



**Universidad
Zaragoza**

PLAN ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA 2026–2030

Anexo II. Descripción de los objetivos estratégicos

Tabla de contenido

Anexo II. Descripción de los objetivos estratégicos	1
Tabla de contenido	1
Línea 1. Una Oferta Académica Flexible, Digital y Global ante los Retos del Futuro	4
Objetivo 1.1. Flexibilizar e impulsar una revisión de la oferta académica en todos los niveles y en todo el territorio.	4
Objetivo 1.2. Impulsar una mejora continua de la enseñanza basada en la innovación docente.	4
Objetivo 1.3. Convertir la oferta de formación permanente y continua en un elemento diferenciador de nuestra universidad.....	5
Objetivo 1.4. Analizar y evaluar la calidad de nuestra oferta formativa, a todos los niveles.	5
Línea 2. Investigación de calidad, basada en el talento, al servicio del entorno y orientada a la excelencia	6
Objetivo 2.1. Dotar al personal de investigación de los recursos necesarios para conseguir una investigación al más alto nivel.	6
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.	6
Objetivo 2.3. Consolidar y modernizar los servicios, infraestructuras y recursos de apoyo a la investigación	7
Objetivo 2.4. Modernizar los sistemas de información interna de la investigación para maximizar el impacto científico y social de la institución.	7
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.....	7
Objetivo 2.6. Proyectar la actividad investigadora y desarrollar una cultura científica en la sociedad.	8
Línea 3. Talento Estudiantil: participación, orientación y empleabilidad	8
Objetivo 3.1. Reconocer e incentivar la participación y la representación estudiantil.	8
Objetivo 3.2. Realizar un acompañamiento y asesoramiento integral durante la etapa universitaria.	9
Objetivo 3.3. Fomentar la empleabilidad para el estudiantado y las personas egresadas.	9
Objetivo 3.4. Incentivar la formación basada en competencias transversales.	9
Línea 4. Cuidar el talento interno: planificación, promoción, estabilidad y formación.....	10

Objetivo 4.1. Elaborar una planificación prospectiva de la plantilla de PTGAS y fortalecer los mecanismos colaborativos.	10
Objetivo 4.2. Disponer de una plantilla de PDI adaptada y capacitada para las necesidades presentes y futuras de la Universidad de Zaragoza.	10
Objetivo 4.3. Potenciar los mecanismos de estabilización y promoción profesional para el PDI y apoyo al profesorado de nueva incorporación.	11
Objetivo 4.4. Mejorar las condiciones laborales del PTGAS y del PDI en el marco retributivo, de conciliación, de seguridad y de bienestar.	11
Objetivo 4.5. Mejorar y reconocer las competencias digitales y lingüísticas para el PDI y el PTGAS.....	11
Línea 5. Universidad Global: alianzas, movilidad y presencia internacional.....	12
Objetivo 5.1. Reforzar la proyección y posicionamiento internacional de la Universidad de Zaragoza.	12
Objetivo 5.2. Desarrollar el valor estratégico de las alianzas institucionales prioritarias de la Universidad de Zaragoza.	12
Objetivo 5.3. Proporcionar experiencias internacionales a todos los miembros de la comunidad universitaria.	13
Línea 6. Una Universidad comprometida: cultura, bienestar e inclusión para transformar la sociedad.....	13
Objetivo 6.1. Construir un entorno universitario más justo, inclusivo y accesible, fomentando la convivencia universitaria.	13
Objetivo 6.2. Desarrollar una programación cultural amplia, participativa y de calidad, apoyando la creatividad de la comunidad universitaria y su difusión social.	14
Objetivo 6.3. Investigar, conservar, incrementar y poner en valor el patrimonio cultural universitario.	14
Objetivo 6.4. Potenciar el compromiso social de la comunidad universitaria.	14
Línea 7. Entornos que Transforman: campus inteligentes para una vida universitaria más plena y sostenible.....	15
Objetivo 7.1. Procurar entornos universitarios modernos, sostenibles y orientados al bienestar de las personas.	15
Objetivo 7.2. Consolidar un modelo de gestión inteligente de los campus basado en eficiencia operativa, información en tiempo real y mejora continua.....	15
Objetivo 7.3. Posicionar la sostenibilidad ambiental en el centro de la actividad universitaria.	16
Línea 8. Liderar con Inteligencia: gobernanza participativa, digitalización, comunicación y financiación estratégica	16

