



ROSA BOLEA

**PROGRAMA
ELECTORAL**

ROSA BOLEA RECTORA.ES

ELECCIONES UNIZAR - 18 DE MARZO DE 2025





PREÁMBULO

Esta propuesta nace del convencimiento de que la Universidad de Zaragoza debe ser protagonista activa en la construcción del futuro de nuestra Comunidad además de un eje fundamental en el desarrollo de nuestra sociedad. Este programa no debe tomarse únicamente como un catálogo de medidas; por el calado de todas ellas, puede considerarse una hoja de ruta sólida, ambiciosa y realista, que busca fortalecer las raíces públicas y el carácter de excelencia que nos distinguen, al tiempo que impulsa una profunda transformación acorde con los desafíos globales actuales.

Por ello, en estas páginas se presenta un plan integral, cuidadosamente articulado desde una visión estratégica desarrollada en siete ejes principales y una serie de dimensiones transversales que abarcan desde la sostenibilidad ambiental hasta la igualdad de género, la innovación digital, la internacionalización y la vertebración territorial. Cada estrategia, objetivo y propuesta ha sido diseñada pensando en mejorar la calidad de la docencia, la investigación, la transferencia, la proyección social y la gobernanza, con la mirada puesta en el bienestar de las personas que conforman la comunidad universitaria: estudiantado, PDI y PTGAS.

Desde esta candidatura, queremos una universidad más abierta, más inclusiva y más cercana a su entorno. Una universidad que no sólo transmita conocimiento, sino que genere soluciones para los problemas sociales, medioambientales y económicos de nuestro tiempo. Una institución capaz de atraer y retener el mejor talento, de servir de puente entre la innovación y el sector productivo, y de proyectar su identidad con orgullo dentro y fuera de nuestras fronteras.

En definitiva, el programa que aquí se presenta es la expresión de una visión compartida y dialogada. Ahora es el momento de dar el siguiente paso.

Invitamos a toda la comunidad universitaria a participar activamente en la construcción de nuestro futuro común.



ÍNDICE

01 [Estrategia institucional](#) [4]

02 [Oferta académica](#) [12]

03 [Investigación y transferencia](#) [17]

04 [Estudiantes](#) [25]

05 [PTGAS](#) [33]

06 [Profesorado](#) [39]

07 [Internacionalización](#) [44]

08 [Cultura y patrimonio](#) [48]

09 [Comunidad universitaria](#) [54]

10 [Sostenibilidad y estructuras](#) [60]

11 [Campus territoriales](#) [65]

12 [Estrategia digital e IA](#) [70]

01

ROSA
BOLEA

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL



Tenemos una visión... y una estrategia

Vemos la Universidad de Zaragoza, la universidad pública de Aragón, como un entorno estimulante e integrador, en el que las personas den lo mejor de sí mismas y puedan desarrollar todo su potencial, amparadas por una organización exigente, pero que también cuida y respalda a su gente. Vemos nuestros campus como espacios abiertos y vibrantes, con personas de aquí y de todo el mundo, llegadas para explorar, cuestionar e innovar. Vemos nuestras titulaciones como experiencias intensas y valiosas, capaces de transformar intelectual y personalmente a nuestro estudiantado. Vemos a personas orgullosas de pertenecer a nuestra Universidad. Y hemos preparado una estrategia para avanzar de forma decidida hacia estas metas.

Estrategia y visión

Nuestras decisiones y acciones deben obedecer a una **visión y estrategia** bien definidas y basarse en un buen conocimiento de la situación y el entorno. Desde nuestro equipo de dirección se definirá una estrategia por cada campo de acción de la Universidad, con apoyo de un equipo externo a Unizar, para **responder a los retos actuales y anticiparnos al futuro**.

Gobernanza y democracia

Para construir una universidad más eficiente, cercana y de calidad, es fundamental **optimizar y modernizar nuestros procesos**. Queremos hacer que los **órganos colegiados sean más ágiles y transparentes**. También creemos que una mejor coordinación entre decanatos, direcciones de centro y departamentos y el equipo de la rectora permitirá alinear estrategias, compartir criterios comunes y responder con rapidez a los retos institucionales. Sabemos que la sobrecarga administrativa dificulta el trabajo de la comunidad universitaria, por lo que **apostamos por simplificar y agilizar trámites** como licitaciones, contratación, gestión de plazas o procesos académicos y de investigación. Queremos consolidar una cultura de calidad que no sea vista como una carga burocrática, sino como una herramienta de mejora continua en docencia, investigación y gestión.

Internacionalización

Esta Universidad es un proyecto internacional. La internacionalización es un eje vertebral que atraviesa todos y cada uno de los ámbitos de actuación. Tenemos una estrategia poderosa para **proyectarnos de manera más decidida y atractiva en distintas regiones del mundo, siguiendo líneas de acción específicas, sumando a nuestra Alianza estratégica de UNITA**. Queremos fortalecer la cooperación con universidades europeas, ampliar la movilidad a través de nuevas modalidades como la virtual o las prácticas rurales, y desarrollar titulaciones conjuntas lo que nos permitirá aumentar nuestra competitividad y abrir nuevas oportunidades para el estudiantado, PDI y PTGAS.





Igualdad, inclusión, diversidad

Con el apoyo de toda la comunidad universitaria trabajaremos por la **igualdad** de oportunidades, la plena **inclusión**, y por incorporar la **perspectiva de género** y el reconocimiento de la **diversidad** en todas las actividades. Nuestro objetivo es **garantizar** que todas las personas, independientemente de sus capacidades, origen o circunstancias, tengan las **mismas oportunidades de participar en la vida universitaria y en la sociedad**.

Innovadora, excelente y comprometida

Creemos en una **universidad pública, innovadora, excelente y de calidad, transparente e igualitaria y comprometida** con el progreso en todos los ámbitos de su existencia, que contribuirá a construir un entorno y un futuro mejor y más justo.

Transformación digital integral

Necesitamos adaptarnos mucho mejor a un entorno que cambia a gran velocidad. Para ello, **la transformación digital debe ser un eje central en nuestra estrategia**. Procesos más eficientes con un uso intensivo de las tecnologías, que nos permitan **reducir los trámites burocráticos** en general. Un posicionamiento en **primera línea en Inteligencia Artificial** para optimizar nuestros recursos. Por otro lado, **queremos consolidar un campus virtual inclusivo, accesible y dinámico**, que potencie el uso de tecnologías innovadoras y herramientas de inteligencia artificial para mejorar la enseñanza presencial, híbrida y virtual. Apostamos por **un modelo de universidad inteligente** que aproveche al máximo las nuevas tecnologías y nos convierta en un referente de innovación y excelencia académica

Identidad, reputación, comunicación y sentido de pertenencia

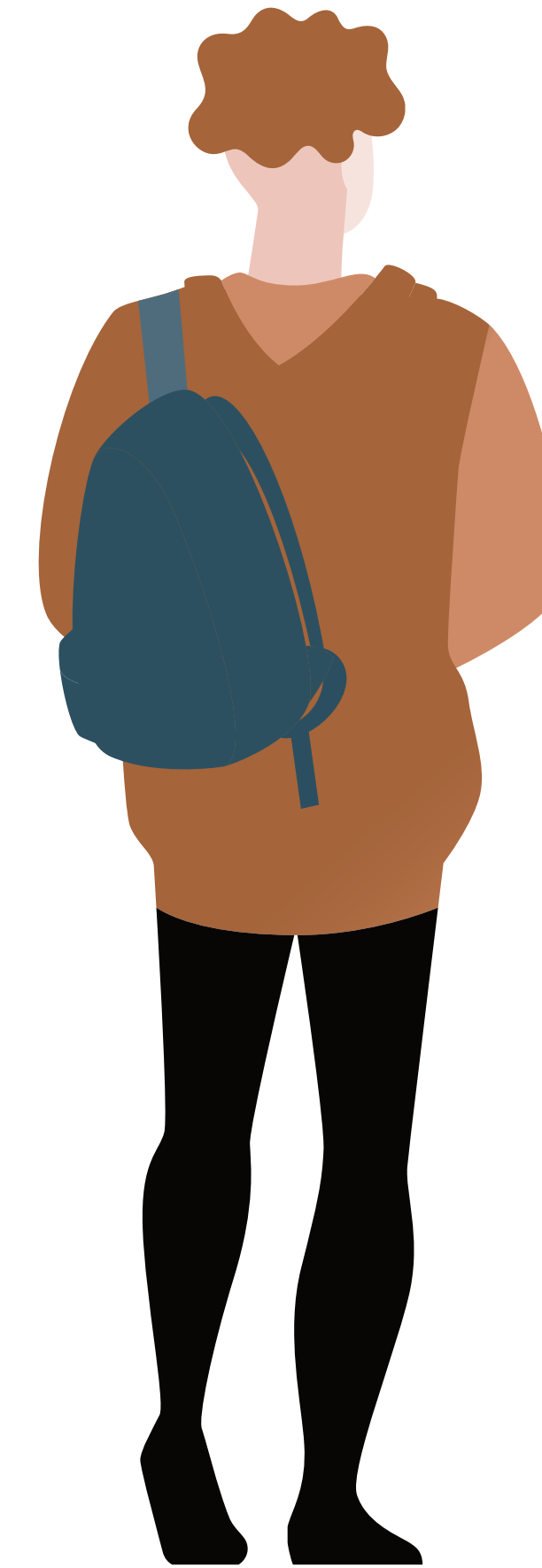
La cultura de una organización, la identidad y el sentido de pertenencia son valores intangibles que, sencillamente, marcan la frontera entre lo posible y lo imposible para muchos objetivos institucionales. La reputación exterior es ese otro valor esencial del que depende en gran medida la capacidad de acción y atracción de las universidades. Son dos pilares fundamentales a los que debemos prestar más atención. Proponemos reforzar **nuestro equipo para coordinar y gestionar todas las estrategias de comunicación, marketing y relación institucional**, con un Plan estratégico de comunicación institucional 2025-2030.

Financiación justa y sostenible

Para garantizar el futuro de nuestra universidad, es imprescindible **un modelo de financiación sólido que cubra los gastos estructurales y reivindique el objetivo del 1% del PIB en educación superior**. Solo con una inversión adecuada podremos mantener una institución competitiva, accesible y de calidad. La expansión de titulaciones y plazas debe contar con los recursos necesarios. La **captación de talento y el rejuvenecimiento de la plantilla son esenciales** para afrontar los nuevos desafíos. Además, una **buena planificación del mantenimiento de infraestructuras evitará costes mayores**, mejorará la sostenibilidad y asegurará espacios óptimos para la enseñanza y la investigación. Por último, es esencial **invertir en equipamiento docente** para nuevas titulaciones, garantizando herramientas avanzadas como bases de datos y software especializado. Apostamos por **una universidad con los recursos necesarios** para seguir siendo un referente en excelencia, innovación y equidad.

Nuestro entorno cambia a gran velocidad y las universidades no sólo deben adaptar sus propuestas, actuaciones y estructuras, sino que están llamadas a ser agentes estratégicos y críticos en la conformación de ese cambio. No se trata de adaptación, sino de liderazgo. Esta capacidad de anticipación y liderazgo requiere visión y procesos de toma de decisiones muy bien informados y rigurosos. Esto significa análisis de datos y estudios en profundidad en todos los ámbitos, procesos de deliberación informada adecuados, transparencia y buena comunicación en la toma de decisiones, estructuras flexibles capaces de asumir nuevos proyectos y rumbos y, en general, una actitud abierta y flexible por parte de todos y todas. Una mayor transparencia y un mejor análisis facilita no sólo la optimización de recursos, sino una mayor flexibilidad a la hora de organizar la actividad docente, potenciar la investigación o mejorar las labores técnicas y de gestión. Por otro lado, permite reconocer e incentivar el trabajo en equipo realizado por unidades, centros, departamentos o titulaciones. Necesitamos profundizar en la naturaleza participativa y colegiada de la toma de decisiones que es propia del mundo universitario y, al mismo tiempo, ganar capacidad de cambio estratégico y respuesta ante las demandas del entorno, así como eficacia en

la implementación de las medidas acordadas y capacidad de respuesta ante los problemas. Participación y deliberación no pueden significar inacción. Para ello hay que seguir avanzando en la transparencia a todos los niveles, como fundamento indispensable de la participación, el diálogo y la deliberación compartida. Si queremos fomentar la participación y la implicación de todos y todas en el gobierno de la Universidad las decisiones que se toman y los argumentos que las respaldan deben ser claros, públicos y accesibles. Es necesario reforzar la capacidad de la institución para hacer cumplir las obligaciones, decisiones y pautas de actuación acordadas legítimamente. Este es un objetivo complejo y delicado que, sin embargo, debemos abordar con decisión. Necesitamos crear una nueva cultura de gobierno conjunto entre todos los niveles, dejando claras las responsabilidades, respaldando a quien corresponde tomar decisiones en cada caso y desterrando la tentación de derivar las decisiones conflictivas a otros órganos. Somos muy conscientes de la dificultad de encontrar un buen equilibrio entre las garantías necesarias y la agilidad o reducción de carga de trabajo, pero este es un tema muy importante que debemos abordar con determinación



1. Impulsar la planificación estratégica a todos los niveles

1.1. Reforzar de manera decidida la capacidad de decisión estratégica a todos los niveles, pero muy especialmente en la dirección central de la Universidad y los equipos de dirección de los centros.

1.2. Crear un equipo de política estratégica, adjunto directamente a la rectora, que proporcione datos, estudios y propuestas que alimenten la toma de decisiones estratégicas y la planificación a medio y largo plazo.

1.3. Mejorar el análisis de datos e indicadores sobre la actividad docente y la oferta académica: estudio de la demanda y de las prioridades y decisiones de los estudiantes de nuevo ingreso, análisis del abandono y los índices de fracaso, informes argumentados de los indicadores de funcionamiento de las titulaciones, análisis de los niveles de implicación y de la experiencia de los estudiantes en sus titulaciones, etc.

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

1.5. Realizar estrategias para apoyar y fomentar la investigación y transferencia llevada a cabo en la Universidad de Zaragoza, así como el apoyo al tejido investigador a través de los Institutos Universitarios de Investigación y grupos de investigación. Apoyar y fomentar la participación en programas que nos conviertan en universidad de referencia (ERC, atracción de talento, y otros).

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

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

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

1.9. Establecer una estrategia poderosa para reforzar la internacionalización de Unizar, tanto a nivel de estudiantado, como de PTGAS y PDI.

1.10. Dotar a los centros de autonomía para tomar decisiones en la adaptación del calendario académico aprobado por la universidad en consejo de gobierno, para atender a las particularidades de cada centro y sus titulaciones.

2. Gobernanza, democracia interna y calidad

2.1. Racionalizar y optimizar los procesos de los órganos colegiados, desde los mecanismos de elección de las distintas comisiones, su calendario o la publicación de sus decisiones y argumentaciones.

2.2. Reforzar la comunicación y trabajo conjunto entre decanatos y direcciones de centro y departamento y el equipo de la rectora. Proponemos institucionalizar un nuevo sistema de comunicación y reuniones frecuentes, con el objeto de coordinar políticas, establecer criterios comunes y analizar conjuntamente los problemas.

2.3. Agilizar y descargar todos los procesos administrativos en la medida de lo posible. Debemos intentar reducir los plazos y procedimientos en los procesos de licitación, contratación y compras, gestión de plazas y muchos otros. También es necesario agilizar y descargar algunos procesos académicos (reclamaciones de estudiantes, tribunales, actas, solicitudes, etc.) que sobrecargan tanto al profesorado como al PTGAS.

2.4. Evaluar en conjunto la eficacia de todos los órganos y procedimientos implicados en el aseguramiento de la convivencia y los derechos de todas las partes (defensoría universitaria, comisión de convivencia, procedimientos de reclamación, etc.) y tomar las medidas oportunas para garantizar que nadie pueda quedar en una situación de indefensión, que todas las partes cumplan con las normas y criterios de buena práctica y que la respuesta llegue a tiempo y de forma adecuada.

2.5. Desarrollar la adaptación y desarrollo normativo necesario para ajustarnos a los nuevos Estatutos, garantizando un proceso transparente y participativo. Esta actualización no solo cumplirá con las exigencias legales, sino que será una oportunidad para modernizar y mejorar nuestro marco normativo, haciéndolo más ágil, eficiente y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria.

2.6. Promover una cultura de calidad en todos los ámbitos como aliada para una constante mejora y no como una traba burocrática, estableciendo criterios claros de calidad en la docencia, la investigación o la gestión y administración, así como reconociendo y visibilizando a quien promueve con su actuación esta cultura de calidad en su ámbito.

2.7. Extender y apoyar la acreditación institucional a todos los centros y ampliar la certificación EFQM a otros servicios y unidades además de la Biblioteca y el SAI.

3. Plan de comunicación y reputación institucional

3.1. Diseñar e implantar un Plan estratégico de comunicación institucional 2025-2030 que posicione y proyecte la imagen de marca de la Universidad de Zaragoza.

3.2. Implementar herramientas para la monitorización y análisis de la proyección mediática y en redes de la imagen institucional de la Universidad, para conocer la reputación en medios y online y diagnosticar las oportunidades, debilidades y fortalezas. Establecer mecanismos de análisis reputacional tanto en los ámbitos académicos, como en ámbitos políticos, sociales o económicos.

3.3. La Universidad de Zaragoza monitorizará los rankings nacionales e internacionales como una herramienta más de análisis de su desempeño investigador. Analizar los puntos fuertes y débiles del posicionamiento de la Universidad de Zaragoza en los distintos rankings internacionales y elaborar un plan de mejora de este posicionamiento a partir de la detección de oportunidades en función de las distintas orientaciones y criterios de estos rankings.

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

3.5. Analizar y mejorar los actuales canales de comunicación institucional, prestando particular atención a la web y las redes sociales, así como a nuevos formatos y canales de comunicación transmedia y multimedia.

3.6. Potenciar la acción del gabinete de comunicación en su relación con periodistas y medios de comunicación para proyectar las acciones de la Universidad en la agenda mediática.

3.7. Fomentar la visibilidad de las iniciativas, acciones y convocatorias de la Universidad de Zaragoza, impulsando la producción y difusión audiovisual de todo tipo de eventos, realizaciones y logros.

3.8. Fomentar el desarrollo de medios de comunicación universitarios de carácter institucional en colaboración con las titulaciones de comunicación.

3.9. Organizar campañas de promoción de la Universidad en todo tipo de ferias y eventos, así como en campañas dirigidas a futuros estudiantes o a públicos específicos contemplados en el plan estratégico.

3.10. Fortalecer las relaciones institucionales con públicos estratégicos para el desarrollo de la Universidad de Zaragoza, tanto a través de la agenda de la Rectora y su equipo, como de la participación en redes y grupos de trabajo o la firma de convenios o acuerdos de diverso signo.

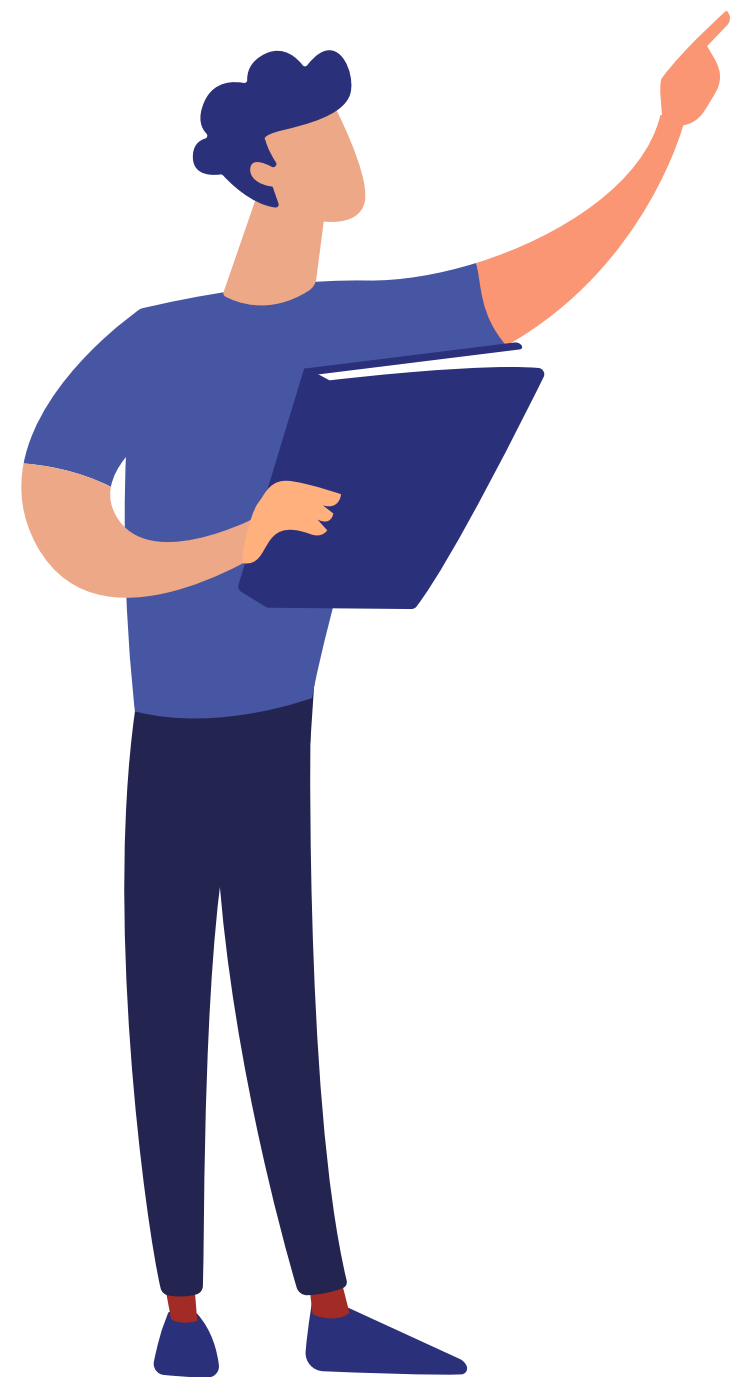
3.11. Impulsar la divulgación y el desarrollo de una cultura científica en la sociedad potenciando la actividad de la Unidad de cultura científica y fomentando la participación de expertas y expertos universitarios en los medios.

3.12. Facilitar la transferencia al sector productivo mediante acciones de comunicación que permitan dar a conocer mejor las líneas y resultados de investigación, en colaboración permanente con los investigadores.

3.13. Reforzar el sentido de pertenencia a la Universidad de Zaragoza mediante un plan de comunicación interno que abarque a todos los sectores.

3.14. Potenciar el “Proyecto Alumni” que permita poco a poco crear una comunidad de egresados de la Universidad de Zaragoza.





4. Apuesta por la interdisciplinariedad, la internacionalización y la digitalización

- 4.1** Poner a disposición herramientas de ayuda al personal docente e investigación. El trabajo interdisciplinar requerirá desarrollar habilidades personales que permitan aprender el modo en que, en otras disciplinas, se abordan los problemas y enmarcan las preguntas de investigación.
- 4.2** Identificación de buenas prácticas (es importante conocer qué experiencias de colaboración interdisciplinaria han tenido éxito y por qué en la integración de disciplinas y metodologías) y detección de barreras e impedimentos (es necesario identificar las dificultades estructurales que inhiben las prácticas interdisciplinares).
- 4.3** Promoción de formación académica complementaria en interdisciplinariedad. Los grados y postgrados universitarios raramente están adaptados a las necesidades de nuevas áreas interdisciplinares.
- 4.4** Apoyar iniciativas universitarias en esta materia. Incentivar que la formación (reglada o extracurricular) integre dos o más disciplinas. Del mismo modo, apoyar estudios académicos sobre la propia noción de interdisciplinariedad.
- 4.5** Impulsar proyectos de investigación interdisciplinarios que utilicen la inteligencia artificial para resolver problemas complejos y generar conocimiento relevante.
- 4.6** Impulsar la internacionalización en todos los ámbitos universitarios para aumentar nuestra competitividad global. Fortalecer la cooperación con universidades europeas a través de alianzas como UNITA, programas como Erasmus+ y programas transfronterizos, fomentando la movilidad de estudiantes, PDI y PTGAS

- 4.7.** Promover la creación de nuevos consorcios y modalidades innovadoras de movilidad —como la virtual o las prácticas rurales—, y establecer nuevos canales de colaboración con otras Universidades Europeas, mediante nuevas titulaciones, nuevas formas de docencia, microcredenciales y la colaboración entre Escuelas de Doctorado.
- 4.8.** Consolidar un campus virtual dinámico, accesible y centrado en las necesidades de estudiantes y docentes que ofrezca una formación inclusiva y de calidad en la docencia presencial y en la híbrida y virtual, potenciando el uso de tecnologías educativas innovadoras, recursos digitales y herramientas de inteligencia artificial.
- 4.9.** Fortalecer la capacitación docente en competencias digitales impulsando la formación continua en competencias digitales para PDI, estudiantes y PTGAS, promoviendo una cultura de innovación y adaptabilidad.
- 4.10.** Desarrollar estrategias digitales que optimicen la gestión administrativa, potencien la investigación y promuevan un aprendizaje innovador y personalizado a través de la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes.
- 4.11.** Impulsar un modelo de universidad inteligente que optimice infraestructuras mediante tecnología, computación en la nube y automatización de procesos.
- 4.12.** Crear un plan de despliegue de herramientas de inteligencia artificial para convertir nuestra universidad en un referente de innovación y excelencia. Incorporar IA en la enseñanza, la investigación y la gestión.

