaciones y procesos es heterogéneo. Persisten diferencias en el nivel de internacionalización entre áreas, en la incorporación de competencias digitales e IA en los planes de estudio y en la interiorización de la sostenibilidad como criterio sistemático de decisión.
- **D6. Desánimo y falta de implicación en parte de la comunidad universitaria.** Se detecta un problema creciente de desánimo, sensación de sobrecarga y falta de implicación en parte del PDI y del PTGAS, derivado de la acumulación de tareas administrativas, la falta de reconocimiento percibido, las dificultades de conciliación y la incertidumbre ante procesos de cambio normativo y organizativo. Este fenómeno afecta al clima institucional, a la calidad del trabajo y a la sostenibilidad del proyecto colectivo, y requiere respuestas estructurales de cuidado institucional, simplificación, reconocimiento y apoyo al bienestar físico y emocional.
- **D7. Complejidad organizativa y dificultad para coordinar acciones transversales.** La estructura descentralizada y la diversidad de unidades que integran la Universidad constituyen una fortaleza institucional, pero pueden dificultar la coordinación de iniciativas transversales y la ejecución ágil de proyectos estratégicos compartidos. Reforzar la colaboración interna, el alineamiento institucional y la orientación a objetivos comunes sigue siendo un desafío relevante para afrontar los cambios del entorno.

OPORTUNIDADES (O)

- **O1. Refuerzo del marco europeo e internacional de financiación para la transición verde, digital y la seguridad.** La combinación de fondos estructurales (FEDER, FSE+, Fondo de Transición Justa), programas temáticos (Horizonte Europa, LIFE, Europa Digital, Fondo Europeo de Defensa), nuevos instrumentos soberanos como el Fondo "España Crece" y el futuro FP10 ofrece un horizonte de financiación estable orientado a la innovación, la sostenibilidad, la digitalización y la seguridad. Las universidades que sepan articular proyectos tractores y alianzas podrán posicionarse como agentes clave en este ecosistema.
- **O2. Transformación de Aragón como hub europeo de centros de datos y economía del dato.** El crecimiento de infraestructuras digitales, servicios tecnológicos,

inteligencia artificial, computación avanzada y gestión de datos sitúa a Aragón en una posición cada vez más relevante dentro de la economía digital. Este contexto abre oportunidades para la Universidad de Zaragoza en formación especializada, investigación aplicada, transferencia de conocimiento y colaboración con empresas e instituciones, sin desplazar el equilibrio general del Plan hacia una estrategia exclusivamente tecnológica.

- **O3. Demanda creciente de formación a lo largo de la vida, recualificación y competencias digitales.** El cambio tecnológico y sectorial, junto con las políticas europeas y nacionales de empleabilidad, genera una demanda sostenida de formación continua, microcredenciales, programas híbridos y flexibles, y actualización de competencias digitales y verdes. Las universidades con capacidad para diseñar ofertas adaptadas a estos nuevos públicos pueden diversificar ingresos, reforzar su impacto social y compensar la caída demográfica en la matrícula tradicional.
- **O4. Endurecimiento de los compromisos climáticos y liderazgo regulatorio de la UE.** Los acuerdos de la COP28, el objetivo europeo de reducción neta del 90% de emisiones para 2040, el paquete "Fit for 55" y las reformas sectoriales (ETS, CBAM, renovables, eficiencia, movilidad) consolidan un marco de descarbonización acelerada. Este entorno impulsa inversiones en rehabilitación energética, energías renovables, movilidad sostenible y gestión eficiente de recursos, donde la Universidad puede desempeñar un papel protagonista como laboratorio vivo y agente de conocimiento.
- **O5. Fortalecimiento de alianzas universitarias y científicas.** La consolidación de alianzas como UNITA, Campus Iberus y redes científicas temáticas, junto con la mayor importancia de los campus europeos y las co-titulaciones, facilita la ampliación de la oferta académica conjunta, el desarrollo de proyectos de I+D en consorcio y la proyección internacional de la Universidad.
- **O6. Inversión europea en defensa y desarrollo de tecnologías duales.** El cambio geopolítico europeo abre nuevas oportunidades de financiación para investigación e innovación en tecnologías duales (IA aplicada a sistemas críticos, ciberseguridad, comunicaciones seguras, materiales avanzados, computación de altas prestaciones). La Universidad puede aprovechar este marco para diversificar líneas de I+D, captar recursos competitivos y formar perfiles altamente especializados en áreas estratégicas.
- **O7. Fortalecimiento de la identidad institucional, la reputación y el sentido de pertenencia mediante Alumni y comunicación.** El desarrollo del proyecto Alumni y del Plan de Comunicación Interna y Externa representa una oportunidad para reforzar el sentido de pertenencia, mejorar la reputación institucional, aumentar la visibilidad nacional e internacional, atraer talento y recursos, y consolidar vínculos con sectores clave de la sociedad. Los egresados reconocidos se convierten en embajadores de la Universidad, amplificando su visibilidad y su capacidad de influencia en contextos nacionales e internacionales.
- **O8. Retos sociales y liderazgo ético frente a los desafíos globales.** La Universidad de Zaragoza se encuentra ante un escenario idóneo para reafirmar su