Objetivo 8.1. Consolidar un modelo de toma de decisiones institucional basado en evidencias, en el conocimiento disponible y en la evaluación de resultados.....	16
Objetivo 8.2. Procurar una institución transparente sustentada en la gobernanza participativa y en una cultura compartida de sostenibilidad, calidad, ética y valores.	17
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.....	17
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.	18
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.....	18

Anexo II. Descripción de los objetivos estratégicos

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

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 para incorporar estructuras curriculares abiertas, itinerarios personalizados y opciones de especialización. Asimismo, busca reforzar el atractivo nacional e internacional de la oferta académica mediante programas bilingües, modalidades híbridas y colaboraciones con otras instituciones universitarias. El objetivo también promueve una mejor adecuación de la oferta formativa a las necesidades del territorio, fortaleciendo el papel de los campus y consolidando una formación doctoral conectada con redes internacionales y con el sector productivo.

El seguimiento del objetivo se realizará mediante indicadores relacionados con la creación y adaptación de titulaciones flexibles y conjuntas, la participación del estudiantado en trayectorias académicas adaptadas, el desarrollo de programas internacionales y bilingües, la evolución de la movilidad y matrícula internacional, la implantación de nuevas titulaciones en campus territoriales y el fortalecimiento de programas doctorales internacionales e industriales.

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 que favorezcan la implicación, el pensamiento crítico y el desarrollo competencial. Asimismo, impulsa la consolidación de redes y programas de innovación docente, la integración de entornos digitales de aprendizaje accesibles y eficientes y el uso de tecnologías educativas avanzadas, incluyendo herramientas de analítica de aprendizaje e inteligencia artificial aplicadas a la docencia.

El objetivo también fomenta modalidades docentes híbridas y colaborativas que amplíen las oportunidades de acceso y cooperación interuniversitaria, favoreciendo experiencias de

internacionalización y aprendizaje compartido. Su avance se medirá mediante indicadores vinculados a la implantación de proyectos de innovación docente, la participación del profesorado y del estudiantado en iniciativas innovadoras, el uso y mejora de entornos digitales de aprendizaje, la incorporación de tecnologías avanzadas a las asignaturas y el desarrollo de experiencias de docencia híbrida y aulas espejo.

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 y continua flexible, innovadora y conectada con las necesidades sociales y profesionales emergentes, reforzando la presencia territorial de la Universidad de Zaragoza y ampliando las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida. Para ello, se impulsarán nuevos formatos formativos, especialmente las microcredenciales universitarias y los sistemas de certificación digital, así como una gestión más ágil y especializada de los procesos vinculados a la formación permanente.

El objetivo busca también fortalecer la colaboración con entidades externas y consolidar una oferta reconocible y competitiva de títulos propios y programas de actualización profesional. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con el número de actividades ofertadas y participantes, la implantación y emisión de microcredenciales digitales, la colaboración con entidades externas, la evolución de los títulos propios y la mejora de la eficiencia en los procesos de gestión de la formación permanente.

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

Este objetivo persigue fortalecer una cultura institucional de evaluación y mejora continua de la oferta formativa, basada en el análisis sistemático de información académica y en la utilización de herramientas avanzadas de apoyo a la toma de decisiones. Para ello, se impulsará la generación de información integrada sobre el comportamiento académico y la experiencia del estudiantado, el análisis de tendencias académicas y la revisión de planes de estudio y proyectos formativos en función de las necesidades detectadas y de la evolución del entorno universitario y profesional.

Asimismo, se promoverá la modernización de los procesos de aseguramiento de la calidad mediante herramientas de apoyo que permitan agilizar la gestión y mejorar la planificación académica y los procedimientos de acreditación. El avance del objetivo se medirá mediante indicadores vinculados a la disponibilidad y uso de herramientas de análisis y visualización, la elaboración de informes institucionales, la actualización de proyectos formativos y la mejora de los procesos de evaluación y acreditación de las titulaciones.

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

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. Para ello, se impulsará la captación de financiación externa, el desarrollo de programas propios de apoyo a la investigación, el fortalecimiento de áreas estratégicas vinculadas al territorio y la mejora del posicionamiento institucional en convocatorias internacionales de alta exigencia.