5. Obtención de una financiación adecuada y gestión eficiente de los recursos

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

5.2. Asegurar las actualizaciones ligadas a gastos de personal ante las diferentes contingencias por cambios de normativa autonómica, nacional y supranacional (incrementos retributivos, reconocimientos a nuevas figuras, ampliación de permisos retribuidos, aportaciones crecientes a Seguridad Social, sexenios...), así como las que afecten a los ingresos (cambios en políticas de tasas...) y a las necesidades de una universidad que busca rejuvenecer su plantilla y captar talento para los nuevos desafíos en docencia y gestión. En particular que las negociaciones para implantar nuevas titulaciones, o ampliar las plazas en las existentes, garanticen la financiación de los gastos de personal necesarios.

5.3. Asegurar la financiación tanto del mantenimiento correctivo de infraestructuras, para atender las necesidades sobrevenidas, como del mantenimiento preventivo. Además de ordenar las necesidades de renovación, incrementar la parte de mantenimiento, imprescindible para todas las instalaciones, y especialmente útil en su vertiente preventiva, y a menudo ligada no solo a ahorro respecto a potenciales reparaciones, sino a avances en ahorro energético y a sostenibilidad.

5.4. Continuar complementando la financiación básica con financiación por programas que incentiven los objetivos que Unizar como el programa propio de investigación, programa de incentivos y reconocimientos al desarrollo profesional de PDI y PTGAS, programas de ayudas al estudio y de carácter social, etc.

5.5. Establecer un programa de financiación escalado de equipamiento docente, que deberá negociarse en el próximo modelo de financiación. Cubrir específicamente las necesidades para nuevas titulaciones, incluyendo la financiación de bases de datos o de software específico necesario.



02

ROSA
BOLEA

OFERTA ACADÉMICA

Nuestro compromiso más estratégico

La oferta académica de la Universidad es su carta de presentación. La calidad de esta oferta representa su compromiso con la sociedad en la que se arraiga. Es crucial adoptar un enfoque estratégico más integral, global y abierto, que nos permita adaptarnos de forma flexible y comprometida a un mundo donde las necesidades, el conocimiento y las herramientas evolucionan rápidamente.

Tenemos que proporcionar una oferta actualizada y atractiva a la mayor brevedad posible para revertir la tendencia actual que demuestra un mejor posicionamiento del sistema privado en cuanto a la captación de estudiantado, incluido estudiantado extranjero, de posgrado y que junto a la curva de edad puede suponer un riesgo para la Universidad Pública.

Transformación y relevancia

Grados: necesitamos pensar estratégicamente nuestra oferta de grados a medio y largo plazo. Los planes de estudio deben ofrecer una experiencia educativa de alta calidad que responda a las necesidades actuales y futuras de sus egresados. Esto significa **impulsar planes piloto de transformación** de algunos de los grados, basados en estudios que recojan las conclusiones y propuestas de las mejores experiencias tanto nacionales como internacionales en cada campo.

Másteres: debemos impulsar una **renovación en profundidad** de nuestra oferta de másteres, abriéndose a todo tipo de colaboraciones externas y explorando nuevos formatos y modalidades que los hagan accesibles a nuevos públicos. La oferta de másteres debe convertirse en un emblema de la Universidad de Zaragoza y la punta de lanza de nuestros planteamientos docentes.

Formarse en un mundo global

La internacionalización de la oferta académica es un objetivo que se abre en muchas dimensiones, desde la **participación** de personas, universidades u organizaciones de otros países, hasta la **internacionalización de los currículos**, trayendo a las aulas los grandes debates y problemas globales y facilitando la experiencia internacional de nuestro estudiantado, y la **internacionalización decidida del doctorado**. Se impulsará un plan de impartición de docencia en inglés, con reconocimiento asociado a la misma.

Flexibilización, apertura e implicación social

Implicar más profundamente nuestra oferta académica en el contexto social, profesional y económico de nuestro entorno no sólo significa compromiso con el territorio, sino que supone una mejora sustancial de la experiencia de nuestros estudiantes.

Este objetivo requiere **flexibilizar nuestra oferta académica**, dando impulso a la formación permanente y explorando todo tipo de formatos y modalidades. También requiere la **integración de personas, organizaciones externas:** necesitamos atraer, no sólo todo el conocimiento y experiencia de esas personas, sino también esos problemas y deliberaciones profesionales, que son el contexto social en el que nuestros estudiantes deben aprender.

Digitalización y calidad docente

La exploración de nuevos formatos y modalidades, más flexibles y abiertos requiere un uso intensivo de los recursos digitales pero, sobre todo, requiere desarrollar pautas y criterios claros de lo que significa **una buena docencia en formatos no presenciales o semipresenciales**. Nuestra fortaleza es la calidad de los equipos docentes, también en un contexto de digitalización y nuevos formatos.





1. Repensar estratégicamente la oferta de grado a medio plazo e impulsar una revisión de la calidad y adecuación a las necesidades de los egresados

1.1. Revisar el actual mapa de titulaciones de grado, elaborando una estrategia a corto, medio y largo plazo basada en el análisis prospectivo de la evolución de las demandas sociales en el futuro y de la oferta actual de otros países, comunidades y universidades atendiendo en el diseño de la oferta a las necesidades globales y locales incrementando la transversalidad de nuestros planes de estudio. Potenciaremos proyectos colaborativos en el diseño de los grados, con la alianza UNITA y otras instituciones.

1.2. Convocar proyectos piloto de renovación profunda e integral de los grados, analizando las mejores propuestas nacionales e internacionales de formación en ese ámbito, adaptadas a la situación de la Universidad de Zaragoza. El diseño de estos estudios estará respaldado por personas expertas externas capaces de aportar perspectivas diversas sobre la orientación que debe darse a cada titulación.

1.3. Evaluar la calidad actual de los procesos de aprendizaje e incentivar planes plurianuales de mejora de la metodología, enfoque y organización de las titulaciones de grado.

1.4. Dotar a los centros de autonomía para flexibilizar el calendario académico de centro dentro del marco del aprobado por la universidad en consejo de gobierno, para atender a las particularidades de cada centro y sus titulaciones.

2. Dar un salto de calidad en la actual oferta de másteres, abriendo la puerta a nuevos enfoques y formatos, así como a la colaboración con personas y organizaciones externas, tanto españolas como de otros países

2.1. Proponer una oferta de másteres oficiales que atienda las necesidades formativas detectadas en los distintos sectores, especialmente los estratégicos de nuestra Comunidad Autónoma, satisfaciendo la necesidad de nuevos perfiles formativos. Fortalecer los estudios oficiales de máster que se orienten de modo esencial al desarrollo de carreras investigadoras futuras.

2.2. Incentivar y facilitar la propuesta de nuevos estudios de máster en colaboración con otras organizaciones, ya sean empresas, instituciones o universidades, tanto españolas como de otros países, aprovechando herramientas como Erasmus Mundus para formular más propuestas de máster con socios internacionales.

2.3. Analizar nuevos formatos y modalidades de estudios de máster que permitan acercar este tipo de estudios a públicos diferentes de los tradicionales utilizando en su diseño las estrechas colaboraciones nacionales e internacionales de nuestra universidad.

2.4. Explorar planteamientos docentes innovadores que conviertan nuestros másteres en experiencias de aprendizaje particularmente novedosas, intensas y valiosas, transformándolos en una oferta formativa claramente diferente a la de los grados.

2.5. Apoyar con financiación la participación de colaboradores externos para enriquecer nuestras propuestas de Máster.

3. Profundizar sistemáticamente en la internacionalización de nuestra oferta académica

3.1. Ampliar el número de programas ofrecidos en colaboración con universidades de otros países, particularmente europeos y latinoamericanos.

3.2. Facilitar la participación de expertos y expertas de otras universidades y países en los programas de la Universidad de Zaragoza.

3.3. Promover la internacionalización de los currículos, priorizando temáticas y perspectivas de fuerte proyección internacional y avanzando en la movilidad y prácticas en organizaciones de otros países.

3.4. Mejorar el apoyo al dominio de otras lenguas por parte del estudiantado y profesorado mediante el refuerzo del Centro Universitario de Lenguas Modernas.

4. Dar un impulso decidido a la oferta de formación permanente y continua

4.1. Seguir impulsando de forma decidida la formación permanente, entendida como una oferta dinámica y flexible capaz de adaptarse con su diversidad de formatos y la agilidad de sus procedimientos de implantación y gestión a las necesidades precisas y cambiantes de colectivos específicos, diferenciándonos de la oferta de otras Universidades.

4.2. Seguir avanzando en el despliegue de las microcredenciales certificadas por Europa como un formato reconocido y particularmente flexible de formación permanente y en el que la Universidad de Zaragoza se encuentra ya en vanguardia.

4.3. Crear una unidad dedicada específicamente a impulsar y facilitar la formación permanente. Es necesario, por un lado, dar respuesta a las necesidades de gestión creadas por el fuerte aumento de este tipo de oferta formativa y, por otro, avanzar en el objetivo de lograr una estrategia coordinada para el desarrollo decidido de este tipo de oferta.

5. Flexibilizar la oferta académica en todos los niveles

5.1. Flexibilizar los currícula de grado y máster para abrirnos al mercado internacional, de modo que el estudiantado pueda configurar de manera más personalizada sus estudios, de acuerdo con sus preferencias e intereses. Es necesario pensar en la configuración de un sistema con mayor optatividad, donde sea posible la matrícula de asignaturas sueltas o incluso ofrecer “títulos con itinerarios abiertos” que combinen módulos de grados diversos como ya se ofrecen en otras universidades.

5.2. Facilitar la colaboración e integración de determinadas asignaturas o módulos de grado y máster en la oferta de formación permanente, en cualquiera de sus modalidades.

6. Potenciar los estudios de doctorado como un tercer ciclo asociado no sólo a la carrera académica, sino a la capacidad para la indagación y la investigación, una competencia fundamental en la complejidad de la sociedad actual

6.1. Impulsar un crecimiento significativo del doctorado como una etapa formativa de gran importancia desde el punto de vista del desarrollo intelectual y profesional de las personas, asociándolo a nuevos enfoques y planteamientos más flexibles y asegurando su vinculación a retos y problemas relevantes.

6.2. Impulsar alianzas estratégicas de los programas de doctorado con instituciones y organizaciones externas y su incardinación en proyectos globales que incluyan programas de formación, proyectos de investigación y transferencia, proyectos de innovación y desarrollo externos, objetivos estratégicos de las instituciones públicas, etc. para formar clusters para el desarrollo de determinados sectores clave. Potenciaremos los doctorados industriales, para que la integración de la investigación en nuestro entorno empresarial sea más efectivo.

6.3. Reforzar la Escuela de Doctorado estudiando posibles reformas de su estructura y procedimientos para mejorar tanto la eficiencia y la agilidad de sus procesos como su función de impulso y dinamización de la calidad de los estudios de doctorado.

7. Mejorar la repercusión de las titulaciones de la universidad en el contexto social, profesional y económico de nuestro entorno.

7.1. Fortalecer la participación de profesionales y organizaciones externas no sólo en el diseño de las titulaciones, sino también en el desarrollo de partes significativas de su programa, abriendo nuevas vías administrativas y económicas para facilitar esta colaboración, particularmente en el caso de los másteres.

7.2. Impulsar reformas en los planes de estudio que creen espacios significativos para la integración de materias diversas en torno a proyectos, problemas o cuestiones de relevancia social y profesional.



7.3. Asegurar la visibilidad pública de los trabajos y contribuciones realizados por los estudiantes en estos espacios, como forma de facilitar su integración posterior en el entorno profesional.

8. Hacer de las tecnologías y la digitalización firmes aliadas en el desarrollo de nuestros grados y másteres

8.1. Impulsar la oferta de grado y máster en modalidades híbridas o no-presenciales. Abrir nuestra oferta a estudiantes cuya disponibilidad o ubicación geográfica dificulta el acceso a los estudios, haciendo un uso intensivo de los recursos digitales y estableciendo criterios claros de lo que significa una docencia no presencial de calidad, siempre bajo la premisa de que en ningún caso puede implicar una reducción de la atención del profesorado, que es nuestra principal fortaleza.

8.2. Seguir avanzando en la digitalización de todos los procesos académicos.

8.3. Impulsar un uso adecuado de la Inteligencia Artificial Generativa en las titulaciones, como instrumento que impulse la competencia y la capacidad de los estudiantes para razonar y resolver los problemas propios de su ámbito de estudio. En este aspecto es imprescindible fomentar el espíritu crítico del estudiantado de cara a su uso.

Compromisos:

En el periodo 2025-2031, repensaremos la oferta de grados adecuándola a las necesidades de los egresados. Flexibilizaremos la oferta de grado, con grados de itinerario abierto y menciones duales. Diseñaremos másteres atractivos para la captación de estudiantado de máster nacional e internacional. Aumentaremos el número de titulaciones conjuntas con otras universidades. Daremos un impulso decidido a la oferta de formación permanente y continua. Reforzaremos una escuela de doctorado ágil y dinamizadora. Incrementaremos el número de tesis en cotutela con universidades extranjeras y los doctorados industriales. Daremos un impulso decidido a la oferta de formación permanente y continua, y a su gestión .

03

ROSA
BOLEA

INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

Investigación y transferencia

La I+D+i tiene y ha de seguir teniendo un protagonismo nuclear en la Universidad de Zaragoza. Esto supone partir del conocimiento profundo de la situación actual, mediante la elaboración de un mapa de investigación, que permita realizar una planificación estratégica, con unos objetivos claros, con un apoyo decidido y destacado en presupuestos, en proyección social, en transferencia y en el desempeño del PDI. Queremos fomentar y apoyar la investigación de calidad y aspirar a la excelencia. Son prioritarios la atracción, formación, retención y captación de talento, y apoyar la gestión de la investigación y de la transferencia. Además de la misión de generación de conocimiento, los resultados de la investigación han de servir para transformar el entorno, mediante una adecuada transferencia al tejido productivo y un apoyo decidido a las políticas de emprendimiento.



Un plan estratégico para una investigación de calidad

Proponemos un refuerzo de las estructuras de investigación y un impulso a las mismas para que garanticen los medios y oportunidades necesarios para el desarrollo de proyectos competitivos destacados. Se apoyará a los Institutos y Centros Universitarios, así como a los grupos de Investigación, para desarrollar investigación de vanguardia y cumplir los criterios de los **centros de excelencia**. El plan propio de investigación de la Universidad de Zaragoza debe reforzarse decididamente, hasta **1,5M€**, y convertirse en impulsor de la **atracción y retención de talento**. Nos comprometemos a revisar los recursos generados por tareas investigadoras, que puedan revertir en acciones estratégicas. También resulta necesario explorar vías alternativas de financiación como el **patrocinio** y el **mecenazgo**, proporcionando las oportunidades necesarias a los investigadores, potenciando una **equidad** entre áreas y de **igualdad** de género que refuerce el **posicionamiento** de la Universidad de Zaragoza en el contexto internacional de la investigación.

Estrategia de emprendimiento y transferencia

La transferencia y colaboración con el tejido empresarial resulta imprescindible para que la universidad se consolide como **impulsora de la economía y del empleo** en su territorio e internacionalmente. El apoyo al emprendimiento desde la universidad, la colaboración público-privada en la **investigación, desarrollo e innovación**, y la facilitación de registros de patentes, son algunas de las acciones imprescindibles para ello. Nuestros objetivos serán la interlocución directa con el tejido productivo, la consolidación del aumento creciente en cátedras, y el apoyo firme a la creación de nuevas spin-off y startup.

Modernización de la gestión investigadora

La gestión de la investigación debe **facilitar** la participación y desarrollo de proyectos autonómicos, nacionales e internacionales al más alto nivel. Para ello se deben **reforzar y modernizar** los servicios de manera que pueda apoyarse el proceso de solicitud y gestión de proyectos de todo tipo de convocatorias, con particular interés en aquellas más competitivas y de mayor relevancia, y garantizando apoyo económico en las convocatorias que precisan de **cofinanciación**. La gestión de la investigación se verá directamente apoyada y transformada por las herramientas de digitalización e IA que proponemos en este programa.

Una investigación con y para la sociedad

En la Universidad pública, la investigación es un servicio fundamental y necesario que ha de revertir en la sociedad que la sostiene. Por ello, la difusión y divulgación constituye una de las funciones clave, y en ello el refuerzo de la **Unidad de Cultura Científica** resulta fundamental. La sociedad debe incluirse en todo el proceso de investigación a través de programas de **ciencia ciudadana** y de una apuesta clara por la **ciencia abierta**. Todo ello con aplicando **políticas de calidad** en la investigación y en su proyección social. Y nuestros **Servicios de Apoyo a la investigación** deben fomentarse para que sean los facilitadores de los investigadores para conseguir que Unizar brille más que nunca. La **Biblioteca** de Unizar se convertirá en un servicio transversal, digital, moderno e innovador que sostendrá la capacidad de investigación / innovación y docente de Unizar, además de ofrecer el soporte actualizado y moderno de apoyo al estudiantado.



1. Fortalecer el Plan de Investigación Propio

1.1 Incrementar de inicio en un 50% el presupuesto interno de investigación, que repercuta en las acciones contempladas en el programa propio de investigación, que pasaría de 1M€ a 1,5M€, con senda creciente, estableciendo una financiación sostenida y estable, que permita mejorar la atracción y retención de talento joven, nacional e internacional, mediante acciones concretas. Se incrementarán las plazas de contratos predoctorales y posdoctorales (junior y senior (Manuel López)), y las ayudas para estancias de investigadores prestigiosos en nuestra Universidad.

1.2. Desarrollar un programa de formación de personal investigador predoctoral. Reforzar las acciones de financiación de personal investigador en formación predoctoral, así como la puesta en marcha de un plan de formación de doctores en áreas deficitarias o estratégicas.

1.3 Crear ayudas para estancias de investigación mediante el fomento de la movilidad (IN/OUT), especialmente dirigido a investigadores jóvenes, para complementar las convocadas por otras entidades.

1.4 Incentivar el programa de proyectos para jóvenes investigadores, proyectos de iniciación y proyectos puente para grupos de investigación de calidad “en riesgo” para garantizar la continuidad en la actividad investigadora, así como apoyo de solicitudes que impulsen el liderazgo de jóvenes investigadores y la consolidación de la carrera docente e investigadora.

1.5 Crear un nuevo programa de convocatorias semillero, para impulsar grupos de investigación liderados por jóvenes investigadores e investigadoras, que deseen iniciar una trayectoria de investigación conjunta que les permita presentarse en medio plazo a las convocatorias de reconocimiento de grupos del Gobierno de Aragón.

1.6 Continuar con las políticas de estabilización de personal investigador usando el 15% de la oferta de empleo pública como una oportunidad para retener y captar talento a través de la acreditación R3: Ramón y Cajal, Juan de la Cierva y otros programas de excelencia. Facilitar la

participación en la docencia del personal investigador para potenciar su acreditación a figuras permanentes de profesorado universitario, aumentando al máximo el número de horas de docencia que autoriza la Ley (LOSU). Establecer un programa de acogida a investigadores adscritos a Unizar procedentes de programas de excelencia (Ramón y Cajal, ARAID...).

1.7 Diseñar un plan de monitorización de los rankings nacionales e internacionales como una herramienta más de análisis del desempeño investigador en Unizar.

1.8 Revisar los criterios para la obtención de reducciones docentes para investigadores en general, y en particular para aquellos investigadores altamente citados, con proyectos altamente competitivos o que procedan de contratos de excelencia. Plantearemos un programa de apoyo a investigadores altamente citados con un objetivo temporal de mejora en los próximos 10 años.

1.9. Revisión de normativa interna de costes indirectos de proyectos de I+D+I, con objeto de incentivar la transferencia de conocimiento y el posicionamiento de UNIZAR a nivel nacional e internacional.

2. Consolidar y reforzar las estructuras propias de investigación

2.1 Analizar el mapa de los Institutos Universitarios de Investigación (IUI), para determinar la incorporación de nuevos institutos, regidos por criterios de calidad, que puedan aportar un valor añadido estratégico para la universidad, atendiendo también a las necesidades de los campus territoriales.

2.2 Negociar con el Gobierno de Aragón el contrato-programa para los próximos años, garantizando la sostenibilidad de los IUIs mediante un incremento en la financiación y la revisión de los criterios de asignación de los fondos.

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

2.4 Reforzar la RPT del PTGAS de investigación de los IUIs mediante la creación de puestos específicos y orientados a sus necesidades, con el fin de consolidar estructuras de apoyo de los IUIs.

2.5 Desarrollar una política propia de Instalaciones Científico-Técnicas Singulares (ICTS) que garantice su sostenibilidad a medio y largo plazo apoyando institucionalmente las negociaciones de los contratos programa con el Gobierno de Aragón: Laboratorio de Microscopías Avanzadas (LMA), Centro de Supercomputación de Aragón (CESAR) y Nanbiosis (CIBER-BBN).

2.6 Continuar con los planes de Equipamiento Científico con programas de pequeño y gran equipamiento, así como de reparaciones y mantenimiento. Vincular al Plan Estratégico la definición de las necesidades de infraestructuras en el medio plazo/largo plazo, y apoyar a los servicios de uso común, en SAI o mediante convenios con otras estructuras internas.

2.7 Gestión de espacios destinados a actividades de investigación y transferencia, en colaboración con Centros y Departamentos Universitarios.

3. Racionalizar y modernizar la gestión de la investigación

3.1 Racionalizar las estructuras de gestión de investigación y de transferencia, así como las de contratación de personal investigador o asesoramiento de investigadores extranjeros (SGI, OTRI, OPE, GESPI, Euraxess), y la sección de compras, adecuándose a las necesidades actuales, con el objetivo de prestar el apoyo necesario a los investigadores, realizar el seguimiento de las actividades propias y reducir y simplificar los procedimientos administrativos y, por tanto, la carga burocrática a los investigadores. Apoyar el reconocimiento de GESPI con sus nuevas funciones dentro de la estructura organizativa y la RPT de la Universidad.

3.2. Disponer de estructuras adecuadas en los servicios que permitan el fomento y apoyo a los investigadores en proyectos estratégicos, tanto nacionales como internacionales (ERC, MSCA, programas COFUND...). Establecer reuniones de coordinación con el personal de los IUIs que realizan tareas similares de forma descentralizada, evitando duplicidades o descoordinaciones.

3.3. Dedicar recursos para utilizar la tecnología que permita agilizar los trámites mediante una estrategia de digitalización e integración de la IA en la gestión de la investigación, con programas de formación de personal en IA, análisis de datos y otras tecnologías relevantes para la investigación.

3.4. Optimizar la gestión de los recursos financieros. Estudiar la posibilidad de retorno parcial de overheads mediante criterios objetivos.

3.5. Estudiar nuevas fórmulas de obtención de recursos, entre otras las incluidas en la legislación sobre el mecenazgo y donaciones.

3.6. Diseñar estrategias que permitan generar fórmulas de discriminación positiva para el estímulo de la investigación y la consolidación de grupos investigadores en los campus de Huesca y Teruel.

3.7. Realizar estudios de seguimiento, con carácter trienal, de la situación de la mujer en la investigación de la Universidad. Garantizar las políticas de Igualdad en la I+D mediante acciones concretas y propositivas para vencer tanto el “techo de cristal” como el “efecto tijera”. Favorecer y potenciar el liderazgo femenino en proyectos de investigación.