compromiso con la comunidad, impulsando titulaciones en Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud para satisfacer la demanda de profesionales que atiendan retos actuales como el cambio demográfico, la ética digital y la cohesión social. Con esta estrategia, la institución armoniza la enseñanza de alto nivel con las demandas colectivas, ajustando sus programas académicos a las transformaciones de un mundo en continua evolución.

AMENAZAS (A)

- **A1. Descenso demográfico juvenil y competencia por estudiantes.** La disminución de las cohortes jóvenes en Aragón y en España, unida a la proliferación de alternativas formativas (otras universidades, centros privados, plataformas online, credenciales alternativas), intensifica la competencia por la matrícula. Esto puede tensionar la sostenibilidad económica de los modelos basados en grado presencial y agravar las diferencias entre áreas y campus.
- **A2. Incertidumbre financiera y posible volatilidad en las prioridades públicas.** Aunque el horizonte europeo de financiación climática, digital y de seguridad es favorable, la dependencia de decisiones presupuestarias nacionales y autonómicas y las oscilaciones políticas pueden afectar al volumen y orientación de los recursos disponibles para las universidades. La eventual despriorización de la educación superior o de la I+D+i frente a otras demandas sociales constituye un riesgo a tener en cuenta.
- **A3. Aceleración tecnológica y brechas de capacidades.** El ritmo de cambio en IA, datos, ciberseguridad y tecnologías emergentes puede generar brechas entre las capacidades tecnológicas y digitales de la Universidad y las expectativas de estudiantes, empleadores y socios internacionales. Si no se avanza suficientemente rápido en competencias digitales del estudiantado, del PDI y del PTGAS, existe el riesgo de pérdida de atractivo y de competitividad frente a instituciones más ágiles.
- **A4. Exigencias crecientes en materia de descarbonización, con riesgo de costes elevados y tensiones políticas.** La combinación de objetivos climáticos más estrictos (2030, 2040, 2050), nuevas obligaciones regulatorias (ETS, ETS II, CBAM, normas de edificación y movilidad) y contextos políticos cambiantes puede traducirse en elevados costes de adaptación para la Universidad. La falta de planificación o de financiación suficiente podría retrasar inversiones necesarias en infraestructuras, comprometer el cumplimiento de objetivos y afectar a la reputación institucional.
- **A5. Impactos del cambio climático y conflictos socio-territoriales asociados a la transición energética y digital.** Los efectos directos del cambio climático (sequías, estrés hídrico, eventos extremos) y las tensiones sociales ligadas a la expansión de infraestructuras energéticas y digitales (parques renovables, centros de datos) pueden generar conflictos en los territorios donde la Universidad está presente. Una gestión inadecuada de estos procesos, sin suficiente diálogo ni integración de criterios de sostenibilidad y justicia social, podría erosionar la aceptación social de algunos proyectos y afectar al entorno en el que opera la Universidad.

- **A6. Deterioro del bienestar y la salud mental de la comunidad universitaria.** El aumento de la presión académica y administrativa, la sobrecarga de trabajo, la precariedad laboral percibida, las dificultades de conciliación y la incertidumbre ante procesos de cambio pueden agravar problemas de estrés crónico, burnout, ansiedad y otros trastornos de salud mental entre PDI, PTGAS y estudiantado. Sin una respuesta institucional efectiva basada en el cuidado, el apoyo psicológico, la simplificación de procesos y la mejora de condiciones laborales, este fenómeno puede comprometer la sostenibilidad del proyecto colectivo, afectar a la calidad del trabajo y erosionar la cohesión interna.