Asimismo, el objetivo promueve la atracción y estabilización del talento investigador y el impulso de la movilidad como elemento clave de desarrollo profesional y conexión internacional. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con la captación de recursos competitivos, la participación en proyectos estratégicos e internacionales, la incorporación y estabilización de personal investigador, el desarrollo de programas propios y la evolución de las actividades de movilidad y colaboración científica.

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 la contribución de los Institutos Universitarios de Investigación, propios, mixtos y adscritos reforzando su capacidad para organizar, promover y coordinar actividades de investigación, formación investigadora avanzada, transferencia de conocimiento y divulgación científica. Para ello, se impulsarán actuaciones orientadas a mejorar su capacidad organizativa, favorecer la colaboración interdisciplinar y optimizar la gestión compartida de recursos, infraestructuras y capacidades científicas.

Asimismo, el objetivo busca potenciar el papel de los institutos universitarios como espacios de colaboración y articulación científica, fortaleciendo su participación en redes y alianzas nacionales e internacionales y su contribución a los estudios de posgrado y al desarrollo del talento investigador. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con la actividad investigadora y de transferencia desarrollada por los institutos, la participación en proyectos y redes de colaboración, la utilización compartida de recursos e infraestructuras y su implicación en programas de formación investigadora y estudios de posgrado.

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

Este objetivo busca fortalecer las infraestructuras, servicios y estructuras de apoyo que permiten el desarrollo de una investigación de calidad en la Universidad de Zaragoza. Para ello, se impulsará la modernización de los procesos de gestión de la investigación, el refuerzo de los servicios científico-técnicos y documentales y la mejora de los espacios, equipamientos e infraestructuras que sustentan la actividad investigadora.

Asimismo, el objetivo pretende garantizar una utilización más eficiente, coordinada y sostenible de los recursos de apoyo a la investigación, favoreciendo la excelencia científica y la prestación de servicios avanzados a la comunidad investigadora. Su avance se medirá mediante indicadores vinculados a la mejora de procesos de gestión, la prestación de servicios científicos y técnicos, la obtención y mantenimiento de acreditaciones y sellos de calidad y la disponibilidad y utilización de infraestructuras y equipamientos científicos.

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 por la Universidad de Zaragoza. Para ello, se impulsará el desarrollo de herramientas de análisis y visualización de la actividad científica, la generación de informes prospectivos y la implantación de sistemas de evaluación y seguimiento de la actividad investigadora y tecnológica.

El objetivo pretende reforzar una cultura institucional basada en el análisis de evidencias y en el uso estratégico de la información científica para orientar políticas, identificar fortalezas y detectar oportunidades de mejora y colaboración. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con el desarrollo de herramientas avanzadas de apoyo, la generación de informes estratégicos, la implantación de sistemas de evaluación y la actualización de plataformas de análisis y visualización de datos científicos.

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 de Zaragoza y el entorno económico y social, promoviendo la transferencia de conocimiento, la innovación y el emprendimiento basado en resultados de investigación. Para ello, se impulsará la identificación de fortalezas y oportunidades del ecosistema innovador universitario, el fortalecimiento de la colaboración con empresas e instituciones y el desarrollo de iniciativas empresariales vinculadas al conocimiento generado en la Universidad.

Asimismo, el objetivo promueve la consolidación de estructuras de colaboración con el tejido productivo mediante contratos, cátedras, doctorados industriales y programas formativos desarrollados con entidades externas. Su avance se medirá mediante indicadores relacionados con la financiación obtenida a través de actividades de transferencia, la colaboración con agentes externos, el desarrollo de proyectos de innovación y el crecimiento de spin-offs, start-ups y otras iniciativas empresariales surgidas del entorno universitario.

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 fomentar una cultura científica abierta, participativa y socialmente comprometida. Para ello, se impulsarán acciones de divulgación y comunicación científica, la participación del personal investigador en medios de comunicación y órganos de asesoramiento y el desarrollo de iniciativas de ciencia ciudadana que favorezcan la interacción entre universidad y sociedad.