4. Desarrollar políticas de innovación como instrumento de transferencia del conocimiento al sector productivo.

- 4.1.** Presentar al tejido empresarial el Buscador de Conocimiento como herramienta puesta a disposición de cualquier empresa o institución para la búsqueda de expertos en materias específicas.
- 4.2** Fortalecer la conexión con la sociedad y el tejido productivo mediante una política proactiva de colaboración con el entorno socioeconómico, mediante relaciones con grandes empresas y socios estratégicos; y fortaleciendo conexiones con medianas y pequeñas empresas del territorio.
- 4.3.** Realizar actividades proactivas tractoras de proyectos o empresas claves en Aragón mediante un estudio de mercado y la visibilización de nuestro potencial y casos de éxito, en coordinación con el resto de los actores sociales y el Gobierno de Aragón.
- 4.4.** Potenciar el uso del equipamiento científico singular de la Universidad como medio para la atracción de empresas y creación de vínculos para la transferencia del conocimiento.
- 4.5.** Consolidar y aumentar las Cátedras con empresas de sectores estratégicos. Involucrar a las empresas en colaboraciones docentes especiales como másteres duales, microcredenciales, laboratorios patrocinados y/o doctorados industriales.
- 4.6.** Crear un Advisory Board empresarial con presencia de Spin offs de Unizar y socios estratégicos.
- 4.7.** Generar mecanismos internacionales para promover la transferencia de conocimiento entre universidades como son las Uniones estratégicas UNITA e IBERUS. Generar ecosistemas físicos o virtuales basados en las Sociedades para la Aceleración de la Transferencia Tecnológica (SATT) que sumen estrategias y capacidades para originar nuevos programas y establecer relaciones de confianza.

- 4.8.** Promover y apoyar las capacidades empresariales de innovación, a fin de que el sector tenga la disposición y la preparación necesarias para realizar intercambios con la Universidad, mediante mecanismos de colaboración cada vez más sólidos que resulten adecuados para su capacidad de innovación. Contaremos para ello con otras herramientas a nuestro alcance como es la Fundación Empresa Universidad de Zaragoza (FEUZ), especializada en conocer las necesidades de las empresas a través de su intensa relación con Cámara de Comercio, CEOE y CEPYME y el potencial innovador de la Universidad de Zaragoza.
- 4.9.** Incentivar el papel de la FEUZ como “boundary spanning” para que la colaboración en materia de innovación resulte fructífera, prestando atención detallada a los objetivos y las limitaciones de los usuarios finales. Actuará como vínculo entre los productores y los usuarios del conocimiento facilitando y organizando su interacción.
- 4.10.** Crear el primer Programa Propio de Transferencia de Conocimiento e Innovación de la Universidad de Zaragoza, con dotación económica que permita incentivar y cofinanciar acciones de este ámbito.
- 4.11.** Motivar la participación, junto con el sector empresarial, en Horizonte Europa,(Cluster 2, y 3) y en otros partenariados (PRIMA, etc.).
- 4.12.** Generación de la nueva Comisión de Investigación y Transferencia del Conocimiento..

5. Potenciar la valorización de resultados de I+D

5.1 Identificar los resultados potencialmente transferibles, mediante el estudio de la investigación desarrollada en los diferentes grupos e Institutos de Investigación.

5.2 Realizar un análisis sectorial para poder implementar una política de presencia activa de la Universidad en clusters industriales.

5.3 Potenciar la protección, gestión y valorización de la propiedad intelectual (p.ej. patentes), simplificando y flexibilizando los procedimientos administrativos relacionados con la transferencia.

5.4 Aumentar la participación en convocatorias de colaboración público-privada, explorando vías alternativas de financiación como el patrocinio y el mecenazgo.

6. Potenciar y consolidar la cultura de emprendimiento.

6.1 Desarrollar un sistema integral en la Universidad en coordinación con otras administraciones para el fomento del emprendimiento, en colaboración con el Gobierno de Aragón y/o empresas clave.

6.2 Potenciar el CEMINEM como semillero/incubadora de empresas. Tendremos como objetivo el aumento del número de nuevas spinoffs y startups, continuando con el apoyo a su creación y la participación de la Universidad mediante la sociedad holding Unizar Emprende SLU y el programa de asesoramiento y apoyo a emprendedores Continua SpinUp.

6.3. Redefinir el modelo de spin-offs de la Universidad de Zaragoza para hacerlo más atractivo tanto para los investigadores/as como para la sociedad y las entidades que apoyan su crecimiento. Crear un ecosistema dinámico que fomente la creación y consolidación de spin-offs en torno a los diferentes IUIs, promoviendo una distribución geográfica basada en polos de conocimiento estratégicos.

6.4 Implementar una política de incentivos clara y estable en proyectos, contratos, patentes, licencias de know-how y creación de Spin-offs.

6.5 Seguir apostando y participando activamente en Living Labs Europeos como los recientes de campus Iberus POCTEFA RIDi Pyrinees.

7. Consolidar una cultura de calidad en la investigación y su proyección social

7.1. Actuar de acuerdo con las políticas de calidad y los planes derivados: i) Sello EFQM de la Biblioteca y fomento de publicación en acceso abierto; ii) Sello EFQM de los SAI y iii) Sello HRS4R: retos de internacionalización de los Recursos Humanos de la investigación.

7.2. Reforzar la política de Ciencia Abierta en la Universidad de Zaragoza, facilitando la aplicación por parte del tejido investigador.

7.3. Impulsar la Ciencia Ciudadana aumentando el protagonismo de la Universidad con la colaboración de entidades líderes en dichas actuaciones.

7.4. Reforzar la Unidad de Cultura Científica (UCC) dentro de la estructura universitaria, como instrumento de proyección de la actividad investigadora a la sociedad mediante actividades de divulgación, comunicación y cultura científica y transmisión de los logros y actividades relevantes de nuestros investigadores. Todo ello en coordinación directa con IUIs y Centros. Dotarla de los medios humanos y económicos necesarios. Se coordinarán las acciones de divulgación del conocimiento con las culturales y de vertebración del territorio.

7.5. Realizar jornadas de interconexión entre nuestros grupos de investigación involucrando a varias estructuras de investigación con el objetivo de generar sinergias y nuevas oportunidades de colaboración multidisciplinar. Organización de “matching events” entre nuestros IUIs.



7.6. Apoyar la labor editorial de la Universidad a través de Prensas de la Universidad de Zaragoza, como forma de difundir entre diferentes tipos de públicos los trabajos científicos, adquiriendo un compromiso con la ciencia en abierto, mejorando sus redes de distribución y asegurando su presencia en circuitos comerciales para mejorar el impacto internacional e implementar las estrategias necesarias para obtener un número mayor de sellos de calidad de las colecciones.

7.7. Implantación y despliegue del Plan de Acción de la nueva reforma de la evaluación de la investigación en la Universidad de Zaragoza: Coalición por el Avance de la Evaluación de la Investigación (CoARA, Coalition for Advancing Research Assessment).

8. Posicionar la Biblioteca universitaria como un referente en gestión bibliotecaria y científica, fundamentada en la excelencia, la innovación y la cooperación.

8.1 Impulsar la Ciencia Abierta mediante la gestión avanzada de la producción científica actualizando y optimizando el repositorio Zaguán y la validación de metadatos a través de Sideral, que debe ser revisado para incluir datos bibliométricos de cada investigador. Potenciar el asesoramiento en investigación apoyando al PDI en métricas cualitativas y cambios en modelos de evaluación de la investigación. Garantizar la financiación de las publicaciones en abierto y participando y desarrollando proyectos de ciencia abierta como COARA, Dialnet, y Platica, además de fortalecer la formación del PDI en estas temáticas.

8.2. Dar soporte a la Docencia y Nuevos Modelos de Aprendizaje, promoviendo microcredenciales como la Competencia Digital Básica para estudiantes y desarrollo de guías temáticas como apoyo al aprendizaje. Diseñar servicios que aborden el impacto de la IA en la educación, estrategias contra la desinformación, y formación en derechos de autor. Y continuar con la gestión eficiente de la adquisición y difusión de bibliografía recomendada.

8.3. Transformar espacios y servicios creando entornos colaborativos, Makerspaces, y ágoras de aprendizaje que fomenten la interacción entre estudiantes y docentes. Generar actividades de difusión cultural

y almacenamiento de libros de bajo uso para liberar espacios. Crear espacios para la divulgación científica que conecten a la comunidad universitaria con la ciudadanía.

8.4. Mantener la Excelencia Organizativa y la Colaboración desarrollando un modelo de biblioteca en red mediante el proyecto “La biblioteca del futuro”. Ampliaremos las alianzas con unidades internas, bibliotecas nacionales e internacionales, y redes académicas como REBIUN y UNITA. Diseñar y ejecutar un plan estratégico para los próximos cuatro años.

8.5. Continuar impulsando el Plan de Bibliotecas como una unidad transversal, fortaleciendo la creación y el desarrollo de bibliotecas temáticas, de campus y Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAIs). Promover una mayor integración de los recursos bibliográficos en la comunidad universitaria, facilitando el acceso y la gestión de la información, y contribuyendo a la mejora del aprendizaje y la investigación a través de espacios de apoyo académico y profesional.

9. Potenciar y visibilizar la acción del Servicio de Apoyo a la Investigación (SAI)

9.1. Optimizar los recursos del SAI, creando un programa de renovación de equipamiento con más de 20 años de antigüedad, justificando su uso, fusionando servicios que utilicen técnicas similares u ofrezcan información similar y mejorando los procesos de reciclabilidad de materiales y equipamiento,

9.2. Mejorar la visibilidad del SAI incorporándose en las “ferias de empleo” de las Facultades y Escuelas para proponerlo como una posibilidad de empleabilidad mediante contratos de colaboración en prácticas u otros mecanismos.

9.3. Facilitar la realización de informes técnicos para OPIs y empresas como prestaciones propias o en colaboración con la OTRI.

9.4. Aumentar la motivación de los técnicos potenciando su participación en proyectos de investigación, buscando la solicitud de proyectos de investigación específicos para el SAI y promoviendo cursos de formación con expertos para técnicos y trabajadores.

9.5 Potenciar y mejorar la plantilla del SAI, analizando el envejecimiento de la plantilla y anticipando la contratación de la sustitución, en la medida de lo posible. Analizar la estructura de plantilla, para adaptarla a las cargas reales, y los complementos salariales de fines de semana o periodos vacacionales.

9.6. Estudiar la creación de un puesto de mayor nivel que el Técnico Superior, el Tecnólogo, con una dedicación específica al servicio, reconociendo la especificidad del personal técnico del SAI para cubrir determinados puestos y.

9.7. Valorar el establecimiento de una reducción docente o complemento de dedicación para los directores de división del SAI.



Compromisos

El presupuesto de la Universidad en el programa de Investigación, en el año 2024 es de 60 M€, de los que 1M€ proceden del Programa Propio de Investigación. Estamos decididos a promocionar el aumento de ingresos en investigación, procedentes de fondos públicos y privados, al menos hasta 100M€ anuales en 2030, y a 1,5M€ el Programa Propio de investigación, y se iniciará el Programa Propio para Transferencia e Innovación. Unizar se sitúa en el puesto 501-600 del ranking de Shanghai en el año actual. Nuestro objetivo para el 2030 es estar entre las 350 mejores universidades del mundo y entre las 10 mejores universidades españolas. Monitorizaremos los rankings nacionales e internacionales como una herramienta más de análisis del desempeño investigador. Actualmente, somos la quinta Universidad española en captación de European Research Council (ERC) grants (la segunda en el año 2023), indicador de excelencia en investigación. Potenciaremos el apoyo y fomento de preparación de ERC con el fin de posicionarnos entre las tres primeras Universidades españolas en estos contratos competitivos europeos. Y la política de captación de talento será claramente incrementada en este periodo, con medidas que nos hagan más atractivos. Actualmente la Universidad tiene 67 Spin off/Start up y 104 cátedras. Durante este periodo, nuestro objetivo es aumentar consistentemente estas cifras, conseguir como mínimo 100 empresas asociadas e incrementar el número de cátedras. Para conseguir estos objetivos, racionalizaremos las estructuras de gestión de investigación y de transferencia. Posicionaremos la Biblioteca como un referente en gestión bibliotecaria y científica, fundamentada en la excelencia, la innovación y la cooperación. Potenciaremos y visibilizaremos la acción del SAI y nuestras ICTS, dentro y fuera de nuestras fronteras universitarias.

04

ROSA
BOLEA

ESTUDIANTES

Tu voz, tu futuro: los y las estudiantes ayudan a construir la universidad

Queremos ofrecer un escenario en el que nuestro estudiantado se sienta plenamente integrado y protagonista en la Universidad de Zaragoza y que sean aliados en su gestión. El paso por la Universidad tiene que suponer una formación integral y una oportunidad para llevar a cabo actividades organizadas o de iniciativa propia que les permitan desarrollar su actividad formativa junto con otras metas de ámbito personal. Y todo ello garantizando que la igualdad, la libertad, el respeto y la consideración de las diferencias personales, culturales y sociales, sean los principios que hayan de regir en nuestra universidad.

Formación y capacitación

La formación universitaria debe estar orientada a la capacitación adecuada que permita preparar a los y las estudiantes para **enfrentar los desafíos del mundo laboral y de la sociedad**. Es imprescindible proporcionarles las herramientas necesarias para adaptarse a un entorno en constante cambio y que les ayuden a **destacar en un mercado competitivo**.

Trabajaremos para garantizar que cualquier estudiante pueda **acceder, permanecer y desarrollar sus estudios** independientemente de su situación económica, social, física o afectivo-sexual.

Orientación y apoyo

La orientación y el apoyo al estudiantado son fundamentales para **facilitar su adaptación, promover su bienestar y asegurar su éxito académico y profesional**. Estos recursos no solo benefician a cada estudiante individualmente, sino que también contribuyen a crear un ambiente universitario más **saludable, inclusivo y productivo**.

Crearemos las condiciones necesarias que faciliten al estudiante el **máximo aprovechamiento de todas sus actividades universitarias**.

Representación y asociacionismo estudiantil

La **representación estudiantil** permite que los y las estudiantes tengan **voz en la toma de decisiones** que afectan a su vida académica y social, fomentando así un sentido de **pertenencia y empoderamiento**. Proponemos **facilitar el diálogo entre el alumnado y los actores de la gobernanza universitaria**, contribuyendo a la mejora y creando un entorno académico más favorable.

Apoyaremos la **construcción de redes** a través de las **asociaciones y grupos estudiantiles**, como instrumento de conexión entre compañeros, y con profesorado y profesionales.

Participación y reconocimiento

La universidad es un momento clave para descubrir pasiones e intereses. La participación estudiantil en la vida universitaria no solo **enriquece su experiencia académica**, sino que también **contribuye a su desarrollo personal y profesional**, crea un **sentido de comunidad y pertenencia** y **promueve el sentido de responsabilidad social**.

Crearemos un **currículo específico que reconozca y certifique la participación** en las diversas actividades de la vida universitaria.



1. Desarrollar el primer Plan de Participación del estudiantado de la Universidad de Zaragoza

1.1. Fomentar la participación como eje clave para que nuestros estudiantes se sientan integrados y parte de nuestra Universidad.

1.2. Diseñar un Plan de Participación que, en colaboración con el Consejo de Estudiantes y los grupos de representación estudiantil, implique a todos los sectores de nuestra Universidad, y que contenga medidas, cronograma y unos indicadores de resultados que garanticen su continuidad.

1.3. Constituir un grupo de trabajo que incluya estudiantado de todos los campus que se reunirá con regularidad para hacer un seguimiento de las medidas propuestas y los resultados obtenidos.

2. Impulsar acciones que reconozcan y que incentiven la participación y representación estudiantil, en concreto, la creación de un Pasaporte Digital acreditativo y del Observatorio del Estudiante de la Universidad de Zaragoza

2.1. Promover actividades realizadas más allá de las exigencias académicas, que contribuyan de forma decisiva a la configuración de un itinerario formativo de competencias transversales y digitales que permita al estudiantado un desarrollo profesional marcado por sus capacidades, habilidades y conocimientos.

2.2. Reconocer estas actividades mediante la emisión de una credencial o certificación oficial en la Universidad de Zaragoza que señale todas las actividades de extensión académica realizadas por el estudiante y que mejoren su empleabilidad.

2.3. Fomentar actividades del ámbito cultural, aprendizaje de lenguas extranjeras, o cursos de especialización y formación en competencias, prestando especial atención a la oferta de éstas en los campus territoriales.

2.4 Fomentar actividades de representación estudiantil: ser delegada o delegado, subdelegada o subdelegado o formar parte de órganos de

gobierno; actividades de responsabilidad social: de carácter ambiental, promoción de la salud, igualdad; y de vida universitaria: asociacionismo o participación en grupos de trabajo.

2.5 Fomentar el desarrollo de actividades deportivas como medio para un desarrollo integral en salud y bienestar del estudiantado, con especial atención a nuestro estudiantado deportista de alto rendimiento.

2.6 Proponer la creación del Observatorio del Estudiante, para contribuir al diseño de políticas de mejora universitaria relacionadas con estudiantes y adaptadas a sus necesidades, siendo ellos parte en los procesos de reforma.

3. Potenciar la participación y representación estudiantil con acciones que fomenten el diálogo con el estudiantado que permitan la mejora de las estructuras, de la actividad docentes y de la vida universitaria

3.1 Mantener una constante comunicación con el estudiantado como clave para conocer directamente sus inquietudes y sus propuestas para mejorar nuestra Universidad.

3.2. Resaltar y reconocer el papel del Consejo de Estudiantes de la Universidad de Zaragoza, así como garantizar su funcionamiento autónomo, una asignación presupuestaria adecuada y gestionada de forma autónoma, y aquellas medidas necesarias para que pueda desarrollar su actividad sin perjuicio de la actividad académica, especialmente en la representación de nuestra Universidad en los distintos foros y grupos de trabajo a nivel nacional e internacional.

3.3. Asegurar la correcta impartición de los programas formativos y el cumplimiento de las guías docentes, así como potenciar la docencia en inglés como parte del currículo universitario.

3.4. Velar para que la oferta académica esté alineada con el objetivo principal de la Universidad, que es su formación integral, así como para que las posibilidades de internacionalización del estudiantado sean suficientes para cubrir sus intereses y capacidades.

3.5. Revisar los procedimientos de admisión con el fin de agilizar los llamamientos y la incorporación del estudiantado de primeros cursos a las aulas.

3.6. Implementar un programa de actividades de bienvenida al inicio de curso en colaboración con los distintos servicios universitarios, los representantes de los estudiantes y empresas patrocinadoras, que refuercen el sentimiento de pertenencia y que complemente la vida académica con actividades lúdicas, deportivas, de ocio, solidarias, medioambientales y culturales.

3.7. Reforzar la comunicación con el estudiantado de los primeros cursos para explicar el entorno de vida universitaria y las actividades representativas, tanto en el ámbito digital como de forma presencial en las jornadas de presentación por medio de los tutores del Plan de Orientación de la Universidad de Zaragoza. Esta medida se complementará con la puesta a disposición de un welcome pack, con documentación y normativas, para entregar a los estudiantes cuando ingresen en nuestra Universidad.

3.8. Consolidar y ampliar la Mesa de Consulta y Representación de Estudiantes de la Universidad de Zaragoza de manera que, en función de los asuntos tratados, puedan asistir además un miembro de los Consejos de Estudiantes de cada uno de los centros.

3.9. Llevar a cabo el proyecto “Unizar escucha”, en el que se crearán grupos de escucha de temática diversa donde los propios estudiantes serán quienes visualicen los problemas y canalicen las demandas del estudiantado. En especial, se atenderá desde la Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad las situaciones que permitan aprovechar las oportunidades que proporciona un estudiantado diverso y con puntos de vista diferentes.

3.10. Reforzar el papel de los Consejos de Estudiantes de Centro en actividades relacionadas con la participación del estudiantado, promoviendo actividades en cada centro adecuadas a las características de cada titulación. Para ello, contarán con la financiación adecuada, asignando a tal efecto un mínimo equivalente en euros al de los alumnos matriculados en dichos centros.

3.11. Impulsar los cauces adecuados para recoger las peticiones y sugerencias del estudiantado, premiando anualmente las mejores ideas y propuestas que nos transmitan y que permitan hacer de nuestra Universidad un espacio mejor para todos. Facilitar un cauce efectivo y anónimo donde los estudiantes puedan informar y requerir soluciones a los problemas que puedan surgir en las condiciones en las que se imparte la docencia, tanto de la adecuación y el buen funcionamiento de los espacios docentes y las infraestructuras, como del efectivo cumplimiento de las guías docentes o del desarrollo adecuado de la enseñanza en las aulas.

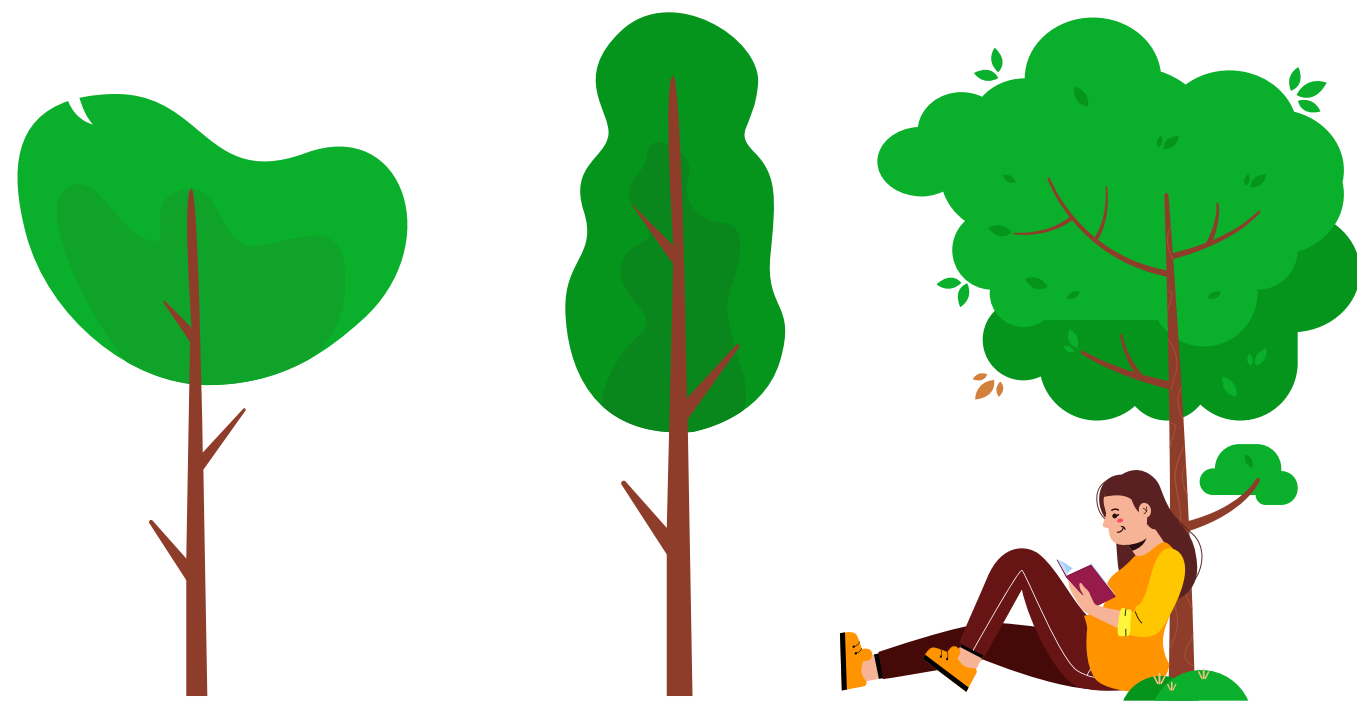
3.12. Revisar la oferta actual de las salas de estudios y los servicios que estos espacios ofrecen, tanto para ampliar el número de plazas en los momentos de mayor demanda como de los tramos en los que estarán abiertas para su utilización, así como en los estándares de confortabilidad. Para mejorar su utilización se pondrá en marcha una aplicación que permita conocer en tiempo real el nivel de ocupación de cada sala y que estará disponible a través de la web de la Casa del Estudiante.

3.13. Acometer una modernización y mejora del entorno digital que sirva de soporte para las asociaciones universitarias y que facilite la creación de las mismas y los trámites necesarios para que se mantengan en funcionamiento. Para facilitar su actividad y desarrollo de actividades no planificadas se abrirá un plazo de solicitud de ayudas durante el curso para acciones puntuales sobrevenidas.

4. Revisar el Plan de Orientación de la Universidad de Zaragoza para hacerlo más efectivo y en el que los y las estudiantes mentores tengan un papel destacado.

4.1. Actualizar el diseño de los objetivos, los procedimientos y las acciones a desarrollar del POUZ, sobre todo para estudiantes de los primeros cursos. Nos comprometemos a revisar los trámites burocráticos asociados al POUZ, para simplificarlos. Los estudiantes mentores irán asumiendo mayor protagonismo y requerirán una formación específica que les proporcionará las competencias y actitudes que sean necesarias para su labor, un mayor conocimiento de la oferta de actividades y servicios de nuestra Universidad y un mayor reconocimiento de su labor.





4.2. Establecer más contactos programados entre el profesor tutor y los estudiantes asignados. En lo posible, se fomentará que sea el mismo profesor tutor de un grupo a lo largo de todos los cursos de la titulación.