3. Análisis CAME: respuesta estratégica al diagnóstico institucional

El diagnóstico realizado muestra que la Universidad de Zaragoza afronta la próxima década desde una posición institucional sólida, pero en un contexto de transformación acelerada. La principal amenaza no procede de una debilidad interna aislada, sino de la convergencia de cuatro grandes cambios estructurales: la transformación demográfica, la revolución tecnológica, la transición ecológica y la creciente competencia global por el talento y el conocimiento. Al mismo tiempo, la Universidad dispone de activos diferenciales —su arraigo territorial, su capacidad investigadora, su condición de universidad pública de referencia y su integración en redes internacionales— que le permiten afrontar este escenario desde una posición de fortaleza. El Plan Estratégico 2026-2030 se concibe, por tanto, como una estrategia de transformación que busca adaptar la institución a estos cambios sin renunciar a su identidad, reforzando su capacidad de generar conocimiento, formar personas y contribuir al desarrollo de Aragón y de la sociedad.

A partir de este diagnóstico, el Plan Estratégico 2026-2030 articula ocho líneas estratégicas que responden de manera estructurada a los desafíos y oportunidades identificados, siguiendo una lógica conocida como enfoque CAME (Corregir–Afrontar–Mantener–Explotar). Este enfoque garantiza que cada línea no es una declaración de intenciones aislada, sino una respuesta coherente y fundamentada a factores concretos del análisis de contexto.

Corregir debilidades

En primer lugar, el Plan se orienta a **corregir las debilidades** detectadas mediante acciones específicas.

C1. Adaptar la oferta académica a las nuevas necesidades sociales y profesionales, impulsando modelos formativos más flexibles, innovadores, internacionales y orientados al aprendizaje a lo largo de la vida.

C2. Modernizar la organización y simplificar la gestión institucional, reduciendo cargas administrativas, fortaleciendo la coordinación entre unidades y consolidando una toma de decisiones basada en evidencias.

C3. Reforzar la atracción, el desarrollo y la retención del talento, mejorando las condiciones para el estudiantado, el PDI y el PTGAS y favoreciendo entornos de trabajo y aprendizaje más saludables y motivadores.

C4. Fortalecer la identidad institucional, el sentido de pertenencia y la proyección externa de la Universidad, aumentando su visibilidad, reputación e impacto social.

Afrontar amenazas

A1. Responder a la creciente competencia por talento, financiación y estudiantado, reforzando el posicionamiento nacional e internacional de la Universidad y su capacidad de generar oportunidades académicas y científicas atractivas.

A2. Anticipar los cambios derivados de la transformación digital y la inteligencia artificial, impulsando una adopción responsable de las nuevas tecnologías basada en la ética, la seguridad, la gobernanza del dato y la autonomía tecnológica.

A3. Adaptarse a los cambios demográficos y sociales, ampliando la formación permanente, favoreciendo la inclusión y reforzando las políticas de bienestar y acompañamiento a la comunidad universitaria.

A4. Contribuir activamente a la transición ecológica y a la sostenibilidad, promoviendo campus más eficientes, resilientes y comprometidos con los retos ambientales.

Mantener fortalezas

M1. Consolidar la calidad de la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento como elementos centrales de la misión universitaria y de su contribución al desarrollo social y económico.

M2. Reforzar la dimensión multicampus y el compromiso territorial de la Universidad, favoreciendo la cohesión territorial, la igualdad de oportunidades y la conexión con las necesidades de Aragón.

M3. Potenciar la participación en alianzas y redes estratégicas nacionales e internacionales, ampliando las oportunidades de colaboración, movilidad y generación de conocimiento.

M4. Fortalecer los valores institucionales y el compromiso de la comunidad universitaria, promoviendo una cultura basada en la calidad, la integridad, la participación y el servicio público.

Explotar oportunidades

E1. Aprovechar la transformación económica, científica y tecnológica de Aragón, fortaleciendo la colaboración con administraciones, empresas y agentes sociales para impulsar la formación, la investigación y la transferencia.

E2. Aprovechar las oportunidades que ofrecen la digitalización, los datos y la inteligencia artificial, mejorando la docencia, la investigación, la gestión y la capacidad institucional para anticipar y responder a nuevos desafíos.

E3. Ampliar la proyección internacional de la Universidad, reforzando la movilidad, las alianzas estratégicas y la capacidad de atracción de talento y recursos.

E4. Consolidar el liderazgo de la Universidad en el ámbito de la formación permanente y el aprendizaje a lo largo de la vida, respondiendo a las nuevas demandas de actualización profesional y desarrollo de competencias.