El objetivo busca aumentar la visibilidad del conocimiento generado en la institución y reforzar su contribución a la toma de decisiones públicas y al debate social informado. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con las actividades de divulgación científica, la presencia del personal investigador en medios y órganos consultivos, la captación de recursos para actividades de difusión y la participación de la comunidad universitaria y de agentes sociales en proyectos de ciencia ciudadana.

Línea 3. Talento Estudiantil: participación, orientación y empleabilidad

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. Para ello, se impulsará la generación de información sistemática sobre las necesidades y experiencias del estudiantado, el desarrollo de mecanismos de reconocimiento de actividades extracurriculares y de representación y el fortalecimiento de programas e iniciativas que favorezcan la participación estudiantil en actividades universitarias, culturales y de convivencia.

Asimismo, el objetivo busca consolidar entornos que faciliten la implicación del alumnado y refuercen la experiencia universitaria más allá del ámbito estrictamente académico. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con la implantación de sistemas de análisis y observación del estudiantado, el desarrollo del Pasaporte Digital, la participación en

actividades universitarias y la puesta en marcha de iniciativas y programas institucionales de participación estudiantil.

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 el rendimiento académico, favorezcan la integración en la vida universitaria y faciliten unas condiciones adecuadas de bienestar y desarrollo personal. Para ello, se impulsarán sistemas de análisis del rendimiento académico, programas de orientación y mentoría y actuaciones destinadas a mejorar las condiciones de acceso a soluciones habitacionales adecuadas.

El objetivo busca consolidar un modelo de universidad que acompañe al estudiantado de manera integral y contribuya a mejorar su experiencia universitaria y sus oportunidades de éxito académico y personal. Su avance se medirá mediante indicadores relacionados con el rendimiento y abandono académico, la implantación y desarrollo de programas de orientación y mentoría, la participación en acciones de acompañamiento y la evolución de las medidas vinculadas al acceso a alojamiento y bienestar estudiantil.

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

Este objetivo pretende reforzar la empleabilidad del estudiantado y de las personas egresadas mediante el desarrollo de servicios, programas y oportunidades que faciliten la transición al mercado laboral y el desarrollo profesional. Para ello, se impulsarán servicios integrados de orientación y empleo, programas de prácticas y mentoría, iniciativas de emprendimiento y la consolidación de una red activa de personas egresadas vinculadas a la Universidad de Zaragoza.

Asimismo, el objetivo busca fortalecer la relación entre universidad y entorno profesional, favoreciendo la conexión del estudiantado con empresas, instituciones y entidades colaboradoras. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con el uso de los servicios de empleo y orientación, la participación en prácticas y actividades de emprendimiento, la inserción laboral y el desarrollo de actividades y redes de colaboración con personas egresadas.

Objetivo 3.4. Incentivar la formación basada en competencias transversales.

Este objetivo busca reforzar la formación integral del estudiantado mediante el desarrollo de competencias transversales relacionadas con las habilidades blandas, la inteligencia artificial, la empleabilidad, la igualdad, la diversidad y la inclusión. Para ello, se impulsarán actividades formativas y programas específicos que complementen la formación académica y favorezcan el desarrollo personal, profesional y social del estudiantado.

El objetivo pretende consolidar una formación universitaria alineada con las nuevas necesidades sociales y profesionales, reforzando la preparación del estudiantado para entornos laborales y sociales complejos y cambiantes. El seguimiento se realizará mediante indicadores relacionados con el número de actividades formativas desarrolladas, la participación del estudiantado en programas de competencias transversales y la implantación de iniciativas orientadas a mejorar la empleabilidad, la inclusión y el desarrollo personal.

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

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

Este objetivo pretende dotar a la Universidad de Zaragoza de una estructura organizativa del PTGAS más adaptada a las necesidades presentes y futuras de la institución, mediante una planificación prospectiva de recursos humanos, la actualización de los marcos de puestos y funciones y el fortalecimiento de mecanismos de coordinación y colaboración interna. Con este propósito, se impulsará una distribución equilibrada del personal entre campus y servicios, así como la adecuación de las estructuras organizativas a los nuevos retos derivados de la transformación universitaria.

De forma complementaria, este objetivo busca reforzar las competencias profesionales y transversales del PTGAS mediante planes de formación específicos y el impulso de dinámicas colaborativas que mejoren la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados a la planificación y actualización de estructuras organizativas, la cobertura de necesidades de personal, la implantación de itinerarios profesionales, el desarrollo de programas de formación y la mejora de mecanismos de coordinación y trabajo colaborativo.