4.3. Implementar un programa de mentorización dirigido específicamente para el estudiantado con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad dentro del POUZ ofreciendo un apoyo y orientación personalizados.

4.4. Poner en marcha un programa de actuaciones para estudiantes de primer curso que les permita un encaje adecuado en las actividades académicas y el conocimiento de los órganos y de las normativas del tejido asociativo, así como de las actividades propuestas que enriquezcan el desarrollo de su etapa universitaria.

4.5. Proponer la puesta en marcha de Programas de Orientación Profesional en todos los centros para desarrollar a lo largo del último curso de las titulaciones.

4.6. Proponer un marco colaborativo con los centros de educación secundaria de nuestra comunidad que incluirá jornadas de puertas abiertas en las distintas facultades, información detallada de los distintos grados que ofrece nuestra Universidad, información sobre pruebas de acceso a la Universidad, fomento de las olimpiadas de conocimiento de distintas materias y reuniones concertadas con los equipos directivos y de orientación educativa de los servicios y actividades de la Universidad de Zaragoza.

5. Impulsar el edificio Cervantes para albergar la Casa del Estudiante como lugar de encuentro de la comunidad universitaria, así como sus equivalentes en los campus de Huesca y Teruel

5.1. Promover que estos espacios sean, no sólo la sede física de colectivos de representación, sino un punto de encuentro y de oportunidad de convivencia del estudiantado.

5.2. Plantear una reforma integral de las instalaciones del edificio Cervantes que permita la creación de una sala de estudios abierta de forma permanente, área de coworking, salas de reuniones o espacio de trabajo dotados con la tecnología necesaria que permita el uso eficiente de los mismos.

5.3. Llevar a cabo un plan de reactivación del Edificio Cervantes con el propósito de hacer presente nuestra universidad en la ciudad de Zaragoza, con una oferta cultural y de vida universitaria abierta y en la que la comunidad universitaria pueda mostrar y llevar a cabo sus iniciativas.

5.4. Búsqueda de espacios e instalaciones en los campus territoriales de Huesca y Teruel equivalentes en funciones al edificio Cervantes en Zaragoza.

5.5. Analizar la situación de los Colegios Mayores Universitarios para facilitar el acceso al alojamiento del estudiantado.

6. Adecuar las normativas y disposiciones que rigen nuestra institución a un marco regulatorio actualizado y adecuado para todo el estudiantado

6.1. Actualizar el Reglamento de Normas de Evaluación del Aprendizaje, en el que habrá de tratarse: la obligatoriedad en el cumplimiento de las guías docentes, el solapamiento de horarios en asignaturas de distintos cursos, la implementación efectiva del sistema de evaluación continua y los procedimientos de revisión de exámenes, así como el reglamento de permanencia. A tal efecto, se creará una Comisión específica para la reforma de la normativa en la que el estudiantado esté debidamente representado, lo que permitirá que sus propuestas sean estudiadas y valoradas para la elaboración de la nueva normativa.

6.2. Aprobar un marco normativo sobre dispensa académica que permita conciliar las obligaciones académicas con la situación laboral, personal y familiar de nuestros estudiantes.

6.3. Defender, frente a los organismos competentes, una limitación del incremento de tasas para segundas y posteriores matrículas.

6.4. Desarrollar la normativa de paro académico, que deberá garantizar el derecho de los estudiantes a paralizar la actividad académica, sin que ello afecte al derecho a docencia y evaluación del estudiantado. Al mismo tiempo se establecerán los mecanismos para ejercer el derecho a la protesta, imposibilitando que los estudiantes sufran ninguna consecuencia académica por ello.

6.5. Adecuar y armonizar la normativa de elección del Consejo de Estudiantes de la Universidad y de los Consejos de Estudiantes de Centro, con el fin de facilitar los procesos de renovación de sus miembros y las funciones a desempeñar por cada uno.

7. Asumir el compromiso de trabajar para una Universidad inclusiva, igualitaria e implicada efectivamente en el bienestar emocional de nuestros estudiantes

7.1. Diseñar acciones que fomenten el respeto a la diversidad, la inclusión, la igualdad y la equidad en nuestra Universidad. Normalizar y poner en valor las diferencias de nuestros estudiantes, de manera que podamos garantizar que cualquier estudiante pueda acceder, permanecer y desarrollar sus estudios independientemente de su situación económica, social, física o afectivo-sexual.

7.2. Fortalecer la Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad (OUAD) con la definición e implantación de un Plan de Inclusión y no discriminación, tanto del estudiantado como del conjunto del personal y sectores de la universidad por motivos de discapacidad, origen étnico y nacional, orientación sexual e identidad de género, y por cualquier otra condición social o personal. La OUAD tiene que ser la oficina referente para que nuestra universidad sea socialmente responsable con el entorno, colaborando y trabajando con las entidades del tercer sector favoreciendo la apertura de nuestra institución a nuevos proyectos sociales arraigados en nuestro territorio.

7.3. Actualizar la elaboración de protocolos y el desarrollo de medidas de prevención y respuesta frente a la violencia, el acoso o la discriminación, en coordinación con las distintas áreas y servicios de la universidad.

7.4. Crear un servicio de acompañamiento psicológico y pedagógico y servicios de orientación profesional, para toda la comunidad universitaria y en especial para el estudiantado de los primeros años de la universidad. Este servicio contará con presencialidad también en los campus territoriales.

7.5. Ofrecer programas de formación y asesoría que ayuden al estudiantado durante el período formativo a emprender proyectos sociales y empresariales con enfoque de género y atendiendo a la diversidad.

7.6. Sensibilizar a la comunidad universitaria hacia la diversidad, especialmente reforzando la formación no formal respecto a los valores y principios democráticos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En particular, respeto a los derechos humanos y derechos fundamentales, a la accesibilidad universal y al principio de igualdad de trato y no discriminación.

7.7. Prestar especial atención a la salud mental del estudiantado, fortaleciendo el servicio del Gabinete de Atención Psicosocial de modo que estén presentes en todos los campus de nuestra universidad y realizando campañas de sensibilización, para conseguir un buen estado emocional de nuestros estudiantes para afrontar las actividades de la vida académica.

7.8. Proponer la creación de un protocolo de atención y apoyo al estudiantado que requiere una hospitalización de larga duración o para aquellos con enfermedades agudas y tendentes a la cronicidad, para que pueda continuar sus estudios de una manera gradual y acorde a sus circunstancias personales.

7.9. Desarrollar un programa de colaboración entre los servicios sociales y la Universidad para que las personas jóvenes acogidas a los sistemas de protección a la infancia y adolescencia y de inclusión social puedan acceder a nuestra universidad y culminar con éxito sus estudios superiores.



8. Fortalecer la oferta de prácticas y diseñar y ofertar un programa específico de empleabilidad

- 8.1.** Revisar e incrementar los convenios para la realización de prácticas externas en todas las titulaciones y en un ámbito regional, nacional e internacional. Para ello se estudiarán posibles acuerdos con otras universidades que permitan la realización de prácticas en otros territorios bajo la tutela, en régimen de reciprocidad, de otras universidades u organismos públicos y privados.
- 8.2.** Avanzar en un modelo en el que todas las prácticas extracurriculares, que realicen nuestros estudiantes, tengan un ayuda en forma de beca que pueda cubrir, al menos, algunos de los costes que ocasionen dichas prácticas. Incentivar con ayudas las prácticas laborales en el extranjero.
- 8.3.** Potenciar los cursos dirigidos a la obtención de competencias transversales necesarias para la empleabilidad.
- 8.4.** Proponer un nuevo Portal de Empleo, más ágil, más accesible, con mayor participación de entidades y de aquellas empresas que, por sus características, requieran contratar jóvenes con formación universitaria
- 8.5.** Consolidar y ampliar, en la medida de lo posible, los convenios y los programas ya en marcha de Campus rural o prácticas específicas en entornos rurales con el fin de establecer las sinergias adecuadas entre nuestra Universidad y aquellos sectores o territorios que necesitan de nuestros titulados.
- 8.6.** Fortalecer y promover la cultura emprendedora, aumentando las acciones formativas en este sentido, creando un espacio de trabajo colaborativo para el desarrollo de proyectos y planteando premios a

ideas o trabajos relativos a la creación de empresas y la adquisición de competencias emprendedoras. Se implementarán acciones dirigidas a asesorar los proyectos de nuestros estudiantes y a acompañarlos durante su desarrollo.

8.7. Potenciar el Observatorio de Empleo de nuestra Universidad de forma que nos permita conocer aquellos sectores con altos niveles de empleabilidad y que facilite adecuar nuestra formación a las demandas del mercado de trabajo, al tiempo que nos lleve a detectar los desajustes formativos-laborales que puedan darse entre nuestro estudiantado.

8.8. Fomentar la presencia de nuestra Universidad en las distintas ferias de empleo que se organicen en nuestro territorio, consolidando las que ya se desarrollan por los servicios de Orientación y Empleo de la Universidad de Zaragoza. Además, se llevarán a cabo otras dirigidas a algunos grados o centros en concreto, poniendo en contacto al sector relacionado y nuestros estudiantes egresados o de últimos cursos.

9. Fomentar el desarrollo de Alumni Unizar, incrementando las sinergias con los egresados y amigos de la Universidad de Zaragoza

9.1. Promover el contacto con nuestros egresados, lo que ha de tener un lugar destacado a la hora de proyectar nuestra Universidad a la sociedad, permitiéndonos compartir experiencias, establecer sinergias, y crear oportunidades para la formación o el desarrollo profesional de nuestro estudiantado.

9.2. Dotar esta iniciativa con mayor respaldo y mediante el fomento de actividades, clubs de debate, mentorizaciones en prácticas y encuentros con antiguos alumnos y amigos de la Universidad de Zaragoza.

Compromisos

Crearemos el Observatorio del Estudiante. Habilitaremos espacios en los distintos campus como el edificio Cervantes como centros dinamizadores para el estudiantado. Reforzaremos la comunicación con el estudiantado desde todos los estamentos de la universidad. Crearemos un nuevo Portal de empleo más ágil y accesible. Trabajaremos por una Universidad inclusiva, igualitaria e implicada en el bienestar emocional de nuestro estudiantado. Revisaremos el POUZ para que sea una herramienta ágil y eficaz de apoyo al estudiantado. Reforzaremos la labor representativa y de participación en vida universitaria con la creación de un pasaporte digital o certificado de competencias. Asignaremos una financiación base para los Consejos de Estudiantes de cada centro para la realización de actividades universitarias. Aprobaremos el I Plan Integral de Participación de la Universidad de Zaragoza, para todos los sectores y destinado a fomentar las actividades de vida universitaria. Facilitaremos el acceso al alojamiento universitario revisando la situación de los Colegios Mayores.



05

ROSA
BOLEA

PTGAS



Modernización y carrera profesional para el PTGAS

Queremos fortalecer la eficiencia y el crecimiento del Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios, alineándose estratégicamente con los objetivos institucionales y las tendencias globales en gestión universitaria. El PTGAS constituye un colectivo esencial para garantizar el funcionamiento eficiente de la Universidad de Zaragoza, desempeñando un papel crucial en la gestión y el apoyo a la docencia, la investigación, la proyección, la transferencia de conocimiento y la gestión institucional. Para ello será preciso solidificar y consolidar una plantilla suficiente, comprometida y motivada. Y buscaremos su profesionalización.

Una plantilla fortalecida y colaborativa

Proponemos revisar y mejorar la RPT del PTGAS funcionario y finalizar la elaboración de la RPT del personal laboral de investigación. Actualizaremos la estructura de los servicios y crearemos nuevas unidades estratégicas, fomentando la colaboración y mejorando la participación en los órganos de gobierno.

Impulso y apoyo a la formación y capacitación

Es preciso impulsar una formación que se materialice en la excelencia del servicio, modernización de los procesos y gestión eficiente. Incrementaremos progresivamente el presupuesto para ello y diseñaremos un plan plurianual de formación enfocado en la transición digital y optimización de procesos internos. Apoyaremos la internacionalización del PTGAS, promoviendo programas de movilidad.

Consolidación de oportunidades y profesionalización

Elaboraremos un plan integral de promociones internas, y desarrollaremos procedimientos de provisión de puestos que favorezcan la movilidad y el avance profesional. Queremos reducir la temporalidad con procesos selectivos regulares y publicar anualmente su calendario de actuaciones.

Mejora de las condiciones laborales

Queremos negociar un plan con el Gobierno autonómico para actualizar y mejorar las retribuciones y aprobar un nuevo pacto para el personal funcionario. Revisaremos los complementos garantizando una distribución justa y equipararemos progresivamente las retribuciones para puestos con funciones equivalentes. Potenciaremos la carrera profesional y reorientaremos la evaluación del desempeño. Promoveremos entornos de trabajo saludables.

Gestión pública eficiente en la era de la IA

Queremos dirigir todos los esfuerzos a la innovación en los procesos administrativos y de gestión así como en las herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios universitarios. Involucraremos al PTGAS en un proceso participativo para la cualificación y adaptación a la Inteligencia Artificial. Crearemos un foro permanente para fomentar la innovación y mejorar la gestión pública mediante el intercambio de ideas y buenas prácticas.



1. Realizar una planificación prospectiva de la plantilla de PTGAS, de su modelo organizativo y fortalecer los mecanismos colaborativos

1.1. Implementar una planificación prospectiva de la plantilla del PTGAS, orientada a fortalecer el desarrollo profesional, la promoción interna y la reducción de la temporalidad. Mejorar las condiciones laborales y promover la estabilidad en el empleo, garantizando un modelo organizativo eficiente y equitativo.

1.2. Revisar, mejorar y actualizar la RPT del PTGAS funcionario, eliminando dualidades en los puestos de trabajo mediante procedimientos de promoción en el puesto (planificando el gasto por ejercicios) y finalizar la elaboración de la RPT del personal laboral de investigación según lo establecido en el nuevo Convenio Colectivo.

1.3. Ampliar la plantilla de PTGAS con el fin de asignar los recursos humanos necesarios para fortalecer las unidades y servicios, así como de garantizar una mayor eficiencia en la gestión y en el apoyo a las actividades académicas, investigadoras, de innovación y transferencia de conocimiento, alineándonos en este ámbito con las universidades de nuestro entorno y con las políticas europeas.

1.4. Proceder a la revisión integral y actualización de la estructura de los servicios, de las funciones y las responsabilidades asociadas a los distintos puestos de trabajo. Este proceso se basará en la experiencia y buenas prácticas implementadas en la Universidad de Zaragoza y en otras universidades.

1.5. Crear nuevas unidades y servicios en áreas estratégicas, en respuesta a las nuevas tendencias emergentes y así, posicionar a la institución de manera competitiva y adaptada a los cambios y necesidades del entorno (el Área de Ciberseguridad en el SICUZ, la Oficina de Inteligencia Artificial y la Unidad de Formación Permanente, entre otras).

1.6. Impulsar la comunicación y colaboración entre servicios, departamentos y centros con el objetivo de integrar procesos,

compartir procedimientos, evitar la duplicación de tareas, mejorar la eficiencia operativa, contribuyendo de esta forma a una gestión institucional más cohesionada, ágil y efectiva.

1.7. Impulsar la colaboración con las organizaciones sindicales mediante la implementación de un calendario de reuniones regular con la Mesa de Negociación, buscando como objetivo agilizar los procesos y alcanzar acuerdos de manera más eficiente, garantizando una comunicación fluida y un marco de cooperación continuo.

2. Impulsar el desarrollo profesional continuo y asegurar el acceso a garantías efectivas de capacitación para el personal, fortaleciendo de competencias y de habilidades

2.1. Incrementar progresivamente la dotación presupuestaria destinada a la formación del PTGAS, asegurando su sostenibilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la institución. Paralelamente, se diversificará la oferta formativa para evolucionar hacia itinerarios especializados que promuevan el desarrollo de competencias clave. Se promoverá la formación semipresencial para dotar al PTGAS de los campus territoriales de las mismas oportunidades de formación y progreso en la escala profesional.

2.2. Impulsar la modernización de los procesos administrativos a través de la formación, fomentando el uso de tecnologías emergentes y metodologías innovadoras. Esto contribuirá a la consolidación de una gestión eficiente y a la excelencia en la prestación del servicio público, adaptándose a los desafíos del entorno institucional y laboral.

2.3. Diseñar un plan plurianual de formación y capacitación, orientado a responder a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo, optimizar los procesos internos y facilitar la transición digital dentro de la institución. Este plan tendrá un enfoque integral que garantice la actualización continua del personal, promoviendo el desarrollo profesional y la adquisición de nuevas competencias. Se atenderá a las distintas casuísticas del PTGAS de los campus territoriales para facilitar el acceso a dicha formación.

2.4. Desarrollar un plan de formación específico orientado a la integración efectiva de los nuevos titulares de plazas, con especial atención a aquellos que accedan mediante procesos selectivos por turno libre o promoción interna. Este plan garantizará una incorporación ágil y estructurada, proporcionando los conocimientos necesarios sobre los procedimientos administrativos, el uso de herramientas de gestión y la cultura organizativa de la institución.

2.5. Apoyar una estrategia de internacionalización del PTGAS y potenciar e incentivar los programas de movilidad, tanto a nivel internacional como nacional en colaboración con otras universidades españolas e internacionales, y de esta forma, fomentar el intercambio de buenas prácticas, el desarrollo de proyectos específicos y la mejora continua en la gestión universitaria.

3. Promocionar la carrera profesional, reducir la temporalidad y consolidar oportunidades de ascenso

3.1. Elaborar un plan integral de promociones internas, tanto horizontales como verticales, reconociendo y valorando el talento y las capacidades de nuestro personal, y con el objetivo de incentivar su desarrollo profesional y garantizar un entorno de crecimiento y progresión dentro de la institución.

3.2. Publicar con carácter anual el calendario de actuaciones correspondiente a los procesos selectivos. Esto permitirá una gestión más ágil, eficiente y transparente de las convocatorias, facilitando la organización del estudio y el seguimiento por parte de las personas participantes en los diferentes procesos selectivos.

3.3. Planificar de manera anticipada la sustitución de los puestos vacantes debido a jubilaciones, reduciendo al mínimo el período entre la jubilación y la incorporación de la persona sustituta. En la medida de lo posible, coordinar ambos procesos de manera que coincidan en el mismo periodo de tiempo, facilitando así un traspaso eficiente de la memoria institucional y garantizando la continuidad operativa sin interrupciones significativas de los servicios.

3.4. Desarrollar procedimientos de provisión de puestos de trabajo que faciliten la movilidad entre distintas escalas, garantizando el desarrollo y avance de la carrera profesional del PTGAS y el cumplimiento de los principios de igualdad, mérito y capacidad.

3.5. Reducir la tasa de temporalidad mediante la implementación de una política institucional que garantice la convocatoria y ejecución periódica y regular de procesos selectivos, conforme a los principios de igualdad, no discriminación y transparencia.

3.6. Constituir una comisión técnica permanente encargada de ofrecer asesoramiento y acompañamiento a los órganos de selección con el objetivo de garantizar la homogeneidad, transparencia y coherencia en la ejecución de los procesos selectivos. Esta comisión velará por el cumplimiento de los principios jurídicos de igualdad, mérito y capacidad, promoviendo, además, la mejora continua en la gestión de los recursos humanos, en consonancia con la normativa vigente en materia de selección pública.

3.7. Elaborar un manual de buenas prácticas dirigido a los órganos responsables de los procesos de acceso y de provisión de puestos, con el fin de establecer directrices claras y uniformes que garanticen la transparencia, objetividad y equidad en los mismos. El manual promoverá una gestión que favorezca la integridad y la eficiencia de los procedimientos selectivos.

3.8. Elaborar temarios cerrados con referencias bibliográficas y normativas específicas, especialmente para los procesos de selección de puestos especializados. Esta iniciativa tiene como objetivo garantizar una formación adecuada y centrada en las competencias requeridas para cada puesto, asegurando que los procesos selectivos se desarrollen de manera precisa, justa y conforme a los principios de eficacia y eficiencia establecidos.



4. Mejorar las condiciones laborales en el marco retribuido, de conciliación y de bienestar

4.1. Negociar y consensuar con el Gobierno autonómico un plan de actualización y mejora de las retribuciones del PTGAS, garantizando un enfoque equitativo y sostenible que reconozca su labor y contribuya a la excelencia en la gestión universitaria.

4.2. Negociar y aprobar, en colaboración con la representación de los trabajadores, un nuevo pacto de PTGAS, adaptado a las necesidades del personal funcionario, en consonancia con la actualización del Plan Concilia, conforme a las particularidades y exigencias del contexto actual.

4.3. Promover un ajuste progresivo al alza de las retribuciones económicas asignadas a los puestos de trabajo que desempeñen funciones análogas o asuman cargas de trabajo equivalentes, asegurando la aplicación efectiva del principio de igualdad retributiva.

4.4. Proceder a la revisión de los complementos del PTGAS, en la medida en que lo permitan las disponibilidades económicas, estableciendo criterios claros y objetivos para su asignación, garantizando una distribución justa y equitativa conforme a las necesidades y competencias del personal, y estructurando dichos complementos mediante indicadores objetivos que evalúen aspectos como las cargas de trabajo, la gestión, la responsabilidad y la complejidad técnica.

4.5. Mejorar el desarrollo de la carrera profesional del PTGAS, mediante la creación de oportunidades bien definidas de reconocimiento profesional y la promoción a grupos superiores. Incentivar su crecimiento y desarrollo dentro de la institución, promoviendo su compromiso y asegurando un avance sostenido a largo plazo en sus funciones y responsabilidades.

4.6. Reorientar el sistema de evaluación del desempeño, con el fin de establecer fórmulas objetivas y transparentes que permitan una valoración más precisa del rendimiento individual. En este sentido, se pretende evitar que el desempeño de un empleado se vea penalizado

por factores ajenos a su rendimiento individual, tales como el desempeño global o colectivo de la unidad a la que pertenezca.

4.7. Realizar un análisis detallado de las plazas y la viabilidad de la instauración del Grupo B de clasificación previsto en el Estatuto Básico del Empleado Público, considerando las propuestas existentes en la actualidad y evaluando su factibilidad en el contexto normativo actual.

4.8. Fomentar la creación de entornos de trabajo sostenibles y saludables, promoviendo un ambiente que garantice la seguridad, el respeto por el medio ambiente y que favorezca el bienestar físico y mental del personal, permitiendo que cada empleado desempeñe sus tareas de manera plena, eficiente y satisfactoria.

4.9. Realizar un análisis detallado sobre la adecuación de la normativa vigente en materia de teletrabajo en el contexto actual, evaluando su efectividad y relevancia en función de las necesidades y desafíos actuales. Además, se valorarán posibles mejoras en la reglamentación, y de esta forma, optimizar su implementación y adaptarla a las nuevas realidades laborales y tecnológicas.

4.10. Proveer a la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales de los recursos necesarios para que pueda gestionar de manera autónoma la adquisición del material requerido para efectuar las adaptaciones de los puestos de trabajo, con el objetivo de optimizar los plazos de ejecución de dicho proceso

5. Innovar, automatizar y modernizar los procesos de gestión

5.1. Promover la innovación de los procesos administrativos y de gestión para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios universitarios, asegurando una respuesta más ágil y efectiva a las necesidades de la comunidad universitaria. Realizar una evaluación objetiva, involucrando a grupos de trabajo que incluyan a los destinatarios de los procesos administrativos, con el fin de optimizar los procedimientos burocráticos y reducir la carga de trabajo que conllevan.

5.2. Actualizar y mejorar las herramientas informáticas de gestión administrativa, con el objeto de optimizar la eficiencia de los procesos internos y reducir las cargas burocráticas en cumplimiento del principio de simplificación administrativa.

5.3. Implicar al PTGAS mediante un proceso participativo que favorezca su cualificación y adaptación cultural al despliegue de la Inteligencia Artificial en el período 2025-2030, integrando esta tecnología en los procesos de gestión y administración.

5.4. Potenciar la cultura innovadora mediante la creación de un foro permanente dedicado al análisis y la mejora de la gestión pública, que permita la colaboración continua con otras administraciones públicas. Este foro servirá como un espacio de intercambio de ideas y de buenas prácticas, con la finalidad de fomentar la innovación, optimizar los procesos administrativos y contribuir al desarrollo de soluciones más eficientes y adaptadas a las necesidades del entorno público.

Compromisos:

En el periodo 2025-2030 impulsaremos una planificación organizativa eficiente, reduciendo la temporalidad y fortaleciendo la promoción interna para garantizar estabilidad y equidad en el empleo. Reforzaremos el desarrollo profesional continuo con mayor inversión en formación, modernización administrativa y fomento de la movilidad para intercambiar buenas prácticas. Consolidaremos la promoción y estabilidad laboral mediante planes de ascenso, convocatorias periódicas y transparencia en la provisión de puestos. Nos comprometemos a una mejora de las condiciones laborales que abarca la actualización salarial, la revisión de complementos y medidas de conciliación. Además, impulsaremos una cultura innovadora en los servicios universitarios que optimice la gestión administrativa con herramientas avanzadas como la inteligencia artificial.