Referencias

Aragón. (2005). Ley 5/2005, de 14 de junio, de Ordenación del Sistema Universitario de Aragón. Boletín Oficial de Aragón. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2005-14406>

Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., & Popkhadze, N.. (2025). Financially sustainable universities: State of play and strategies for future resilience. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/briefings/financially-sustainable-universities-state-of-play-and-strategies-for-future-resilience.html>

Coalition for Advancing Research Assessment. (2022). Agreement on Reforming Research Assessment. <https://www.coara.org/agreement/the-agreement-full-text/>

Draghi, M.. (2024). The future of European competitiveness. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en

España. (2023). Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. Boletín Oficial del Estado, núm. 70, de 23 de marzo de 2023. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7500>

European Commission. (2019). The European Green Deal (COM/2019/640 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>

European Commission. (2024a). 2021-2027 long-term EU budget & NextGenerationEU. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en

European Commission. (2024b). European Universities initiative. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative>

European Commission. (2024c). Horizon Europe strategic plan 2025-2027. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6abcc8e7-e685-11ee-8b2b-01aa75ed71a1>

European Commission. (2024d). Report on the state of the Digital Decade 2024. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024>

European Commission. (2024e). European Defence Fund Work Programme 2024. https://defence-industry-space.ec.europa.eu/edf-work-programme-2024_en

European Environment Agency. (2024). European Climate Risk Assessment. Publications Office of the European Union. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/european-climate-risk-assessment>

European Union. (2021). Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 ('European Climate Law'). Official Journal of the European Union, L 243, 1-17. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj>

European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations and Directives (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union, L 2024/1689. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

European Union Agency for Cybersecurity. (2024). ENISA Threat Landscape 2024. ENISA. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>

European University Association. (2024). Trends 2024: European higher education institutions in times of transition. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/trends-2024.html>

European University Association. (2025). Sustainability and greening in European higher education. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/sustainability-and-greening-in-european-higher-education.html>

Eurostat. (2024). Population projections in the EU. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_projections_in_the_EU

Fundación Cotec para la Innovación. (2025). Indicador adelantado de Cotec. <https://cotec.es/informes/indicador-adelantado-de-cotec/>

Gobierno de Aragón. (2025a). Estimación del crecimiento económico de Aragón. <https://www.aragon.es/-/estimacion-del-crecimiento-economico-de-aragon>

Gobierno de Aragón. (2025b). Estrategia Aragonesa de Cambio Climático (EACC). Horizonte 2030. <https://www.aragon.es/-/estrategia-aragonesa-de-cambio-climatico-eacc-.-horizonte-2030>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Proyecciones de población. Años 2024-2074. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/PROP20242074.htm>

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. IPCC. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2025). Estadística de precios públicos universitarios. Curso 2024-2025. <https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2025/enero/estadistica-precios.universidades.html>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). The design of higher education systems: Policy perspectives. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-education-policy-perspectives_5cc2d673-en.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_df859811.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024a). Education at a Glance 2024: OECD indicators. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024b). How's Life? 2024: Well-being and resilience in times of crisis. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/how-s-life-2024_bdcf2f9f.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025a). OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1: Tackling uncertainty, reviving growth. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_1fd979a8.html

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025b). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_bae3698d.html

UNESCO. (2020). Education for sustainable development: A roadmap. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/articles/education-sustainable-development-roadmap>

UNESCO. (2021a). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>

UNESCO. (2021b). UNESCO Recommendation on Open Science. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949>

UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/articles/guidance-generative-ai-education-and-research>

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2023). Outcome of the first global stocktake: UAE Consensus. UNFCCC. <https://unfccc.int/topics/global-stocktake/about-the-global-stocktake/outcome-of-the-first-global-stocktake>

Universidad de Zaragoza. (2025a). Estatutos de la Universidad de Zaragoza. Decreto 23/2025, de 28 de febrero, del Gobierno de Aragón. Boletín Oficial de Aragón, núm. 42, de 3 de marzo de 2025. <https://academico.unizar.es/sites/academico/files/archivos/estatutosunizar.pdf>

Universidad de Zaragoza. (2025b). El presupuesto de la Universidad de Zaragoza para 2026 asciende a 390,5 millones de euros. <https://www.unizar.es/noticia/el-presupuesto-de-la-universidad-de-zaragoza-para-2026-asciende-3905-millones-de-euros-lo>

Universidad de Zaragoza. (2025c). Datos básicos. <https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/datos-basicos>

Universidad de Zaragoza. (2025d). ¿Cuántos estudiantes de grado se matricularán en la Universidad de Zaragoza? Inspección General, Innovación y Prospectiva. <https://inspecciongeneral.unizar.es/innovacion-y-prospectiva/cuantos-estudiantes-de-grado-se-matricularan-en-la-universidad-de-zaragoza>

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>