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 persigue consolidar una plantilla de profesorado adaptada a las necesidades docentes y estratégicas de la Universidad de Zaragoza, favoreciendo la renovación generacional, la captación de talento académico y la adecuación de la organización docente a nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje. Para ello, se impulsarán actuaciones orientadas a mejorar la cobertura de áreas prioritarias, especialmente en los campus territoriales, y a reforzar la incorporación de nuevo profesorado.

En paralelo, la Universidad promoverá el fortalecimiento de las competencias docentes y transversales del profesorado mediante programas de formación permanente alineados con los retos de transformación académica y digital de la institución. El grado de desarrollo del objetivo

se evaluará mediante indicadores relativos a la cobertura de plazas docentes, la renovación y rejuvenecimiento de la plantilla, la adaptación de procedimientos y modalidades docentes y la participación del profesorado en actividades formativas y de actualización profesional.

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

Este objetivo busca reforzar la estabilidad y el desarrollo profesional del profesorado universitario mediante la mejora de los mecanismos de estabilización, promoción y acompañamiento institucional. Con este propósito, se impulsarán actuaciones orientadas a favorecer trayectorias académicas sostenibles, simplificar los procedimientos de promoción interna y consolidar programas de mentoría y apoyo dirigidos al profesorado de nueva incorporación.

La estrategia planteada contribuirá además a fortalecer el acompañamiento institucional en los procesos de acreditación y evaluación docente, promoviendo la implantación de sistemas de calidad y reconocimiento del desempeño académico. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados a la estabilización de plazas, la mejora de procedimientos de promoción, el desarrollo de programas de mentoría y acreditación y la implantación de modelos institucionales de evaluación y calidad docente.

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 pretende consolidar un entorno laboral más equilibrado, seguro y orientado al bienestar de las personas, reforzando las condiciones laborales del PTGAS y del PDI mediante medidas de conciliación, reconocimiento profesional, prevención de riesgos y promoción de la salud y el bienestar. Para ello, se impulsarán mecanismos de diálogo y negociación, actuaciones orientadas a la mejora retributiva y programas específicos relacionados con la conciliación y el bienestar físico, emocional y social de la comunidad universitaria.

De forma complementaria, este objetivo busca garantizar la igualdad de oportunidades y reforzar la seguridad y salud laboral en todos los entornos universitarios mediante sistemas de evaluación, prevención y mejora continua. El seguimiento del objetivo incorporará indicadores relacionados con las actuaciones de conciliación y bienestar, la actualización de planes institucionales, la formación en prevención y seguridad, la implantación de medidas correctoras y la evolución de indicadores vinculados a la salud laboral y la igualdad de oportunidades.

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

Este objetivo persigue reforzar las competencias digitales y lingüísticas del PTGAS y del PDI para responder a los procesos de transformación digital e internacionalización de la Universidad de Zaragoza. Con este propósito, se impulsarán planes de formación específicos en competencias

digitales, tecnologías docentes y capacidades lingüísticas adaptadas a las funciones y necesidades de cada colectivo.

Además, el objetivo pretende consolidar mecanismos de reconocimiento de la internacionalización y favorecer la incorporación de competencias estratégicas que mejoren la calidad de los servicios, la docencia y la proyección internacional de la institución. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados al desarrollo de planes de formación, la participación en actividades formativas, la implantación de programas de reconocimiento y la mejora de las competencias digitales y lingüísticas del personal universitario.

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

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

Este objetivo busca fortalecer la presencia y reconocimiento internacional de la Universidad de Zaragoza mediante el impulso de la movilidad internacional, el incremento de la oferta académica internacional y el desarrollo de colaboraciones estratégicas con universidades e instituciones de prestigio. Para ello, se promoverá la revisión y ampliación de convenios de movilidad, el incremento de la participación estudiantil internacional y el desarrollo de programas conjuntos, dobles y múltiples titulaciones con universidades extranjeras.

En esta línea, la Universidad trabajará para consolidar una oferta académica atractiva y competitiva en el contexto internacional, reforzando su capacidad para atraer estudiantado y desarrollar alianzas académicas de alto valor añadido. El grado de desarrollo del objetivo se evaluará mediante indicadores relativos a la movilidad internacional, la evolución de la matrícula internacional y el desarrollo de acuerdos y programas académicos internacionales.