06

ROSA
BOLEA

PROFESORADO

La universidad son personas, talento e implicación

El Personal Docente e Investigador de la Universidad de Zaragoza debe sentirse apoyado por la institución, y sentirla como el Alma Mater en que cada persona pueda ofrecer lo mejor de sí misma y desarrollar una carrera académica con confianza y pleno respaldo institucional. La Universidad debe ser un entorno estimulante y exigente, pero también un espacio que ofrezca facilidades, soporte y apoyo para la carrera docente e investigadora. Nuestra estrategia potencia el cuidado a las personas y la creación de condiciones favorables para que puedan desarrollar todo su potencial.

Carrera académica y condiciones de trabajo

Aspiramos a que el profesorado confíe en que su esfuerzo personal sea respondido por la institución con una política decidida de **estabilización y promoción**. Continuaremos con el procedimiento actual de **transformación de plazas**, **agilizaremos** los periodos de espera, **simplificaremos** los trámites burocráticos y desarrollaremos una política activa para asegurar la **igualdad de oportunidades en todos los departamentos y campus**.

Por otro lado, vamos a prestar particular atención al **bienestar** de un colectivo que soporta frecuentemente un alto nivel de estrés, así como dificultades para **conciliar** la vida familiar con las exigencias de una vida académica muy competitiva.

Visión estratégica

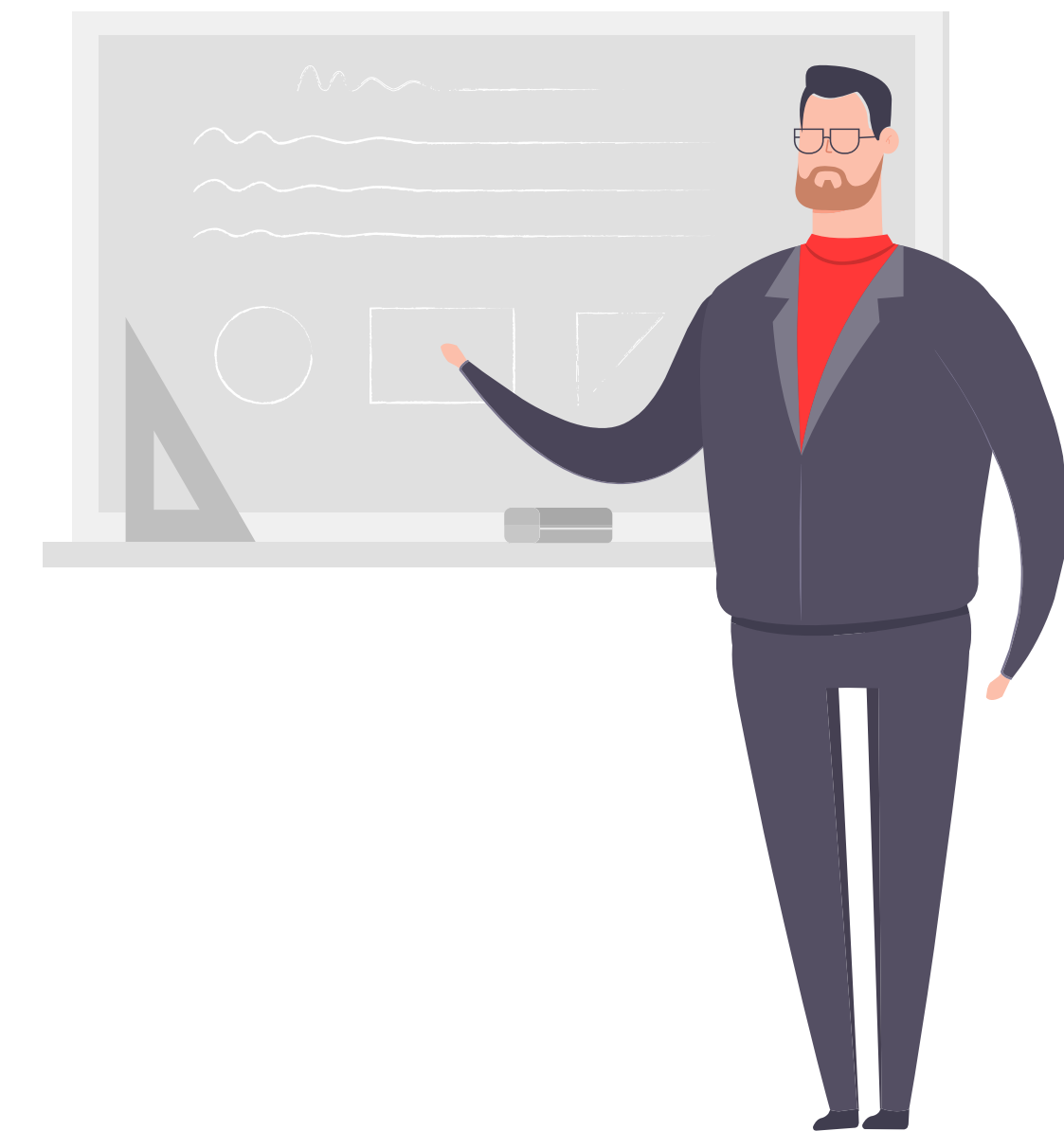
Analizaremos **de forma prospectiva** la estructura de la plantilla de profesorado a medio plazo en las diversas áreas en términos cuantitativos y cualitativos. En este sentido es preciso potenciar el proceso de **rejuvenecimiento** de la plantilla de profesorado, así como priorizar la atención de aquellas **áreas y campus con más dificultades** para consolidar equipos suficientes y cualificados.

Acogida y soporte

Queremos desarrollar una **política específica para el profesorado de reciente incorporación**. Desde el primer minuto este profesorado debe sentirse acompañado y respaldado, y deben crearse condiciones particulares para que en esos primeros años pueda desarrollarse plenamente en el ámbito investigador y docente. Implantaremos medidas concretas, desde **anticipar los contratos** para permitir preparar adecuadamente su asignación docente, hasta **convocatorias y condiciones específicas** que permitan impulsar su investigación. Se trata, en definitiva, de **atracción y retención de talento**, configurándonos como una institución atractiva para la carrera profesional.

Contabilización de la actividad docente y modelo de dedicación

Es imprescindible analizar y revisar el actual modelo de Plan de Ordenación Docente para adecuarlo a la gran **diversidad de tareas y ocupaciones** del profesorado así como a las **nuevas modalidades y formatos** de la actividad docente. A la vista del prometido Estatuto del PDI, revisaremos tanto el sistema de dedicación como las reglas de asignación de la docencia. En ese contexto se valorarán nuevas formas de organización del POD, incluyendo la posibilidad de planes plurianuales, que permitan al profesorado optimizar su esfuerzo adaptativo y creador.



1. Seguir potenciando la política de estabilización y promoción profesional, agilizando y simplificando los trámites

1.1. Continuar y reforzar la política de estabilización, tanto de profesorado AYD a aquella figura para la que cuenten con acreditación, como de investigadores/as de programas de excelencia -como RyC, Beatriz Galindo- a figuras de profesorado de universidad permanente o funcionario. Garantizaremos la cobertura de la reserva del 15% de plazas actual para quienes poseen la certificación R3. Si desapareciera la tasa de reposición se plantearían incorporaciones que no fueran necesariamente como docentes.

1.2. Seguir apoyando la transformación de Profesorado Titular de Universidad a Catedrático/a mediante el sistema de promoción interna y de Profesorado Permanente Laboral a Titular de Universidad. Agilizar la tramitación de plazas de PPL, TU y CU, manteniendo abierto el plazo de solicitudes de transformación todo el año y ajustándose los trámites a dos ofertas parciales de Empleo Público.

1.3. Proveer de puestos docentes en áreas que requieran de un refuerzo especial o estratégico y proseguir la negociación y colaboración con el SALUD para la consolidación de plantillas de profesorado vinculado. Debe continuar el esfuerzo para dotar a las áreas sanitarias de una plantilla amplia y estable, proponiendo al Gobierno de Aragón la dotación de puestos específicos de AYD vinculado -bien para sortear las limitaciones de la tasa de reposición, bien las de la falta de personas acreditadas en algunas especialidades- y estableciendo políticas concretas para captar profesorado de cada área, con convenios tanto para el personal del SALUD como con el Departamento de Justicia para el caso de la Medicina Legal y Forense.

1.4. Regular los concursos de profesorado, teniendo en cuenta las características de ciertas modalidades como el concurso de méritos para las plazas de catedrático/a o los concursos de movilidad. Reforzar la sección encargada de esta actividad, dotándola de medios para que pueda implementar sistemas automatizados que simplifiquen tanto la tarea de la persona aspirante como la de las comisiones de selección.

1.5. Implementar el proceso de promoción interna de profesorado asociado indefinido a PPL, fuera de la tasa de reposición, en función de la disposición transitoria 8 de la LOSU. Se defenderá la necesidad de una financiación estatal, si bien, en su ausencia, estudiaremos la acción a través de fondos propios.

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

2. Elaborar un plan estratégico de PDI, potenciando el rejuvenecimiento de la plantilla

2.1. Elaborar una estrategia de desarrollo de la plantilla de profesorado que permita valorar las necesidades a corto y medio plazo y garantizar su sostenibilidad. Convendría dotar unas 150 plazas de AYD/cursos para conformar equilibrios. En cumplimiento con las cláusulas del convenio suscrito con el Estado y la Comunidad Autónoma, convocaremos plazas de AYD con el fin de que se mantenga plenamente la vigencia de la subvención del Plan INTEGRAL y, además, las plazas necesarias para alcanzar una plantilla suficiente.

2.2. Realizar un estudio de la edad de plantilla en áreas, departamentos y centros, con el fin de establecer un plan de rejuvenecimiento basado en las necesidades a medio plazo y no exclusivamente en las necesidades docentes inmediatas.

2.3. Estudiar el número de doctores y doctoras en las diferentes áreas y, en su caso, implementar un plan para atender a áreas deficitarias que pueda contemplar diferentes vías de entrada como la contratación de PIF propio o los procesos de movilidad contemplados en el artículo 72 de la LOSU.

2.4. Negociar un contrato-programa con el Gobierno de Aragón para financiar la estrategia de rejuvenecimiento y asegurar la dotación necesaria de PDI en las áreas singulares y/o estratégicas así como su sostenibilidad a medio y largo plazo.

3. Atraer y retener talento, formación e internacionalización

3.1. Fortalecer el programa propio de investigación para mejorar la atracción y retención de talento joven nacional e internacional y apoyo a la consolidación de la carrera docente e investigadora.

3.2. Ofrecer al profesorado una formación de calidad que le permita estar al día en su labor docente y afrontar el reto de incorporar el uso de la IA en sus tareas diarias, haciendo igual de accesible esta formación al PDI de los campus territoriales.

3.3. Fortalecer la internacionalización del personal docente e investigador.

4. Implantar un plan de formación y mentorización específico para el profesorado de nueva incorporación

4.1. Evaluar el plan de formación del profesorado AYD LOSU así como las acciones adicionales previstas en el convenio colectivo, para proporcionar una formación atractiva, útil y de calidad.

4.2. Extender la participación en módulos independientes del programa de formación para ayudantes doctores noveles a todo PDI de reciente incorporación que lo solicite y facilitar las condiciones para su realización.

4.3. Incorporar un programa de acogida y mentorización para apoyar y acompañar al PDI de nueva incorporación durante su primer año de contrato ayudándole a resolver cuestiones de gestión, investigación y docencia así como a diseñar su plan de desarrollo profesional dentro de la universidad, para lo cual proponemos incluir y reconocer la figura de mentor senior.

5. Actualizar los modelos de planificación y asignación docente, dedicación y evaluación del profesorado

5.1. Analizar, revisar y mejorar el actual modelo del plan de ordenación docente, reflexionando sobre el volumen global del encargo presencial, mejorando de manera permanente la técnica de la planificación y el

cómputo de actividades, teniendo en cuenta las nuevas exigencias normativas, y prestando especial atención a las nuevas modalidades y formatos de la actividad docente.

5.2. Revisar el sistema de dedicación, a la vista del prometido Estatuto del PDI, afinando, dentro de las horquillas que permite o permita la legislación vigente, las reglas para determinar la disponibilidad exacta del profesorado, optando por las óptimas.

5.3. Ajustar las disposiciones reguladoras de la asignación de la docencia, teniendo en cuenta la categorización que resulta de la LOSU. Se efectuarán aproximaciones a asignaciones más estables, de carácter plurianual, que permitan al profesorado, especialmente a quienes se encuentran en posiciones de mayor debilidad, planificar su actividad con más seguridad.

5.4. Adaptar el modelo de evaluación DOCENTIA tras la experiencia piloto, y también a las nuevas disposiciones nacionales, con el fin de que sea una herramienta útil para la mejora de la actividad docente, así como reconocido en los procesos de acreditación.

6. Desarrollar un plan social para PDI y actuar para mejorar la situación de los complementos autonómicos

6.1. Realizar el seguimiento y desarrollo del II Convenio Colectivo de PDI, en vigor desde 2023, y realizar campañas periódicas de información sobre los derechos del PDI.

6.2. Establecer planes específicos desde la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales, y en el marco de un nuevo Campus de Salud, para cuidar la salud física y mental y el bienestar de la plantilla de PDI prestando especial atención a los colectivos más vulnerables y fortaleciendo el Plan Concilia.

6.3. Establecer acciones para garantizar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de la docencia e investigación y de la carrera profesional del profesorado de todos los campus. Potenciar políticas de igualdad en la I+D con acciones específicas contra el techo de cristal.



6.4. Promover el sentimiento de pertenencia a un departamento, centro o a la universidad para mejorar las condiciones y la calidad del trabajo del PDI mediante medidas sociales. Planificar e implementar herramientas para reconocer la excelencia en la labor docente.

6.5. Negociar con el Gobierno de Aragón la consolidación de los complementos retributivos adicionales ligados a méritos individuales para el periodo que se inicie en 2027 (trienal, quinquenal o indefinido) con el adecuado incremento para recuperar el nivel adquisitivo perdido en los últimos años. Apoyar a nuestros representantes como empleados públicos en la negociación con el Gobierno de Aragón en la adopción de estas acciones.

7. Regular la figura del profesorado sustituto

7.1. Promover una regulación autonómica de la figura de sustituto, colaborando activamente desde la Universidad en el proceso de redacción teniendo en cuenta las causas de sustitución y sistematizarlas, agrupando las que pueden generar subtipologías contractuales definidas.

7.2. Adaptar el programa de apertura sistemática de bolsas de profesorado sustituto y examinar el funcionamiento de las condiciones

para la permanencia o abandono de las mismas, con el fin de contar de manera permanente con un listado actualizado de aspirantes disponibles que agilice las contrataciones.

7.3. Articular los contratos con la suficiente flexibilidad para que la persona contratada pueda acometer las tareas para las que se le requieren, superando las dificultades que puede determinar la aplicación de un contrato de sustitución equivalente al de otros sectores.

8. Actualizaciones y modificaciones normativas

8.1. Acometer una reforma de las normativas referidas a años sabáticos, vacaciones, permisos y licencias, con propuesta y negociación de unos nuevos textos. En particular, debe favorecerse que al año sabático puedan acceder personas en áreas/especialidades de conocimiento con plantillas tensionadas.

8.2. Actualizar las normativas de movilidad (cambios de adscripción a centro) y de concursos, una vez completado el desarrollo normativo de la LOSU, con el necesario respeto a las competencias departamentales a la hora de programar los criterios pertinentes.

Compromisos:

En el periodo 2025-2030 dirigiremos todos nuestros esfuerzos hacia la consolidación de una plantilla suficiente y de calidad. Perseguiremos una dotación en torno a 150 plazas de AYD al año y garantizaremos una nueva figura de AYD cada curso antes de una jubilación forzosa. Plantearemos un modelo de planificación docente más flexible. Lucharemos por la consolidación de complementos autonómicos en el sueldo. Crearemos una unidad de apoyo a la acreditación del profesorado y reforzaremos su formación en competencias digitales.

07

ROSA
BOLEA

INTERNACIONALIZACIÓN

Internacionalización para una universidad abierta y global

La internacionalización se ha implantado como un eje transversal imprescindible en la estrategia de las Universidades para un próximo futuro y la Universidad de Zaragoza ha de continuar el camino ya emprendido en ese sentido, reforzando esa dimensión internacional para asentarse como una institución abierta y global. Debemos proporcionar a todos los miembros de la comunidad universitaria los instrumentos necesarios para que puedan aprovechar las oportunidades que ofrece el escenario universitario actual, y llevar a cabo un plan de internacionalización de Unizar. Nuestro cometido será reforzar la imagen de la Universidad como institución de excelencia a escala mundial.

Cooperación interuniversitaria europea

Queremos impulsar la internacionalización en todos los ámbitos universitarios para aumentar nuestra competitividad global. Fortaleceremos la cooperación con Universidades europeas a través de alianzas como UNITA, programas como Erasmus+ y programas transfronterizos, fomentando la movilidad de estudiantes, PDI y PTGAS que les permitirán extraer mayor beneficio de su formación y mejorar en su promoción profesional. Además, promoveremos la creación de nuevos consorcios y modalidades innovadoras de movilidad —como la virtual o las prácticas rurales—, y estableceremos nuevos canales de colaboración con otras Universidades europeas, mediante nuevas titulaciones, nuevas formas de docencia, micro-credenciales y la colaboración entre Escuelas de Doctorado.

Referente en cooperación al desarrollo

Queremos crear una Oficina de Cooperación al Desarrollo para centralizar y coordinar las actividades de la universidad en este ámbito. Es necesario sensibilizar a la comunidad universitaria en su conjunto y muy especialmente, al estudiantado, reforzando la colaboración con instituciones y ONG. Desarrollaremos procedimientos de autoevaluación ética de la colaboración de la Universidad con otros países.

Definición de prioridades geográficas

Queremos centrar la estrategia de internacionalización en regiones prioritarias para optimizar recursos y fortalecer la cooperación. América Latina será clave, con el objetivo de consolidar nuestra presencia en el Espacio Iberoamericano de Educación Superior y desarrollar programas conjuntos de Grado y Posgrado. En Asia, se ampliarán colaboraciones con otras Universidades chinas, japonesas, tailandesas y de otros países, incluyendo dobles titulaciones. También fortaleceremos alianzas con instituciones de Norteamérica y Australia, impulsando cotutelas de tesis doctorales y estudios conjuntos. Diseñaremos una estrategia de expansión en África y Asia Central, aprovechando intereses académicos y programas institucionales, como las bolsas de egresados en español como Lengua Extranjera.

Aprovechamiento de las ventajas de la internacionalización

Queremos avanzar en la internacionalización de los currículos para ofrecer a nuestro estudiantado, PDI y PTGAS las herramientas para aprovechar las oportunidades que la estrategia de internacionalización de Unizar pondrá a su disposición. Queremos impulsar la impartición de docencia en inglés tanto en grados y másteres como en la formación permanente. Avanzaremos en la integración de contenidos relativos a distintos aspectos de la realidad internacional y en la puesta en marcha de instrumentos de docencia virtual o híbrida, que permitan al estudiantado incorporar formación impartida en otras Universidades en sus propios currículos. Plantearemos el reconocimiento de las actividades de internacionalización del PDI y del PTGAS tanto en su desempeño laboral como en relación con la carrera profesional.





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

- 1.1.** Aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la Alianza UNITA Universitas Montium para incrementar la movilidad, principalmente de estudiantes, pero también de PDI y PTGAS.
- 1.2.** Intensificar el uso de los instrumentos que UNITA pone a disposición del personal investigador, como la participación en hubs de investigación, la puesta en común de infraestructuras de investigación, para crear redes y presentar proyectos de investigación con investigadores de las otras Universidades de la Alianza UNITA, mediante la realización de matching events, así como la participación en convocatorias de Starting y Advanced Grants.
- 1.3.** Establecer canales particulares de colaboración con Universidades europeas mediante la oferta de nuevas titulaciones de Grado y Máster, incorporando nuevas formas de docencia como la COIL (Formación Colaborativa Internacional en línea), los BIP (Blended Intensive Programmes) o las microcredenciales.
- 1.4.** Potenciar la colaboración entre las Escuelas de Doctorado de las Universidades de la Alianza UNITA, incluyendo el incremento de tesis en cotutela.
- 1.5.** Reforzar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el Espacio Europeo de Educación superior y el Programa Erasmus+, incluidas las relaciones con terceros países, impulsando nuevas formas de movilidad como la virtual o las prácticas rurales.
- 1.6.** Entrar en nuevos consorcios europeos, que nos permitan diversificar el acceso a conocimientos y experiencias del estudiantado, PDI y PTGAS, explotando al máximo las oportunidades ofrecidas por todas las modalidades del programa Erasmus.
- 1.7.** Incentivar y apoyar el desarrollo de programas conjuntos de Erasmus Mundus Máster, para internacionalizar nuestra oferta académica de Máster.

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

- 2.1.** Potenciar las relaciones con Universidades latinoamericanas, mediante la firma de convenios para poner en marcha títulos conjuntos, con reconocimiento recíproco por ambas partes, así como incentivos para incrementar el número de estudiantes latinoamericanos que cursan Grados y Másteres en la Universidad de Zaragoza.
- 2.2.** Desarrollar la presencia en Asia, añadiendo a la consolidación como Universidad española de referencia en China la apertura a muchos otros actores asiáticos, a través del fortalecimiento de alianzas y contactos ya disponibles en la Universidad.
- 2.3.** Reforzar la presencia y colaboración activa con instituciones universitarias de América del Norte y Australia, mediante la firma de convenios para desarrollar movidades recíprocas e implantar intercambios en titulaciones de Grado y Máster.
- 2.4.** Diseñar una política de cooperación con instituciones de África y Asia central, para mejorar la presencia en marcos geográficos con elevado potencial de crecimiento.
- 2.5.** Materializar los puntos anteriores en programas de colaboración efectiva con Universidades asiáticas, de toda América y de Oceanía para convertir a la Universidad de Zaragoza en un campus realmente global.
- 2.6.** Potenciar y poner en valor los desarrollos de las distintas Facultades y Centros de la Universidad de Zaragoza en la cooperación con instituciones de los diferentes marcos geográficos.
- 2.7.** Captar estudiantado extranjero mediante la oferta de diferentes programas más atractivos para estudiantado internacional.
- 2.8.** Crear bolsas de egresados en el estudio de español como Lengua Extranjera para la realización de prácticas extracurriculares.
- 2.9.** Facilitar el aprendizaje de lengua española para estudiantes extranjeros en todos los campus de Unizar.

3. Desarrollar un Plan de Internacionalización en Casa

- 3.1.** Propiciar la internacionalización en todos los ámbitos universitarios, para que el estudiantado, PTGAS y PDI se vean inmersos en un ambiente más internacional.
- 3.2.** Analizar el funcionamiento de los servicios de internacionalización en sus distintos niveles para reforzar su contribución a la internacionalización de la Universidad de Zaragoza, incluyendo la evaluación de las necesidades que al respecto de estos servicios presentan los distintos centros.
- 3.3.** Profundizar en la internacionalización de los currículos, aprovechando las posibilidades que ofrece la docencia virtual o híbrida para establecer canales de colaboración con otras Universidades.
- 3.4.** Incidir en la capacitación del PDI para impartir clases en otros idiomas, especialmente en inglés por medio del Plan CLIC@unizar, como medio para una mejor formación en idiomas del estudiantado de la Universidad de Zaragoza y como estrategia de captación de estudiantado extranjero. El objetivo es aumentar considerablemente la oferta de asignaturas, grados, másteres y formación permanente impartidos en otras lenguas.
- 3.5.** Asegurar y poner los medios efectivos para que el estudiantado desarrolle experiencias de colaboración y de trabajo con equipos internacionales, bien mediante la realización de estancias en otras Universidades o por medio de la cooperación con investigadores de otras Universidades desarrollada en el propio campus de la Universidad de Zaragoza, aportando así una marca diferencial de nuestro estudiantado. Fomentaremos los grupos de trabajo internacionales dentro de nuestras aulas.
- 3.6.** Asegurar y poner los medios para que el estudiantado pueda desenvolverse en un segundo idioma, así como la consolidación de nuestro idioma para los estudiantes internacionales.

4. Impulsar una universidad solidaria y referente en cooperación al desarrollo

- 4.1.** Captar recursos de otras instituciones para desarrollar acciones de cooperación al desarrollo por miembros de la comunidad universitaria.
- 4.2.** Establecer programas de colaboración efectiva con Universidades de países en desarrollo en el marco de la cooperación al desarrollo
- 4.3.** Continuar y reforzar la colaboración con otras instituciones y ONG internacionales para el desarrollo de actividades de sensibilización de los miembros de la comunidad universitaria, especialmente los estudiantes, en el ámbito de la cooperación al desarrollo.
- 4.4.** Creación de una Oficina de Cooperación al Desarrollo como unidad que centralice y dé coherencia a la actividad de la Universidad en este ámbito.
- 4.5.** Diseñar procedimientos adecuados para una autoevaluación ética de la colaboración de la Universidad de Zaragoza con otros países, en particular en el marco de proyectos de investigación, involucrando directamente a los actores de dicha cooperación (investigadores, Institutos, Centros, ...).

Compromisos

Impulsaremos la internacionalización en todos los ámbitos de la Universidad aprovechando programas y alianzas como UNITA, Erasmus+ y programas transfronterizos. Fomentaremos programas conjuntos con otras Universidades europeas, y estableceremos programas de intercambio con Norteamérica y Australia. Priorizaremos acuerdos con América Latina, Asia y otras regiones estratégicas para expandir la colaboración global. Crearemos un plan de internacionalización en casa mejorando currículos, movilidad y los servicios de apoyo a la internacionalización. Potenciaremos acciones solidarias y alianzas internacionales para ser un referente en cooperación al desarrollo. Y potenciaremos la internacionalización de nuestras titulaciones.

08

ROSA
BOLEA

CULTURA Y PATRIMONIO

Cultura y patrimonio para un pensamiento crítico

La universidad es un espacio de libertad, de conocimiento e innovación, poseedora de un rico conjunto patrimonial que contribuye a reforzar nuestra identidad, actuando como una herramienta educativa y de proyección social, que debemos conservar y difundir.

Al tiempo, la Universidad, como plantea la LOSU, debe fomentar la creación y auspiciar el debate cultural, desde el convencimiento de que con ello contribuirá a crear ciudadanos más críticos y comprometidos con la sociedad.

Foro cultural y de debate social

Las actividades culturales deben protagonizar una buena parte de la vida académica y, a la par, han de resultar también valiosas para la sociedad a la que sirven. Nuestra institución debe erigirse en referente de la cultura en cualquiera de las ramas del arte, las humanidades, las ciencias, las ciencias sociales y las tecnologías y en un espacio para el encuentro, el debate, la reflexión y la creatividad; y al mismo tiempo en un espacio de debate en libertad sobre cualquier aspecto de interés. Debemos aportar nuestro conocimiento especializado y **proyectar sobre la sociedad nuestra capacidad crítica, para poder deliberar a partir de evidencias y argumentos.**

Protagonismo del estudiantado y la juventud

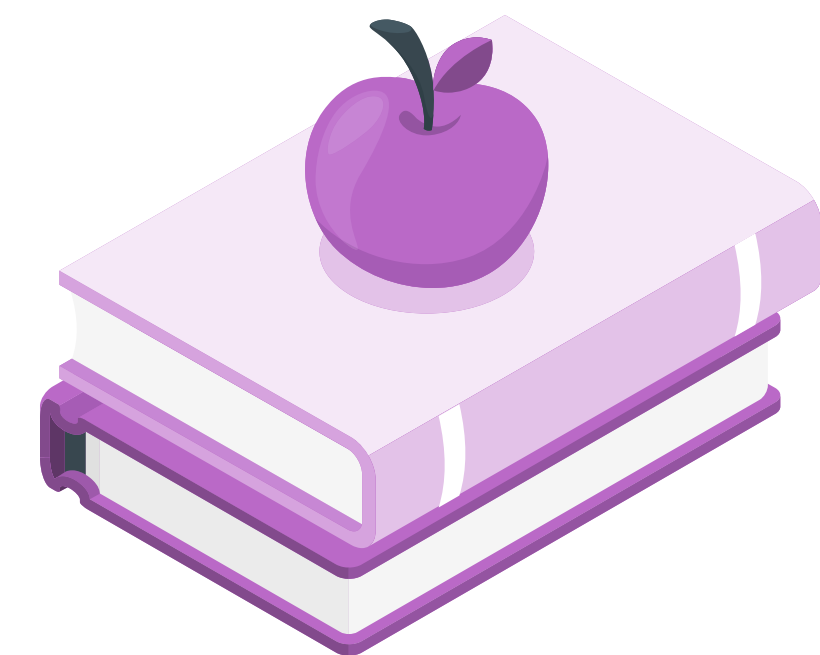
Queremos crear espacios en los que nuestros colectivos más jóvenes tengan oportunidad de encontrarse y proyectarse a la sociedad. Queremos apostar identificando sus intereses y motivaciones: artes plásticas, teatro, cine, música, radio, literatura, lengua, historia, política, ciencia, filosofía, solidaridad, etc., **la experiencia universitaria debe de ir más allá de la academia, de las aulas, de las clases y los exámenes.**

Compromiso con las artes y el patrimonio cultural universitario

Creemos en una **universidad protectora de la cultura y las artes**, creativa, que sea capaz de auspiciar nuevas creaciones en cualquiera de los ámbitos —artes plásticas, visuales, escénicas, literarias...—, y difundir las antiguas. Una universidad que muestre orgullosa el rico **patrimonio cultural** que atesora desde el siglo XV, difundiéndolo entre la ciudadanía.

Divulgación del conocimiento

Nuestras actuaciones han de movilizar la **divulgación del conocimiento a los distintos agentes sociales**, exponiendo de forma adecuada qué hacemos y para qué sirve, entendiendo los diferentes colectivos que componen la comunidad universitaria como **elemento clave y vehículo de transmisión de respuestas basadas en el conocimiento y la investigación**, como expositores de realidades y manifestaciones que ocurren, entre la Universidad y su entorno.





1. Diseñar y poner en marcha una programación cultural amplia y abierta, inclusiva y participativa, de calidad y comprometida con los valores éticos universales

1.1. Mantener y apoyar los eventos culturales de la institución con la organización de exposiciones, ciclos de conferencias y de cine, recitales y representaciones teatrales, congresos, seminarios y talleres y otros certámenes. Entre tales actividades se impulsarán también aquellas que pongan de relieve la historia y el presente de la Universidad de Zaragoza.

1.2. Organizar mesas redondas, encuentros y debates sobre aquellos temas de actualidad o controvertidos que preocupan a la ciudadanía para poder apoyar desde la Universidad una reflexión crítica basada en evidencias que contribuya a luchar contra la desinformación.

1.3. Mejorar la accesibilidad a las actividades programadas utilizando tecnologías como recursos multimedia, códigos QR, chips NFC, signoguías, sistemas de audiolectura, traducciones, etc.

1.4. Estimular el conocimiento de los creadores y creadoras, prestando especial atención a los aragoneses ilustres como Francisco de Goya o Luis Buñuel. Para ello se trabajará en colaboración con los investigadores e Institutos dedicados a ello.

1.5. Afianzar el Paraninfo como uno de los centros culturales más importantes de la ciudad de Zaragoza y un espacio idóneo para la aplicación de las políticas culturales de la Universidad.

1.6. Favorecer la creación de espacios emblemáticos de atracción cultural en los diferentes centros, campus y localidades con presencia de la Universidad de Zaragoza (Zaragoza, Huesca, Teruel, Jaca, La Almunia), apoyando sus iniciativas de una manera eficaz y coordinada.

1.7. Fomentar las sinergias y la mutua colaboración con la Comunidad Autónoma de Aragón y sus diversas entidades o instituciones políticas y sociales para potenciar acciones culturales desde la Universidad.

Es fundamental fortalecer los vínculos institucionales para crear, fomentar y expandir por el territorio programas de actividades artísticas y culturales (audiovisuales, plásticas, escénicas, literarias, musicales) organizadas conjuntamente.

1.8. Contribuir al conocimiento de las peculiaridades propias de Aragón (su historia, sus lenguas, su derecho y su singular patrimonio artístico, literario, etnológico y natural).

2. Apoyar la producción artística y cultural de los miembros de la comunidad universitaria colaborando en su difusión social

2.1. Apoyar la producción artística (artes visuales, escénicas, musicales, cinematográficas, etc.) y cultural de los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo exposiciones, presentaciones o representaciones de sus creaciones, apoyando a las asociaciones universitarias, a los individuos y a los grupos.

2.2. Prestar apoyo a la solicitud de proyectos y eventos de innovación cultural y a la difusión de la creación artística y cultural de la comunidad universitaria.

2.3. Diseñar una agenda cultural vertebradora del territorio aragonés dentro del programa BeyondUnizar, a través de distintas programaciones artísticas, culturales o divulgativas.

2.4. Incrementar la colaboración cultural con el Gobierno de Aragón, diputaciones provinciales, comarcas y ayuntamientos de Aragón (no solo de las tres capitales) abordando realizaciones conjuntas y proyectos interinstitucionales.

2.5. Colaborar en la creación de redes culturales más amplias, en colaboración con los investigadores e Institutos de investigación.

2.6. Canalizar y apoyar las iniciativas de los Centros, descentralizando las actividades artísticas y culturales.

3. Impulsar acciones culturales para jóvenes en Aragón, dentro y fuera de la Universidad.

3.1. Vertebrar el territorio a través del programa BeyondUnizar, mediante el apoyo especial a las iniciativas con participación de la comunidad universitaria joven, dentro y fuera de la Universidad, proyectando experiencias en red con los principales agentes interesados.

3.2. Convocatoria anual y prestación de apoyo a proyectos culturales y artísticos dedicados a fomentar el asociacionismo juvenil y que potencien las alianzas interuniversitarias o con colectivos no universitarios.

3.3. Reconocer el talento con la creación de nuevos premios y galardones especiales en disciplinas donde la juventud se focalice como verdadera protagonista de creación e innovación, desarrollando a la vez alcance intergeneracional.

3.4. Fomentar el sentido de pertenencia a Unizar, incorporando paulatinamente la agenda cultural como parte importante de la experiencia universitaria, personal, formativa y humana de la etapa académica, fuera y dentro, incidiendo especialmente en los primeros cursos, como pieza fundamental para la formación integral de nuestro estudiantado.

3.5. Potenciar el germen, el foco, la red y la interdisciplinariedad de los colegios mayores de los tres campus, programando más actividades en su seno e incluyéndolas en el programa BeyondUnizar.

3.6. Animar a la presencia activa y al protagonismo, desde su elaboración previa, de las y los jóvenes estudiantes en las actividades programadas, poniendo en valor sus investigaciones y nuevos temas de agenda y creando nuevos debates sociales, de generación de conocimiento y de talento.

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

4.1. Impulsar una investigación profunda de las colecciones universitarias, integrándolas en proyectos expositivos, editoriales y de investigación interdisciplinaria. Estas iniciativas no solo contribuirán al avance del conocimiento, sino que también posicionarán a nuestra universidad como un referente en el estudio y la divulgación del patrimonio cultural universitario, como testimonio de nuestra historia y motor de innovación, educación y colaboración.

4.2. Realizar un estudio exhaustivo sobre el estado de conservación de las colecciones de los diferentes centros de la Universidad. Este análisis permitirá priorizar intervenciones, establecer un plan de restauraciones y definir políticas de conservación preventiva y correctiva.

4.3. Apoyar la creación de infraestructuras adecuadas para la conservación y gestión del patrimonio, como depósitos especializados y laboratorios, algunos de los cuales podrán ser compartidos con los Institutos de investigación. Estas instalaciones seguirán los estándares internacionales, asegurando una conservación adecuada.

4.4. Contribuir a la creación de nuevos espacios museísticos, que muestren las colecciones patrimoniales de la Universidad —históricas, artísticas, tecnológicas, biomédicas...

4.5. Desarrollar campañas dirigidas a la comunidad universitaria para dar a conocer las colecciones de nuestra institución. Estas iniciativas buscarán fomentar el sentido de pertenencia y la apreciación del valioso patrimonio cultural que poseemos. E igualmente, mantener y renovar la exposición permanente de fondo documental de la Biblioteca General Universitaria y establecer una política de exposiciones, publicaciones y actividades que den a conocer el patrimonio entre la ciudadanía en todos los campus aragoneses.



4.6. Fomentar la participación activa de la universidad en redes de trabajo nacionales, con el objetivo de compartir experiencias, generar sinergias y consolidar buenas prácticas en la gestión del patrimonio cultural, en línea con el punto 3 del artículo 21 de la LOSU “Las universidades procurarán colaborar entre ellas y con otras entidades responsables del patrimonio cultural, para alcanzar mejor sus objetivos”

4.7. Redactar un Reglamento de Patrimonio que regule la gestión, conservación y difusión de nuestro patrimonio cultural. Será el resultado de un proceso participativo que involucre a todas las áreas implicadas, garantizando una perspectiva interdisciplinaria y consensuada.

5. Establecer una estrategia coordinada de formación permanente abierta a la sociedad

5.1. Potenciar las acciones de las actividades docentes extraordinarias que renuevan su oferta anualmente a través de los cursos extraordinarios, la Universidad de Verano de Teruel, la Universidad de la Experiencia y cursos organizados por UNIVERSA o a través de proyectos gestionados por la OTRI.

5.2. Potenciar el reconocimiento como formación permanente de las actividades docentes extraordinarias, pudiendo agrupar varias en itinerarios que compongan microcredenciales, buscando la validación como formación permanente de profesorado por parte del Gobierno de Aragón e incluyendo traducción al inglés de las certificaciones.

5.3. Facilitar el acceso de la sociedad a las actividades docentes extraordinarias añadiendo actividades on line de manera regular en cada propuesta de cursos anual y formatos de docencia híbrida.

5.4. Potenciar la internacionalización de los cursos extraordinarios en el marco de la oferta de la alianza de universidades europeas Unita Montium y de otros convenios multinacionales establecido.

5.5. Favorecer el impulso de cursos abiertos a la sociedad por parte de las cátedras universitarias.

5.6. Seguir potenciando la acción de la Universidad de la Experiencia y de los Cursos Extraordinarios en todo el territorio aragonés, manteniendo e impulsando su presencia en múltiples sedes en coordinación con diferentes gobiernos municipales y apoyando una programación que se distinga por su calidad académica y científica, por desarrollar temas innovadores o de especial interés o actualidad que supongan un avance en los distintos ámbitos de conocimiento y contribuyan a generar impacto social.

5.7. Continuar con la revitalización de la oferta académica y cultural de los Cursos Extraordinarios también en la sede fundacional de Jaca y de los cursos de español como lengua extranjera, fomentando la presencia de especialistas destacados en este campo.

6. Fomentar la difusión de una Cultura Científica innovadora

6.1. Crear un área de divulgación del conocimiento en colaboración con la Unidad de Cultura Científica, que dirigirá sus esfuerzos hacia programas de acción de alta divulgación cultural, con la participación de personalidades de referencia de todo el mundo.

6.2. Apoyar la labor editorial de la Universidad a través de Prensas de la Universidad de Zaragoza, como forma de difundir entre diferentes tipos de públicos los trabajos científicos, estudiando la posibilidad de crear nuevas colecciones ampliando la colaboración del profesorado para incentivar la publicación de recursos docentes, adquiriendo un compromiso con la ciencia en abierto, mejorando la presencia en circuitos comerciales para ampliar el volumen de lectores y mejorar el impacto internacional e implementando las estrategias necesarias para obtener un número mayor de sellos de calidad de las colecciones.

6.3. Impulsar y prestar apoyo a la solicitud y participación de los miembros de la comunidad universitaria en convocatorias públicas relacionadas con el fomento de la innovación en cultura científica y ciencia ciudadana y contar con PDI jubilado y profesorado emérito para organizar acciones de alta divulgación abiertas tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad. Visibilizar a los colectivos menos representados de las áreas científicas y humanísticas, promoviendo la equidad y la igualdad de oportunidades.

6.4. Utilizar la ciencia como elemento vertebrador del territorio aragonés, descentralizando actividades y llegando a ámbitos rurales, poniendo en marcha, entre otras, las acciones “Desayunos con ciencia” y “Unizar en ruta” que permiten acercar al personal científico a comunidades escolares localizadas fuera de las tres capitales de provincia.

6.5. Impulsar la difusión y comunicación de resultados de investigación en formatos más accesibles para la ciudadanía general, apostando por una Ciencia Abierta, que devuelva a la sociedad los resultados de la investigación, con compromiso ético y de responsabilidad social, organizando jornadas de presentación de los proyectos financiados por FECYT que se desarrollan en el seno de la universidad.

6.6. Crear un apartado dentro de la web institucional que recoja a modo de repositorio todas las actividades divulgativas de los miembros de la comunidad universitaria (vídeos de conferencias y charlas, podcasts, artículos de prensa, acciones específicas de la UCC, etc.)

6.7. Establecer programas y alianzas institucionales para promover actividades con centros de enseñanza secundaria y bachillerato para fomentar vocaciones universitarias y facilitar la orientación vocacional de los jóvenes en todo el territorio aragonés, incluyendo la posibilidad de campus de verano en las diferentes facultades de nuestra Universidad con la colaboración de estudiantes universitarios.

Compromisos:

Vamos a llevar la cultura al máximo número posible de localidades de Aragón, inaugurando nuevas sedes para todo tipo de actividades y para cursos extraordinarios y la Universidad de la Experiencia. Se financiarán nuevos premios, se organizarán festivales para apoyar la producción artística y cultural de la comunidad universitaria y se lanzará una convocatoria de residencia artística en Teruel. Se canalizarán y apoyarán las iniciativas de los Centros, descentralizando las actividades artísticas y culturales. Se fomentará los espectáculos musicales por todos nuestros campus. Se pondrán en abierto diferentes colecciones de PUZ. Se creará un área de divulgación del conocimiento para reforzar la UCC. Se redactará un reglamento del patrimonio universitario.



09

ROSA
BOLEA

COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Responsabilidad de servicio y atención a la comunidad universitaria

Creemos en una comunidad universitaria que sienta responsabilidad hacia la lucha contra las desigualdades sociales y las situaciones de vulnerabilidad. Abogamos por la participación como clave en las diferentes actividades diseñadas desde los centros, institutos de investigación y servicios centrales, proponiendo experiencias solidarias y sensibilizadoras en relación a intereses y necesidades de toda la sociedad. Y para ello, la comunidad universitaria debe ser ejemplo de convivencia en armonía, de respeto a la diversidad y de fomento de la igualdad y de la plena inclusión, promoviendo el bienestar integral de todos sus miembros y creando un entorno que realmente favorezca el desarrollo profesional y personal.

Campus de salud y bienestar

Debemos asumir la responsabilidad de servicio a nuestra comunidad universitaria, y orientar nuestros esfuerzos a la consecución del bienestar integral: **físico, mental, intelectual, emocional y social**, como un estado que favorece el desarrollo del ser humano, en un entorno favorable para ello. Nos parece esencial escuchar y atender las necesidades e intereses de las personas que conforman nuestra comunidad, colaborando con diferentes entidades para fomentar **estilos de vida saludables, alimentación sana, deporte y actividad física** y generar un verdadero **Campus de Salud**.

Universidad abierta a la Comunidad

Abogamos por una estructura universitaria más abierta, en la que la **participación** en las diferentes actividades diseñadas tanto desde los centros como desde servicios centrales **sea clave**, proponiendo **experiencias desde los propios intereses y necesidades** de toda la universidad, para lo que se hace **necesario crear un cauce de comunicación efectiva**. Consideramos necesario desarrollar programas y acciones que deben ser **centrados en la persona**, que permitan generar nuevas estructuras de gobernanza, y puedan **aumentar la satisfacción laboral y potenciar el sentido de pertenencia a la Comunidad Unizar**.

Igualdad, inclusión, diversidad

Queremos contar con la participación de toda la comunidad universitaria para trabajar por la **igualdad** de oportunidades y la plena **inclusión**, y por incorporar la **perspectiva de género** y el reconocimiento de la **diversidad** en todas las actividades de la vida universitaria. Nuestro objetivo es la plena inclusión, para **garantizar** que todas las personas, independientemente de sus capacidades, origen o circunstancias, tengan las **mismas oportunidades de participar en la vida universitaria y en la sociedad**. Es importante que trabajemos en colaboración para crear un ambiente donde todas las personas nos podamos **sentir valoradas y apoyadas**.

Atención a la Comunidad Universitaria

Los **servicios de atención a la comunidad universitaria** son esenciales para apoyar a estudiantes, PDI y PTGAS, y ayudarles a **enfrentar los desafíos académicos, profesionales y personales**. Los servicios y los recursos positivos que existen en la comunidad universitaria forman un **entramado común que debe constituir espacios** de seguridad, saludables, de respeto de la diversidad, que pongan en valor las capacidades de las personas con discapacidad, más inclusivos, y que fomenten la igualdad de oportunidades para todas las personas que integran dicha comunidad.





1. Promocionar un Campus de Salud orientado a la formación y promoción de la salud, y que contribuya al bienestar físico, mental y social de la comunidad universitaria.

- 1.1.** Proponer acciones y actividades para el cuidado y mejora de la salud, destinadas a potenciar el bienestar y reducir la tensión física y emocional, y desarrollar programas para mejorar el bienestar psicoafectivo y el control del estrés del PDI, estudiantes y PTGAS.
- 1.2.** Incrementar la implicación de la comunidad universitaria y la colaboración con instituciones y empresas para el desarrollo de actividades de formación, investigación y transferencia en materia de bienestar y salud.
- 1.3.** Crear un protocolo de atención y apoyo al estudiantado que requiere una hospitalización de larga duración o aquellos con enfermedades agudas o tendentes a la cronicidad, para que puedan continuar sus estudios de una manera gradual y acorde a sus circunstancias personales.
- 1.4.** Fomentar el deporte y la actividad física como estilo de vida saludable, adaptado a las diferentes condiciones de salud de las personas. Ampliar la oferta de actividades deportivas e impulsar la inclusión de nuevos deportes dentro de las competiciones sociales y universitarias. Proponer diversas actividades físicas adaptadas a los condicionantes de edad, de salud y económicos de cada persona (excursiones, paseos, etc.)
- 1.5.** Hacer hincapié en la importancia de la alimentación saludable y el necesario respeto a las diferentes limitaciones (celiaquía, intolerancias...) y opciones alimentarias.
- 1.6.** Crear un Servicio de Asesoría en Salud Mental que ofrezca apoyo emocional y psicológico, incluyendo terapia individual y talleres sobre manejo del estrés y habilidades sociales.
- 1.7.** Impulsar el reconocimiento internacional de nuestros campus como Campus Saludables, en coordinación con la Red Española de Universidades Promotoras de la Salud (REUPS).

1.8. Fomentar la creación de espacios de encuentro (cafeterías, co-working, descanso, ...) que favorezcan la comunicación y socialización de la comunidad universitaria.

2. Apostar por conseguir la igualdad efectiva y garantizar la tolerancia cero ante cualquier tipo de discriminación o violencia.

- 2.1.** Establecer y hacer cumplir leyes y políticas que prohíban la discriminación en todas sus formas, garantizando que se tomen medidas efectivas contra la violencia y el acoso.
- 2.2.** Revisar y actualizar de manera periódica el Plan de Igualdad de la Universidad de Zaragoza, impulsando una campaña de comunicación adecuada para dar a conocer los protocolos establecidos por la UZ.
- 2.3.** Implementar programas que eliminen la discriminación de género, promoviendo la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los ámbitos.
- 2.4.** Apoyar proyectos de investigación y establecer premios para trabajos fin de estudios que aborden temas de igualdad y diversidad, contribuyendo al conocimiento y a la creación de mejores prácticas en el ámbito educativo.
- 2.5.** Trabajar con las diferentes unidades de la universidad, así como con otras administraciones y agentes sociales, para prevenir y abordar casos de discriminación, acoso y violencia de género, en cumplimiento del protocolo de prevención contra el acoso, asegurando un entorno seguro para todos.
- 2.6.** Establecer un calendario de puntos violetas itinerantes en cada campus y establecer programas de sensibilización sobre igualdad de género y prevención y actuación contra el acoso y la violencia.
- 2.7.** Eliminar los sesgos de género que afectan a la docencia, investigación y gestión en el entorno universitario, e incorporar el enfoque interseccional de género en la docencia e investigación, con instrucciones consensuadas por y para la toda la comunidad universitaria.

2.8. Revisar periódicamente el Plan Concilia para mejorarlo, ampliando sus acciones incluyendo la especificidad de la monoparentalidad y la incorporación progresiva a la jornada laboral después de procesos de convalecencia largos causados por enfermedades graves de familiares.

3. Construir un entorno universitario más justo, inclusivo y accesible, donde todos y todas tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

3.1. Impulsar un Plan de inclusión y no discriminación para toda la comunidad universitaria, en cumplimiento de los preceptos LOSU.

3.2. Promover políticas de accesibilidad universal y no discriminación en todos los ámbitos universitarios, y garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, género, raza, discapacidad u orientación sexual, tengan las mismas oportunidades de acceso a la educación superior.