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

Este objetivo pretende consolidar las alianzas estratégicas de la Universidad de Zaragoza como instrumentos de cooperación académica, transformación institucional y proyección internacional. En este marco, se impulsarán iniciativas vinculadas a la Alianza UNITA Universitas Montium y a Campus Iberus, promoviendo proyectos conjuntos de investigación, movilidad, cooperación docente y desarrollo institucional compartido.

De forma complementaria, este objetivo busca ampliar las colaboraciones internacionales con instituciones y redes universitarias de alto valor añadido, favoreciendo la creación de sinergias y el posicionamiento de la institución en entornos internacionales de excelencia. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados al desarrollo de proyectos y

actuaciones conjuntas, la participación de la comunidad universitaria en actividades de las alianzas, la captación de recursos externos y la consolidación de nuevas colaboraciones estratégicas.

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

Este objetivo persigue consolidar una internacionalización transversal e inclusiva que permita extender las experiencias internacionales al conjunto de la comunidad universitaria, incorporando la dimensión internacional a la docencia, los servicios y la vida universitaria. Para ello, se impulsarán actuaciones de internacionalización en casa, el incremento de la oferta docente en otros idiomas y el desarrollo de experiencias docentes internacionales mediante modalidades virtuales e híbridas en colaboración con otras universidades.

Al mismo tiempo, la Universidad reforzará los servicios de apoyo a la internacionalización y la capacidad institucional para integrar la dimensión internacional en todos los ámbitos universitarios. El seguimiento del objetivo incorporará indicadores relacionados con la implantación de planes de internacionalización, el incremento de la oferta docente en otros idiomas, la participación en actividades internacionales y la mejora de los servicios y estructuras de apoyo a la internacionalización.

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

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

Este objetivo busca consolidar una universidad comprometida con el bienestar, la igualdad, la inclusión y la convivencia, promoviendo entornos seguros, accesibles y respetuosos para toda la comunidad universitaria. Para ello, se desarrollarán planes y actuaciones orientadas a mejorar el bienestar físico, emocional y social, reforzar la igualdad de oportunidades y prevenir situaciones de discriminación y violencia.

La estrategia planteada contribuirá además a favorecer la inclusión, reducir desequilibrios de género y promover hábitos saludables y la práctica deportiva como elementos clave de la vida universitaria. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados a la implantación de planes institucionales, el desarrollo de campañas y acciones formativas, la participación en actividades de bienestar y deporte y la mejora de los mecanismos de atención, prevención y convivencia 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 pretende consolidar una programación cultural universitaria abierta, participativa y conectada con la sociedad, reforzando el papel de la Universidad de Zaragoza como agente cultural y espacio de reflexión y debate público. Con este propósito, se impulsarán actividades culturales y de divulgación, iniciativas de participación creativa y actuaciones que favorezcan el acceso y la accesibilidad a la programación cultural universitaria.

En paralelo, la Universidad ampliará su presencia cultural en el territorio y fomentará la colaboración con otras instituciones culturales y sociales. El grado de desarrollo del objetivo se evaluará mediante indicadores relativos al número de actividades organizadas, la participación de la comunidad universitaria y de la sociedad, la presencia en medios y redes sociales y el desarrollo de programas culturales y creativos impulsados por la institución.

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

Este objetivo persigue reforzar el conocimiento, conservación y difusión del patrimonio cultural de la Universidad de Zaragoza mediante actuaciones orientadas a la catalogación, investigación, protección y valorización de las colecciones y bienes patrimoniales universitarios. Para ello, se impulsarán medidas de actualización de inventarios, conservación y restauración de colecciones, desarrollo de proyectos expositivos y difusión digital del patrimonio universitario y de las figuras ilustres vinculadas a la institución.

Además, el objetivo pretende consolidar un marco regulador coherente para la gestión patrimonial y favorecer el crecimiento y enriquecimiento de las colecciones universitarias mediante adquisiciones, donaciones y depósitos patrimoniales. El seguimiento del objetivo incorporará indicadores relacionados con la actualización de inventarios, el desarrollo de actividades de difusión y conservación, la implantación de marcos normativos y el incremento y valorización de las colecciones patrimoniales universitarias.