3.3. Asignar un cupo para estudiantes sometidos a tratamientos médicos de gravedad y larga duración para que puedan estudiar en el Campus (Zaragoza, Huesca o Teruel) donde se esté aplicando el tratamiento.

3.4. Ofrecer programas de formación y actividades de sensibilización sobre diversidad, equidad e inclusión para estudiantes, PDI y PTGAS, promoviendo un ambiente de respeto, empatía y comprensión.

3.5. Mantener el sistema de becas propio y crear programas de becas y ayudas económicas dirigidos a estudiantes de grupos históricamente marginados, facilitando su acceso y permanencia en la universidad.

3.6. Garantizar que los espacios físicos, servicios y recursos sean accesibles para todos, incluyendo adaptaciones en infraestructuras, tecnología y materiales. Mejorar la accesibilidad a los edificios, instalaciones y recursos de todos los campus e incluir señalética internacional adecuada con el fin de conseguir una universidad totalmente inclusiva.

3.7. Fomentar la investigación y el desarrollo de buenas prácticas en inclusión, utilizando los hallazgos para mejorar continuamente las políticas y programas universitarios.

3.8. Generar acciones transversales que integren la diversidad y la inclusión en la formación de estudiantes, de manera que les capacite para dar respuesta a las demandas sociales actuales.

3.9. Avanzar en la sensibilización y formación de la comunidad universitaria en materia de diversidad. Incrementar la formación, sensibilización y atención de la diversidad afectivo-sexual, cultural y étnica desarrollando un programa específico de formación para toda la comunidad universitaria.

3.10. Crear un repositorio de los recursos disponibles para la atención al alumnado con diversidad funcional o afectivo-sexual en nuestros centros y en los de destino de la movilidad nacional e internacional.

3.11. Dialogar con los distintos agentes para que exista una oferta suficiente de alojamiento que facilite el acceso igualitario a la universidad.

4. Fomentar la convivencia universitaria y la participación para crear un ambiente enriquecedor, mejorar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia a Unizar.

4.1. Promover un proceso continuo de negociación colectiva en la universidad, reconociéndolo, no solo como un requisito legal, sino como una valiosa herramienta que beneficia la gestión administrativa, enfocándose en el desarrollo y bienestar del capital humano que constituye la esencia de nuestra institución.

4.2. Crear espacios para el diálogo y la discusión constructiva, que inviten a la socialización, donde se puedan expresar opiniones y experiencias de manera respetuosa y abierta y se fortalezcan lazos entre los diferentes colectivos universitarios.

4.3. Incentivar la creación y participación en organizaciones, asociaciones y voluntariado que representen diferentes intereses y culturas, promoviendo un sentido de pertenencia a nuestra universidad.

4.4. Realizar encuestas y grupos focales para evaluar el clima de convivencia en la universidad, utilizando los resultados para implementar mejoras continuas



5. Ofrecer servicios de apoyo, orientación y atención adaptados a las necesidades individuales de la comunidad universitaria.

5.1. Potenciar servicios de orientación que puedan ofrecer recursos para manejar la ansiedad, el estrés y otros problemas de salud mental, promoviendo el bienestar general de estudiantes y personal trabajador.

5.2. Realizar un análisis exhaustivo sobre la situación y estructura del actual Gabinete de Atención Psicosocial con el objeto de incrementar su capacidad de atención en todos los campus de la UZ e incluir un teléfono de atención psicológica de emergencia con especial atención a la prevención del suicidio y una consulta psicológica de carácter itinerante dando a conocer el calendario de su asistencia y ubicación.

5.3. Fortalecer la Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad (OUAD) con la definición e implantación de un plan de inclusión y no discriminación del conjunto del personal y sectores de la universidad por motivos de discapacidad, origen étnico y nacional, orientación sexual e identidad de género, y por cualquier otra condición social o personal

5.4. Potenciar el trabajo de la OUAD para convertirse en un referente dentro y fuera de la universidad, favoreciendo la apertura de nuestra institución a nuevos proyectos sociales arraigados en nuestro territorio para diseñar acciones que fomenten el respeto a la diversidad, la inclusión, la igualdad y la equidad de nuestra sociedad.

5.5. Fortalecer y hacer participativa la Unidad de Igualdad o la Oficina de Prevención Contra el Acoso (OPRA) como servicios de apoyo y atención a toda la comunidad universitaria.

6. Diseñar nuevos programas y acciones de atención a grupos con necesidades y requerimientos especiales.

6.1. Actualizar el programa de atención a deportistas de alto rendimiento de la Universidad de Zaragoza, garantizando la puesta en marcha de la Oficina de atención al deportista de alto nivel y

desarrollando el Estatuto del Deportista Universitario de Unizar.

6.2. Diseñar programas de atención a las necesidades según la etapa del ciclo vital y de acompañamiento en la construcción o desarrollo del proyecto vital, con protocolos flexibles para facilitar el acompañamiento a personas y grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad.

6.3. Revisar el reglamento de voluntariado de la Universidad de Zaragoza para que puedan participar tanto el estudiantado actual como el egresado, el PDI y el PTGAS en activo y jubilado.

6.4. Incorporar plataformas digitales para favorecer la participación colectiva universitaria para configurar y extender espacios de participación (iniciativas, procesos o consultas) y enriquecerlos a través de espacios o instrumentos más tradicionales como encuentros presenciales, encuestas, etc.

7. Potenciar la Universidad de Zaragoza como referente social, favoreciendo la implicación de la comunidad

7.1. Apoyar desde el área de participación social las propuestas de toda la comunidad universitaria, así como a diferentes organizaciones, entidades y colectivos de interés establecidos en Aragón, tejiendo cauces de participación conjunta y trabajo en red.

7.2. Favorecer la implicación social de la comunidad universitaria, impulsando el voluntariado de todos los sectores y mejorando su reconocimiento, tanto como ECTS, inclusión de competencias adquiridas en el sello europeo del título o el sello Unizar-Pass, que puede ser recibida por el estudiantado, el PTGAS o el PDI.

7.3. Crear una convocatoria de proyectos estratégicos de acción social, de sensibilización a la población y de cooperación al desarrollo, con la implicación de todos los sectores de la comunidad, que conllevarán certificación de participación activa. Se establecerán dos premios *Unizar Social* cada año, que recaerán en dos de los proyectos desarrollados.

- 7.4.** Colaborar con la convocatoria de los proyectos de innovación de Unizar (PI DTOST) reforzando la línea social y potenciando la búsqueda de estrategias de inteligencia territorial.
- 7.5.** Revisar la política de cesiones y colaboraciones para abrir el paraninfo a colectivos y asociaciones de alto interés social, en concreto para salas de exposiciones o actos de sensibilización destacados.
- 7.6.** Reforzar el programa de prácticas en espacios rurales aragoneses (Erasmus Rural) como estrategia de apoyo al medio rural, revalorización del mismo y compromiso de Unizar con el territorio.
- 7.7.** Revisar y actualizar los sellos de Responsabilidad Social de Aragón RSA y RSA+.

Compromisos

Nos comprometemos a crear un Campus de Salud, en colaboración con diferentes entidades para fomentar estilos de vida saludables, alimentación sana, deporte y actividad física. Garantizaremos la plena inclusión de todas las personas de la comunidad universitaria independientemente de sus capacidades, origen o circunstancias. Ampliaremos la oferta de actividades deportivas e impulsaremos la inclusión de nuevos deportes en las competiciones sociales y universitarias. Conseguiremos la igualdad efectiva y garantizar la tolerancia cero ante cualquier tipo de discriminación o violencia. Fortaleceremos los servicios de apoyo, orientación y atención los adaptaremos a las necesidades individuales de la comunidad universitaria. Pondremos en marcha la oficina de atención al deportista de alto nivel y desarrollaremos el estatuto del deportista universitario de Unizar.



10

ROSA
BOLEA

SOSTENIBILIDAD E INFRAESTRUCTURAS

Los valores de la sostenibilidad para transformar la sociedad

La Universidad de Zaragoza quiere ser una universidad responsable, sostenible y comprometida con las personas, el planeta y el territorio. Los ODS y la sostenibilidad deben ser un eje estratégico y transversal que impregne todos los ámbitos de la actividad universitaria, orientando una acción transformadora que dé respuestas y que respete los límites del planeta y la justicia social en el contexto de crisis actual. El objetivo es que los valores de la sostenibilidad no solo sean asumidos institucionalmente, sino que también sean entendidos y asimilados a nivel personal por la comunidad universitaria

Liderazgo en sostenibilidad

Debemos liderar una estrategia de sostenibilidad y adaptar las políticas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Hay que asumir el reto de transformar nuestros espacios para que sean referentes de eficiencia energética, economía circular y convivencia social, abriendo nuestros campus a la ciudadanía, y convirtiéndolos en laboratorios de sostenibilidad. Nos comprometemos a construir territorios resilientes, sostenibles y socialmente equitativos, donde el progreso económico se alinee con el bienestar social y la protección del medio ambiente, fortaleciendo alianzas con administraciones, empresas y organizaciones.

Neutralidad climática

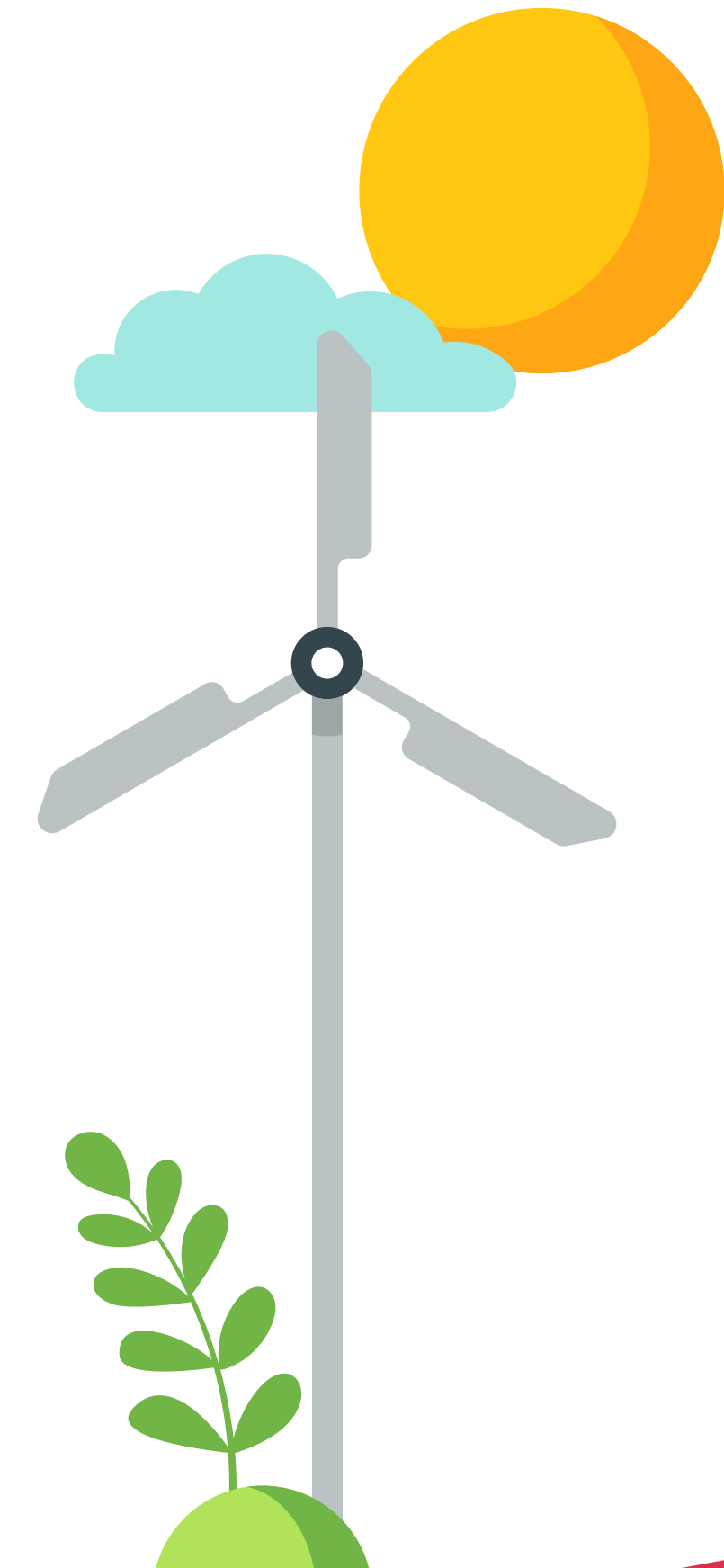
Progresar hacia una Universidad climáticamente neutra, saludable y adaptada a las personas y al contexto de cambio climático, adquiriendo el compromiso de ser climáticamente neutra en 2030, uniendo nuestro compromiso al de la ciudad de Zaragoza, una de las ciudades seleccionadas por la Unión Europea para avanzar hacia la neutralidad climática en 2030, dentro de la Misión Europea Net Zero Cities.

Motor de transformación del entorno

Hemos de estar a la vanguardia para la definición y ejecución de acciones urbanísticas que promuevan la innovación, la transformación urbana y la mejora del entorno. Desde la integración de los campus en el tejido urbano, la potenciación de alianzas público-privadas integrando empresas y actividades productivas en nuestros Campus, hasta la revitalización de zonas deprimidas. Nuestra universidad ha de ser creadora de centralidad, puesto que genera y articula importantes flujos de movilidad que atraen masa y dinámica social y generan a su alrededor efectos multiplicadores sobre la localización de actividades económicas diversas.

Un modelo digital de gestión

Se necesita un nuevo modelo de gestión en el que además de emprenderse las nuevas obras necesarias, se ponga en primer plano la rehabilitación, modernización y el mantenimiento teniendo en mente un uso más eficiente y continuado de los recursos, respondiendo a los nuevos modelos de desarrollo sostenible. Para ello se impulsará el Campus Fidigital, basado en herramientas digitales para centralizar la toma de datos reales para medir, analizar, diagnosticar y actuar para optimizar las intervenciones en infraestructuras universitarias.





1. Diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad para toda la Universidad de Zaragoza

1.1. Trasladar la política de sostenibilidad a la estrategia de sostenibilidad de la Universidad, considerando los resultados de los informes de progreso en sostenibilidad realizados anualmente desde 2021 que marcan la hoja de ruta e indican las fortalezas y deficiencias de la institución.

1.2. Redactar y aprobar el primer plan de sostenibilidad ambiental de la UZ 2025-2030 en línea con el UNITA Green Sustainability Plan y con las líneas marcadas por CRUE Sostenibilidad y la política de la UNESCO y SDSN y del Green Deal Europeo.

1.3. Crear el área de sostenibilidad de la Universidad de Zaragoza como instrumento imprescindible para la coordinación e impulso y visibilidad de la sostenibilidad y dotarla de recursos humanos y económicos para ejecución del Plan de sostenibilidad.

2. Trasladar la estrategia de sostenibilidad a través de la formación y sensibilización a toda la comunidad universitaria para que se haga realidad en todas sus acciones

2.1. Diseñar una oferta formativa variada y adaptada a diferentes modelos formativos: materia especializada, curso básico, mooc, microcredenciales, etc., para el estudiantado de grado, máster y doctorado, que refuerce o, en su caso supla, el aprendizaje de la competencia transversal de Democracia y Sostenibilidad, con una parte teórica y una parte práctica de acción ligada a uno o varios ODS.

2.2. Potenciar y poner en valor los trabajos académicos (trabajos de fin de estudios y tesis doctorales), con contribución relevante al desarrollo sostenible mediante el establecimiento de sellos de calidad y premios por titulaciones, centros y programas.

2.3. Diseñar un programa de actividades no formales (con reconocimiento de horas equivalentes) orientadas a involucrar al estudiantado en acciones que promuevan la salud del ecosistema y que mejoren la justicia social y sean motivadoras y útiles. Necesariamente

requerirá coordinación entre diferentes unidades, servicios, centros, y departamentos.

2.4. Formar de manera generalizada al PDI en sostenibilidad y ODS a través de los planes de formación e innovación docente y/o mediante un breve curso básico para conseguir una aplicación efectiva de la estrategia.

2.5. Formar de manera generalizada al PTGAS en sostenibilidad y ODS mediante un breve curso básico y posteriormente mediante cursos específicos para conseguir una aplicación efectiva de la estrategia.

2.6. Colaborar estrechamente con el vicerrectorado con competencias en Política Académica para conseguir la máxima eficacia en el desarrollo del Real Decreto 822/221 que indica que los planes de estudio universitarios oficiales deberán tener como referente los principios y valores democráticos y los ODS haciendo hincapié en el tratamiento de la sostenibilidad y del cambio climático.

2.7. Potenciar especialmente la producción de conocimiento para hacer frente al cambio climático y a los numerosos retos de sostenibilidad.

2.8. Potenciar la transferencia de conocimiento a la sociedad de manera que se colabore en la mitigación del cambio climático y en la adaptación necesaria al mismo, así como en otros retos de sostenibilidad.

3. Reducir la huella de carbono en las actividades universitarias

3.1. Avanzar en la reducción de la huella de carbono en todos los ámbitos de la actividad universitaria y generar acciones encaminadas a descarbonizar el día a día universitario.

3.2. Impulsar edificios y equipamientos sostenibles que sean un referente, dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón, de sostenibilidad y calidad medioambiental, abordando dicha transformación no solo en las obras nuevas, sino de manera ordenada en función de la criticidad y estado de sus instalaciones en los trabajos de remodelación y mantenimiento.

3.3. Promover campus verdes, sostenibles y perdurables, con puesta en valor de la biodiversidad. Potenciar que todos los campus de la universidad sean verdes mejorando el índice de arbolado/estudiante a través de los fondos al efecto de la UE.

3.4. Potenciar el uso sostenible del transporte incrementando los puestos de bicicletas públicas y de otros tipos de movilidad urbana con vehículos eléctricos y cualquier otra medida que anime a la disminución del uso del coche individual.

3.5. Continuar con el suministro de energía a través de fuentes renovables con generación de energía en la propia universidad.

3.6. Reducir la demanda energética de los campus impulsando la eficiencia energética, los sistemas de gestión inteligentes y los programas de ahorro energético.

3.7. Revisar el Plan de movilidad sostenible de la UZ estableciendo nuevas líneas de desarrollo para el cumplimiento de los objetivos.

3.8. Mitigar y adaptar el impacto de la escasez de agua en toda la actividad universitaria.

3.9. Impulsar decididamente la economía circular a través de la gestión de los bienes universitarios, la minoración de los residuos y la compra verde responsable en todos los ámbitos de la actividad universitaria.

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

4.1. Continuar la labor de sistematizar y digitalizar la recogida de información de los indicadores de referencia de los 17 ODS para facilitar una recopilación rigurosa pero ágil, que no sobrecargue ni a los que deben generar la información ni a los que deben recopilarla.

4.2. Crear el Observatorio de Sostenibilidad de la UZ con la encomienda de analizar, medir y evidenciar el progreso de la estrategia, plan y acciones marcadas para alcanzar los objetivos.

4.3. Continuar elaborando los informes de progreso en Sostenibilidad, mejorándolos y haciéndolos más interactivos, todavía más participativos y acompañarlos de una mejor estrategia de difusión para involucrar a toda la comunidad universitaria en los retos a alcanzar.

4.4. Reforzar y aplicar los sistemas de evaluación y mejora continua de nuestro impacto ambiental, social y económico, basados en indicadores de sostenibilidad internacionalmente reconocidos. Continuar realizando procesos rigurosos de autoevaluación de la sostenibilidad basados en indicadores referencia en el contexto de las Universidades españolas (CRUE Sostenibilidad, UPV) que permitan evaluar con precisión el progreso de nuestra Universidad pero paralelamente, diseñar un plan de posicionamiento en ránquines internacionales de sostenibilidad con medidas que hagan posible alcanzar posiciones destacadas.

4.5. Desarrollar programas específicos de colaboración interinstitucional que generen impacto evaluable para la sostenibilidad glocal (global y local) creando, además, espacios de cocreación, gobernanza y diálogo con la ciudadanía para facilitar la transmisión bidireccional de buenas prácticas, valores y conocimiento.

4.6. Potenciar la investigación aplicada en sostenibilidad y su transferencia efectiva a la sociedad.

5. Desarrollar un nuevo modelo de gestión de infraestructuras

5.1. Unificar los servicios centrales con atribuciones en la gestión de las infraestructuras para conseguir una efectiva coordinación entre todos los servicios, generando sinergias y armonizando las diferentes competencias en las que interviene cada servicio para mantener, controlar y transformar las infraestructuras.

5.2. Desarrollar un modelo de evaluación y rendición de cuentas referido a la gestión de infraestructuras que permita el seguimiento, control y valoración de las acciones por parte de una mesa de trabajo específica.

5.3. Desarrollar un modelo de Campus Inteligente definiendo un sistema integral de trabajo, pilotado sobre el proyecto ya en marcha de Campus Fdigital apoyándose en las herramientas ya implantadas como GIM, DATUZ, AULASDATA, BISEUZ, SENSOUZ, sistemas de información geográfica, blockchain, etc., y las aplicaciones de software libre desarrolladas por los equipos de investigación y trabajo de la Universidad.

5.4. Reforzar la coordinación de los centros y los servicios centrales para el mantenimiento y mejora de las infraestructuras y servicios.

6. Impulsar nuevas infraestructuras y transformar, modernizar y optimizar las existentes

6.1. Mejorar las buenas prácticas y modos de trabajo en las áreas relacionadas con servicios, gestión de espacios (aulas, seminarios, laboratorios, bibliotecas), usos docentes e investigadores (espacios de trabajo, despachos, etc.), y los de uso complementario de la vida universitaria (colegios mayores, espacios de actividades culturales, espacios deportivos, espacios abiertos, zonas de aparcamiento, itinerarios peatonales, espacios promotores de la salud y de la convivencia, cafeterías y comedores).

6.2. Acometer las obras más urgentes como la reforma de la Facultad de Medicina, la nueva sede Institutos de Investigación Campus Veterinaria, la remodelación del estadio y de las instalaciones del Servicio de Actividades Deportivas en Campus de San Francisco de Zaragoza, la construcción y ampliación de los edificios de investigación del Campus Río Ebro, el proyecto del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) en el Campus de Teruel, la reforma de la Residencia Niños para la ampliación de la Facultad Ciencias de la Salud y del Deporte y los estudios de Medicina y Enfermería en Huesca.

6.3. Analizar la situación de los Colegios Mayores Universitarios para facilitar el acceso al alojamiento del estudiantado.

6.4. Transformar y reordenar zonas para la práctica deportiva, restauración, espacios promotores de la salud y espacios de relación u ocio que complementen a las ya existentes en sus entornos, buscando la renaturalización, mejora de la movilidad y de la calidad ambiental en todos los Campus de la Universidad de Zaragoza.

6.5. Participar activamente en el desarrollo del proyecto liderado por el Gobierno de Aragón TecnoCampus en Río Ebro con la configuración de un Campus de carácter preferentemente tecnopresarial.

6.6. Desarrollar un marco normativo adecuado para optimizar los recursos y uso de espacios para mejorar los servicios, replanteando los cierres energéticos, repensando la utilización de los espacios de colegios mayores y valorando la extensión de servicios de alojamiento a otros entornos, creando un nuevo edificio de administración, revisando el modelo de concesión para hostelería y otros servicios, etc.

6.7. Facilitar espacios específicos de socialización donde el personal pueda reunirse de manera informal, dotadas de máquinas de autovending en la medida de lo posible. Intentar favorecer las concesiones de cafeterías en todos los centros o, al menos, las suficientes por campus.

6.8. Adaptar nuestras infraestructuras a los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje derivados de los cambios tecnológicos. Asimismo, revisión de infraestructuras existentes para localización de deficiencias y su posterior reparación.

6.9. Revisar los sistemas de climatización en todos los edificios, para adecuarlos a las diferentes estaciones del año, especialmente en los periodos de temperaturas más extremas.

Compromisos

En el periodo 2025-2030 nos comprometemos a diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad para toda la Universidad de Zaragoza. Crearemos el área de sostenibilidad y el Observatorio de Sostenibilidad de la Universidad de Zaragoza y la dotaremos de recursos humanos y económicos. Desarrollaremos un nuevo modelo de gestión de infraestructuras. Acometeremos las obras más urgentes: la Facultad de Medicina, una nueva sede Institutos de Investigación Campus Veterinaria, la remodelación del estadio y de las instalaciones del Servicio de Actividades Deportivas en Campus de San Francisco de Zaragoza, la construcción y ampliación de los edificios de investigación del Campus Río Ebro, el proyecto del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) en el Campus de Teruel, la reforma de la Residencia Niños para la ampliación de la Facultad Ciencias de la Salud y del Deporte y los estudios de Medicina y Enfermería en Huesca. Nos comprometemos a favorecer los espacios de socialización con máquinas de vending o concesiones de cafeterías.