Objetivo 6.4. Potenciar el compromiso social de la comunidad universitaria.

Este objetivo busca reforzar el compromiso social de la Universidad de Zaragoza mediante el impulso de iniciativas solidarias, programas de voluntariado y actuaciones de cooperación universitaria al desarrollo, favoreciendo una relación más estrecha y transformadora entre universidad y sociedad. Para ello, se promoverán programas de participación social, colaboración con entidades del tercer sector y proyectos orientados a la transferencia social y al impacto positivo en el entorno.

De forma complementaria, este objetivo contribuirá a consolidar mecanismos que permitan canalizar la implicación solidaria de la comunidad universitaria y fortalecer la contribución de la

institución a los retos sociales y al desarrollo sostenible. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados al desarrollo de programas y proyectos sociales, la participación en iniciativas de voluntariado y cooperación y la implantación de planes y actuaciones orientadas al impacto social de la Universidad.

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

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

Este objetivo pretende consolidar unos campus universitarios modernos, seguros, sostenibles y adaptados a las nuevas necesidades de aprendizaje, trabajo y convivencia de la comunidad universitaria. Para ello, se impulsarán actuaciones de mantenimiento, renovación y modernización de infraestructuras, priorizando la mejora de espacios docentes, de investigación y de vida universitaria, así como la adecuación de los campus a criterios de accesibilidad, sostenibilidad y bienestar.

En esta línea, la Universidad promoverá la transformación de los campus en entornos más saludables, funcionales y orientados a mejorar la experiencia cotidiana del estudiantado, del PTGAS y del PDI, integrando estándares avanzados de sostenibilidad y eficiencia en el desarrollo y renovación de infraestructuras. El grado de desarrollo del objetivo se evaluará mediante indicadores relativos a la planificación y ejecución de obras, la mejora de espacios universitarios, la implantación de actuaciones de descarbonización y accesibilidad y el grado de ejecución de los programas e inversiones asociados a infraestructuras universitarias.

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

Este objetivo persigue consolidar un modelo avanzado de gestión inteligente de los campus universitarios basado en el uso de datos, herramientas digitales e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos y facilitar una toma de decisiones más ágil y fundamentada. Con este propósito, se impulsará el desarrollo de estructuras organizativas modernas para la gestión de infraestructuras y la implantación de sistemas de monitorización y análisis en tiempo real de los diferentes servicios y equipamientos universitarios.

Además, el objetivo pretende consolidar proyectos institucionales de Smart Campus y Campus FiDigital que permitan integrar información operativa, ambiental y energética en plataformas avanzadas de análisis y visualización. El seguimiento del objetivo incorporará indicadores relacionados con la implantación de modelos de gestión inteligente, el despliegue de sensores

e infraestructuras monitorizadas, el desarrollo de cuadros de mando y la consolidación de herramientas digitales para la gestión de campus universitarios.

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

Este objetivo busca integrar la sostenibilidad ambiental como principio transversal de la actividad universitaria, impulsando políticas y actuaciones orientadas a reducir el impacto ambiental de la institución y transformar los campus en entornos más sostenibles y resilientes. Para ello, se promoverá el desarrollo de políticas y planes de acción en sostenibilidad ambiental, la medición sistemática de la huella de carbono institucional y la consolidación de estructuras específicas de gobernanza ambiental.

Al mismo tiempo, la Universidad impulsará un modelo integral de gestión sostenible de recursos basado en la eficiencia energética, la utilización de energías renovables, la reducción del consumo de agua, la protección de la biodiversidad y la prevención y valorización de residuos. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados al desarrollo de políticas y planes ambientales, la evolución de consumos y emisiones, la implantación de actuaciones de sostenibilidad y la consolidación de estructuras institucionales orientadas a la gestión ambiental.

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

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 consolidar un modelo de gobernanza institucional basado en el uso sistemático de información integrada, analítica avanzada y evaluación continua para mejorar la calidad y eficacia de la toma de decisiones. Para ello, se impulsará el desarrollo de plataformas institucionales de análisis y visualización de información, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial y analítica avanzada y la generación de mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados vinculados al Plan Estratégico.

En paralelo, la Universidad reforzará su capacidad para anticipar escenarios, detectar oportunidades y enriquecer la reflexión estratégica mediante la incorporación de visiones cualificadas y estructuras de asesoramiento y seguimiento. El grado de desarrollo del objetivo se evaluará mediante indicadores relativos a la implantación de plataformas y herramientas analíticas, la generación de informes estratégicos, la integración de sistemas de apoyo a la decisión y el seguimiento periódico del grado de cumplimiento del Plan Estratégico.

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 persigue reforzar una gobernanza universitaria basada en la transparencia, la participación y la corresponsabilidad institucional, promoviendo marcos normativos coherentes, mecanismos eficaces de coordinación y una cultura compartida de calidad, ética, sostenibilidad y mejora continua. Con este propósito, se impulsará la adaptación normativa al nuevo marco estatutario, el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación institucional y el desarrollo de sistemas y estructuras que favorezcan la participación efectiva de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.

Además, el objetivo pretende consolidar políticas activas de calidad, sostenibilidad, integridad institucional y prevención del fraude, reforzando el compromiso ético de la Universidad de Zaragoza y su posicionamiento como institución responsable y socialmente comprometida. El seguimiento del objetivo incorporará indicadores relacionados con la adaptación normativa, la coordinación institucional, la implantación de sistemas de calidad y participación, el desarrollo de políticas antifraude y la consolidación de iniciativas institucionales vinculadas a la sostenibilidad y la ética universitaria.

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 busca consolidar un modelo de gestión universitaria digital, eficiente y orientado a las personas, capaz de incorporar de manera responsable tecnologías emergentes, especialmente la inteligencia artificial, en los procesos académicos y administrativos de la institución. Para ello, se impulsará la digitalización integral de procedimientos, el desarrollo de estructuras de apoyo y acompañamiento a la implantación de tecnologías avanzadas y la mejora continua de los servicios digitales dirigidos a la comunidad universitaria.

Al mismo tiempo, la Universidad reforzará los mecanismos de protección de la información y de los sistemas institucionales frente a amenazas digitales, promoviendo una implantación ética y segura de la inteligencia artificial y consolidando una cultura institucional de ciberseguridad y gobernanza del dato. La evolución del objetivo se monitorizará mediante indicadores vinculados a la digitalización de procedimientos, el despliegue de iniciativas de inteligencia artificial, la mejora de la experiencia digital de las personas usuarias y la implantación de sistemas de ciberseguridad y protección de la información.

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 pretende reforzar el posicionamiento y reconocimiento de la Universidad de Zaragoza en el ámbito académico, institucional y social, consolidando una identidad institucional coherente y una estrategia de comunicación alineada con los valores y objetivos del proyecto universitario. Para ello, se impulsarán actuaciones orientadas a mejorar la presencia y visibilidad de la Universidad en medios, redes y entornos académicos nacionales e internacionales, así como iniciativas destinadas a fortalecer la proyección social del conocimiento y de las actividades universitarias.

De forma complementaria, este objetivo contribuirá a consolidar una imagen institucional compartida por toda la comunidad universitaria y aumentar el impacto y alcance de las acciones de comunicación y divulgación desarrolladas por la institución. El grado de desarrollo del objetivo se evaluará mediante indicadores relativos a la implantación del plan de comunicación, la evolución de la presencia institucional en medios y entornos académicos, la armonización de la identidad corporativa y el alcance e impacto de campañas, eventos y acciones de comunicación institucional.

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 persigue garantizar la sostenibilidad económica de la Universidad de Zaragoza mediante un modelo de financiación suficiente, estable y alineado con las prioridades estratégicas de la institución. Para ello, se impulsarán actuaciones orientadas a reforzar la financiación básica, mejorar la planificación presupuestaria y asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo del talento, la actividad investigadora y la transformación institucional.

Asimismo, la Universidad trabajará para fortalecer su autonomía financiera mediante la diversificación de fuentes de ingreso y una asignación estratégica de recursos orientada a maximizar el impacto institucional y científico de las inversiones realizadas. El seguimiento del objetivo incorporará indicadores relacionados con la evolución de la financiación institucional, la cobertura del gasto estructural, la captación de fondos externos, la financiación vinculada al personal y la alineación de la estructura presupuestaria con las prioridades estratégicas definidas en el Plan.