11

ROSA
BOLEA

CAMPUS TERRITORIALES

Conectando territorios, ampliando oportunidades

Tenemos un compromiso con nuestro territorio. Descentralizar actividades y recursos es nuclear en nuestra forma de entender la Universidad de Zaragoza. Sabemos que los campus y las personas que allí trabajan no están siempre en igualdad de condiciones y que hay que invertir más esfuerzo y recursos en los campus territoriales. Los campus territoriales son el puente que conecta nuestra universidad con la comunidad, llevando educación, innovación y desarrollo a cada rincón del territorio. Nuestro compromiso es fortalecer su infraestructura, ampliar la oferta académica y fomentar la investigación local respondiendo a las necesidades específicas de cada territorio, integrando tecnología y recursos de vanguardia. Estos espacios no solo serán centros de formación, sino motores de cambio social, cultural y económico.

Infraestructuras

Fortalecer las infraestructuras de los campus territoriales es clave para garantizar una educación de calidad y promover el desarrollo local. Nuestro compromiso es transformar estos espacios en **centros modernos, accesibles e integrados**, que respondan a las necesidades del estudiantado, PDI y PTGAS. Queremos impulsar la **renovación y ampliación de instalaciones**, priorizando laboratorios, bibliotecas y espacios tecnológicos equipados con herramientas de última generación. Garantizaremos una **conectividad óptima**, asegurando acceso a plataformas digitales y recursos educativos desde cualquier campus. Además, fomentaremos la **sostenibilidad** con infraestructuras verdes que minimicen el impacto ambiental y promuevan la eficiencia energética.

Investigación local

La investigación local genera soluciones que impactan directamente en el desarrollo de cada territorio. Nuestro compromiso es **impulsar programas de investigación** que aborden desafíos sociales, económicos y ambientales de cada territorio. Estableceremos fondos específicos para **proyectos locales**, promoviendo la participación de estudiantes, PDI y PTGAS. Crearemos **alianzas estratégicas creando redes de colaboración** con empresas, gobiernos y organizaciones locales para maximizar el alcance de los resultados, transfiriendo el conocimiento generado a soluciones concretas. Y apoyaremos la **gestión de la investigación** en cada uno de los campus territoriales.

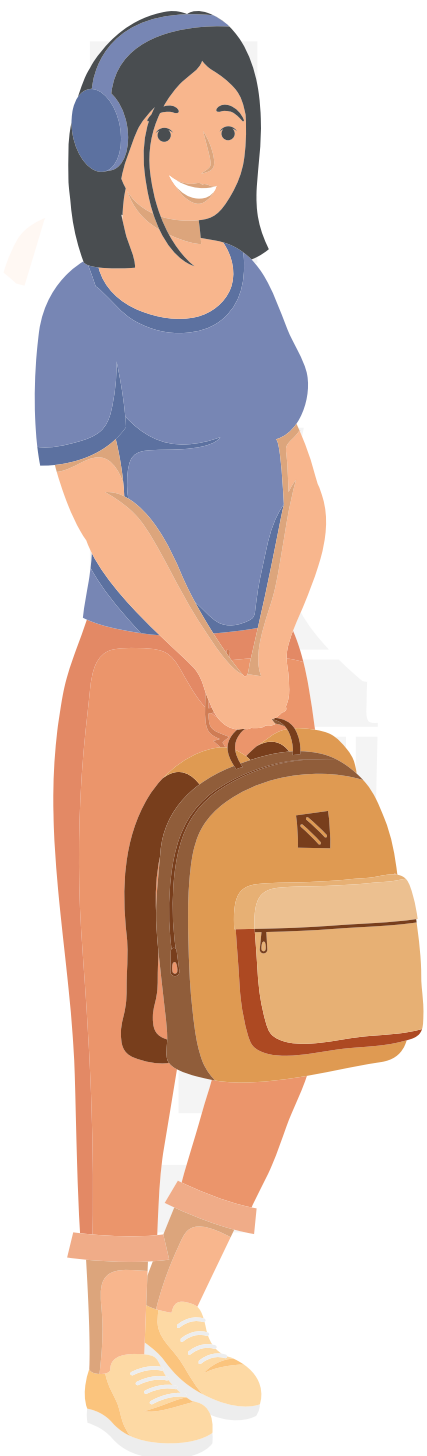
Oferta académica

Ampliar la oferta académica en los campus territoriales es fundamental para responder a las demandas específicas de cada región. Nuestro compromiso es **diversificar los programas académicos**, priorizando titulaciones que impulsen el desarrollo local y atiendan las demandas laborales, sociales y culturales de cada territorio. Introduciremos **programas flexibles y de modalidad mixta** (presencial y virtual) que permitan el acceso a una formación de calidad. Promoveremos la **creación de nuevas titulaciones** de grado y posgrado que respondan a las vocaciones productivas locales, impulsando el desarrollo sostenible y el talento regional. Trabajaremos en alianza con sectores públicos y privados para diseñar programas relevantes y de alto impacto.

Personal, instituciones y transferencia

El fortalecimiento del personal, las alianzas con instituciones y la transferencia de conocimiento son pilares fundamentales para potenciar los campus territoriales. Nuestro compromiso es **consolidar un equipo docente y administrativo** altamente capacitado y motivado, con oportunidades de **formación continua y reconocimiento a su labor**. Impulsaremos la **transferencia de conocimiento** mediante programas que transforman la investigación en soluciones prácticas para los desafíos locales, generando un impacto directo en las comunidades.





1. Transformar los espacios en centros modernos, accesibles e integrados

1.1. Fortalecer las infraestructuras de los campus territoriales, diseñando un plan de ejecución para la reforma, adecuación y ampliación de los espacios, priorizando las necesidades más urgentes. Se hablará con otras instituciones locales para habilitar nuevos espacios docentes y de investigación para determinados centros que presentan una mayor carencia de espacios.

1.2. Dotar una partida económica para adecuar los espacios a las necesidades académicas, de investigación y de gestión, atendiendo a nuevas titulaciones, tendencia del número de estudiantes actual y necesidades de servicios.

1.3. Garantizar una conectividad óptima, asegurando acceso a plataformas digitales y recursos educativos desde cualquier lugar de los campus territoriales.

1.4. Fomentar la sostenibilidad con infraestructuras verdes que minimicen el impacto ambiental y promuevan la eficiencia energética, en el camino de conseguir verdaderos Campus verdes sostenibles.

1.5. Revisar los sistemas de climatización en todos los edificios, para adecuarlos a las diferentes estaciones del año, especialmente en los periodos de temperaturas más extremas.

1.6. Completar las revisiones de las instalaciones eléctricas que ya están en marcha, con el objetivo de optimizar el consumo energético, sustituyendo los sistemas actuales por otros más eficientes, así como mejorando el aislamiento de los edificios y los puntos de toma de corriente.

1.7. Facilitar espacios específicos de sociabilización donde el personal pueda reunirse de manera informal, dotadas de máquinas de autovending en la medida de lo posible. Intentar favorecer las concesiones de cafeterías en todos los centros o, al menos, las suficientes por campus.

1.8. Mantener un diálogo fluido con los distintos agentes (ayuntamientos, diputaciones provinciales, ...) para la búsqueda de soluciones a la situación tensionada del alojamiento.

2. Impulsar programas de investigación que aborden los desafíos sociales, económicos y ambientales específicos de cada territorio

2.1. Establecer fondos específicos para proyectos locales, por medio de convocatorias específicas, becas y otro tipo de ayudas para los campus territoriales. Se promoverá la participación de estudiantes, PDI y PTGAS en iniciativas de alto impacto.

2.2. Apoyar a los grupos de investigación y a los institutos de investigación en los campus territoriales, por medio de la mejora del apoyo administrativo en las tareas de gestión y de laboratorios y herramientas tecnológicas que faciliten la investigación aplicada. Desarrollar la sede territorial compartida de Institutos de Investigación Universitarios.

2.3. Facilitar espacios e instrumentación para la investigación, en particular a los nuevos profesores que se incorporan y todavía no pertenecen a ningún grupo de investigación, para que puedan comenzar o continuar sus líneas de investigación.

2.4. Crear alianzas estratégicas con empresas, gobiernos y organizaciones locales para maximizar el alcance de los resultados de investigación obtenidos, transfiriendo el conocimiento generado en los campus a soluciones concretas. Diseñar programas relevantes y de alto impacto, promoviendo la investigación aplicada y el emprendimiento.

2.5. Incentivar la formación de redes de colaboración entre los campus territoriales y la sede central, promoviendo el intercambio de conocimiento y experiencias.

3. Diversificar los programas académicos, priorizando carreras y cursos que impulsen el desarrollo local, basados en la flexibilidad y con modalidades híbrida o virtual

3.1. Ampliar la oferta académica en los campus territoriales, con nuevos grados, dobles grados, grados conjuntos, con un enfoque creciente en la modalidad de másteres oficiales. Esta ampliación encuadra también a las enseñanzas propias, tanto de Formación Permanente como de Formación Continua a lo largo de la vida, donde toman especial relevancia la inclusión de las nuevas microcredenciales.

3.2. Introducir programas flexibles, en modalidad híbrida y virtual, que permitan a más estudiantes acceder a una formación de calidad sin desplazarse. Adaptar la contabilidad del encargo docente a la realidad, así como formar a los profesores para que diseñen y hagan efectiva una docencia virtual de calidad.

3.3. Promover la creación de nuevas titulaciones de grado y posgrados que respondan a las necesidades productivas locales, impulsando el desarrollo sostenible y el talento regional.

3.4. Analizar los cupos de estudiantes en los másteres oficiales, contemplando la posibilidad de que el estudiantado de movilidad se contabilice en el número de alumnos matriculados.

3.5. Estudiar la integración de las Escuelas de Enfermería de Huesca y de Teruel como centros propios de la Universidad de Zaragoza, negociando con el gobierno de Aragón un texto normativo autonómico o un convenio que facilite la incorporación del personal de la Comunidad Autónoma que ha venido desarrollando las tareas docentes con la financiación adecuada para esta transferencia.

3.6. Acompañar el potencial proceso de integración de la Escuela Universitaria Politécnica de La Almunia (EUPLA) en la Universidad de Zaragoza, a través de la comisión establecida para tal fin. Prestar acompañamiento también al Centro Universitario de la Defensa (CUD), centro adscrito de nuestra Universidad, para el desarrollo de sus grados y Másteres y de las actividades de la Universidad de Zaragoza.

3.7. Estudiar la adaptación de estudios de Medicina en la sede territorial del Campus de Teruel, y del Grado en Aeronáutica en Teruel.

3.8. Trabajar en la creación del centro propio de Podología y su posterior adscripción a la Universidad de Zaragoza en el Campus de Huesca. Reforzar el campus biosanitario, aprovechando las infraestructuras ya existentes en la localidad oscense, con importantes laboratorios, así como su personal docente e investigador experto en esta temática.

4. Personal, instituciones y transferencia

4.1. Agilizar los procesos de contratación de profesorado que permita el desarrollo normal de la docencia, sobre todo al inicio del curso académico teniendo en cuenta la especial situación y las dificultades de los campus territoriales.

4.2. Estudiar la posibilidad de contar con cierta holgura en las unidades docentes de los campus territoriales que permitan solventar rápidamente situaciones sobrevenidas como bajas no programadas o la dilatación en el tiempo de los procesos de contratación.

4.3. Favorecer la impartición de cursos de formación para PDI y PTGAS, estudiando la posibilidad de que se realicen en modalidad virtual o híbrida.

4.4. Consolidar la plantilla del PDI, haciendo hincapié en la promoción del profesorado no permanente. En esta misma línea, mejorar el plan de estabilización del PTGAS.

4.5. Planificar la plantilla de profesores médicos vinculados para impartir el grado completo de Medicina en Huesca para atender de esta forma el aumento de necesidades de esta figura docente.

4.6. Continuar tendiendo puentes entre la universidad y las instituciones locales y regionales (Ayuntamiento, Diputación Provincial y Gobierno de Aragón) y con la Fundación Universitaria Antonio Gargallo en Teruel para posicionar a los campus territoriales como referentes en la educación superior.

4.7. Potenciar los convenios firmados con las diferentes instituciones que reviertan en materia de mejora de la empleabilidad, lucha contra la despoblación, participación ciudadana o empoderamiento del mundo rural. Revisar los convenios que permiten la realización de prácticas en las zonas rurales. Favorecer la creación de nuevas cátedras institucionales y de empresa con instituciones tanto públicas como privadas.

4.8. Potenciar las actividades culturales, deportivas y de divulgación organizadas desde la Universidad de Zaragoza proyectadas hacia la sociedad (conferencias, ciclos de cine, cursos, ferias, carreras, noche de los investigadores...). Continuar disponiendo de sedes en los campus territoriales para la Universidad de la Experiencia o los Cursos de Verano.



Compromisos

Fortaleceremos las infraestructuras de los campus territoriales, diseñando un plan de ejecución para la reforma, adecuación y ampliación de los espacios, priorizando los que lo necesiten con más urgencia. Dotaremos de una partida económica para adecuar los espacios a las necesidades académicas, de investigación y de gestión, atendiendo a nuevas titulaciones, tendencia del número de estudiantes actual y necesidades de servicios. Facilitaremos espacios específicos de sociabilización dotados de máquinas de autovending en la medida de lo posible y favorecemos las concesiones de cafeterías en todos los centros o, al menos, las suficientes por campus. Desarrollaremos una sede territorial compartida de Institutos de Investigación Universitarios. Ampliaremos la oferta académica en los campus territoriales, en las diferentes modalidades formativas incluyendo las microcredenciales. Estudiaremos la integración de las Escuelas de Enfermería de Huesca y de Teruel como centros propios de la Universidad de Zaragoza. Acompañaremos el proceso de integración de la Escuela Universitaria Politécnica de La Almunia (EUPLA) con la Universidad de Zaragoza. Prestaremos acompañamiento también al Centro Universitario de la Defensa (CUD) para el desarrollo de sus grados y Másteres y de las actividades de la Universidad de Zaragoza. Estudiaremos la adaptación de estudios de Medicina en la sede territorial del Campus de Teruel, y del Grado en Aeronáutica en Teruel. Trabajaremos en la creación del centro propio de Podoactiva y su posterior adscripción a la Universidad de Zaragoza en el Campus de Huesca. Agilizaremos los procesos de contratación de profesorado que permita el desarrollo normal de la docencia, sobre todo al inicio del curso académico. Desarrollaremos estrategias de colaboración con las instituciones locales y regionales de los territorios que generen un impacto directo en las comunidades. Y buscaremos espacios de punto de encuentro social para nuestro estudiantado de campus territoriales.

12

ROSA
BOLEA

ESTRATEGIA DIGITALE IA

Innovación y tecnología al servicio del conocimiento

La transformación digital es el puente hacia el futuro de nuestra universidad. Con una estrategia digital sólida y el poder de la inteligencia artificial, impulsaremos la excelencia académica, optimizaremos procesos y fomentaremos una comunidad más conectada e inclusiva. Nuestro compromiso es crear un ecosistema tecnológico que potencie la innovación, facilite el aprendizaje personalizado y fortalezca la investigación interdisciplinaria. Queremos incorporar herramientas de visualización de datos y tecnologías de lenguaje para explotar grandes volúmenes de datos para la docencia, la investigación y la gestión. No se trata solo de adaptarnos al cambio, sino de liderarlo con visión, ética y responsabilidad, colocando a nuestra universidad como referente de modernidad y progreso en el ámbito global.

Educación Digital

En un mundo cada vez más conectado, la educación digital es clave para garantizar una **formación inclusiva y de calidad**, no solo en la docencia presencial, sino también en la docencia híbrida y virtual, potenciando el uso de tecnologías educativas innovadoras, recursos digitales y herramientas de inteligencia artificial, que **personalicen el aprendizaje** y fomenten la creatividad, consolidando un campus virtual dinámico, accesible y centrado en las necesidades de estudiantes y docentes; fortaleciendo la **capacitación docente en competencias digitales**. Todo ello apoyado en nuestro **Anillo Digital Docente**, que debe ser el referente de apoyo a toda la comunidad universitaria en el uso tanto de las tecnologías educativas, en la búsqueda de recursos digitales y en herramientas de inteligencia artificial.

Transformación Digital

La transformación digital es el camino para redefinir el presente y construir el futuro de nuestra universidad. Lideraremos un proceso integral de modernización que coloque a nuestra institución a la vanguardia tecnológica, implementando estrategias digitales que **optimicen la gestión administrativa, potencien la investigación y promuevan un aprendizaje innovador** y personalizado a través de la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes. Impulsaremos la **formación continua en competencias digitales** para PDI, estudiantes y PTGAS, promoviendo una cultura de innovación y adaptabilidad. Esta transformación no solo debe ser tecnológica, sino también **cultural**, posicionando a nuestra universidad como un referente global en la integración de la tecnología al servicio del conocimiento, la inclusión y el progreso, en el que la tecnología sea una aliada para la **inclusión y la sostenibilidad**.

Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial (IA) será clave para convertir nuestra universidad en un **referente de innovación y excelencia**. La incorporaremos en la enseñanza, la investigación y la gestión, permitiendo personalizar la educación y adaptarla a las necesidades de cada estudiante para fomentar un aprendizaje **más inclusivo y efectivo**. En el ámbito de la investigación, impulsaremos **proyectos interdisciplinarios** que utilicen la IA para resolver problemas complejos y generar conocimiento relevante. También **modernizaremos los sistemas de evaluación** e implementaremos herramientas basadas en datos y tecnologías del lenguaje para gestionar la actividad investigadora. Además, emplearemos IA en la optimización de la administración y la toma de decisiones, mejorando la eficiencia institucional. Todo esto se llevará a cabo con un **compromiso ético**, garantizando equidad, respeto a la privacidad y contribución al desarrollo sostenible.

Campus inteligente

Frente al desafío del entorno digital y tecnológico actual, impulsaremos un modelo de **universidad inteligente** que optimice infraestructuras mediante tecnología, computación en la nube y automatización de procesos. Implementaremos un **Campus Inteligente** para mejorar la movilidad, la gestión de espacios y edificios, y reducir el consumo energético. Además, fortaleceremos la **Smart Education**, apoyando la docencia y el aprendizaje con tecnología avanzada, fomentando la colaboración en red e innovando en los espacios de enseñanza-aprendizaje.



1. Garantizar una formación inclusiva y de calidad, tanto en la docencia presencial, como en la híbrida y la virtual

- 1.1.** Fortalecer el Anillo Digital Docente (ADD), incorporando las tecnologías educativas más adecuadas para cada tipo de docencia, así como recursos digitales de apoyo en diferentes formatos y herramientas de inteligencia artificial.
- 1.2.** Consolidar el campus virtual, actualizándolo con el propósito de que sea más accesible e intuitivo, que permita realizar itinerarios de aprendizaje que posibiliten un aprendizaje más personalizado para cada estudiante, con el apoyo de sistemas basados en inteligencia artificial.
- 1.3.** Capacitar en competencias digitales mediante programas de formación continua para el estudiantado, PDI y PTGAS, promoviendo una cultura de innovación y adaptabilidad, capacitando a los docentes y a los investigadores en el uso de inteligencia artificial en sus disciplinas específicas.
- 1.4.** Fomentar la creación y uso de Recursos Educativos Abiertos (REA), accesibles y colaborativos, fortaleciendo el acceso al conocimiento global.
- 1.5.** Consolidar un equipo especializado en educación digital para asistir a estudiantes y docentes en el uso de las herramientas tecnológicas.
- 1.6.** Implementar métodos de evaluación en línea que permitan medir habilidades de manera práctica y ética, como proyectos digitales o portafolios interactivos, garantizando la autenticidad e integridad académica.
- 1.7.** Establecer alianzas con otras universidades y plataformas globales para ampliar el acceso a recursos educativos digitales y programas de intercambio virtual.

2. Convertir a la universidad en un modelo de innovación, inclusión y excelencia académica a través de una necesaria transformación digital

- 2.1.** Diseñar un entorno virtual que combine accesibilidad, la interactividad y la personalización, con herramientas basadas en inteligencia artificial para mejorar la experiencia del aprendizaje, implementando sistemas adaptativos que ajusten contenidos y metodologías según el estilo y progreso del estudiante.
- 2.2.** Incorporar tecnologías de realidad virtual y aumentada para generar experiencias inmersivas en todos los ámbitos de conocimiento.
- 2.3.** Crear laboratorios digitales, espacios de simulación y experimentación virtuales, con acceso a supercomputación y análisis de big data.
- 2.4.** Establecer redes digitales que conecten investigadores de diversas áreas para fomentar proyectos de alto impacto.
- 2.5.** Promover la conectividad, garantizando acceso a internet en todos los espacios del campus y apoyo técnico para estudiantes en situación vulnerable.
- 2.6.** Proporcionar acceso universal a la tecnología, garantizando que todos los miembros de la comunidad universitaria cuenten con conectividad y dispositivos adecuados.
- 2.7.** Implementar medidas robustas para proteger la información de estudiantes, docentes e investigadores, avanzando en la ciberseguridad y la privacidad.

3. Optimizar la gestión administrativa, potenciar la investigación y promover un aprendizaje innovador y personalizado a través de la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes

- 3.1.** Implementar sistemas basados en inteligencia artificial para automatizar tareas repetitivas, como la gestión de matrículas, expedientes académicos y procesos de admisión.
- 3.2.** Desarrollar chatbots Inteligentes, asistentes virtuales para responder consultas frecuentes de los miembros de la comunidad universitaria, estudiantado, PDI y PTGAS, mejorando la atención para que sea posible en cualquier día de la semana, a cualquier hora, lo que se conoce como atención 24/7.
- 3.3.** Usar herramientas de analítica avanzada para tomar decisiones estratégicas en áreas como la asignación presupuestaria, la evaluación docente y la planificación académica. Ejecutar análisis predictivos para prever necesidades de recursos, tendencias de matrícula y tasas de retención.
- 3.4.** Optimizar el uso de espacios, horarios y presupuestos universitarios, implementando para ello herramientas de inteligencia artificial.
- 3.5.** Incorporar herramientas de inteligencia artificial para gestionar el talento e identificar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional del personal.
- 3.6.** Usar herramientas de análisis avanzado que doten a los investigadores de software de inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos, desde minería de textos hasta modelado predictivo.
- 3.7.** Promover un aprendizaje personalizado, a través de sistemas de aprendizaje adaptativo que ajusten el contenido y las actividades según el progreso y estilo de aprendizaje de cada estudiante. Usar la inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones personalizadas y tutorías automatizadas en tiempo real.

4. Desarrollar un modelo de Campus Inteligente

- 4.1.** Desarrollar un modelo de Campus Inteligente definiendo un sistema integral de trabajo, pilotado sobre el proyecto ya en marcha de Campus Fdigital.
- 4.2.** Desplegar una red completa de sensores y equipos de adquisición de datos en tiempo real, ampliando el proyecto SENSOUZ, para medir el mayor número de parámetros en los espacios: CO2, temperatura, humedad, iluminación, presencia, movilidad, caudal de agua y aire, consumo eléctrico, aprovechamiento solar fotovoltaico, etc.
- 4.3.** Construir una plataforma IoT (Internet of Things) para monitorización digital de edificios como solución coste-efectiva, de software y hardware libre, datos abiertos y bajo consumo.
- 4.4.** Diseñar paneles de control y sistemas de gestión que permitan analizar el comportamiento dinámico de las infraestructuras y, a través de decisiones basadas en el análisis de los datos, actuar para optimizar e intensificar su eficiencia, su uso, su sostenibilidad y la capacidad de adaptación a las demandas de los usuarios en cada instante.
- 4.5.** Mejorar la toma de decisiones basadas en datos estableciendo herramientas de Inteligencia Artificial y Machine Learning que permitan la toma de decisiones inteligentes basadas en datos de valor, optimizando y mejorando la gestión de las infraestructuras.

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

- 5.1.** Desarrollar programas y herramientas de gestión de la actividad investigadora mediante mapas de visualización, basados en datos y Tecnologías del Lenguaje, que exploten la información y producción científica de los grandes volúmenes de información científica, textual y no estructurada accesible por la institución.



5.2. Innovar en actuaciones o políticas universitarias que estimulen la generación de ideas de mayor impacto y mejoren las perspectivas de la investigación en su conjunto.

5.3. Implementar políticas basadas en la evidencia mediante el conocimiento profundo, actual e histórico de la institución, y el análisis comparativo con organizaciones y casos de éxito.

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

6. Desarrollar un plan de despliegue de inteligencia artificial

6.1 Analizar las necesidades, identificar las áreas con alta carga burocrática, mapear los procesos actuales para identificar cuellos de botella y definición de las áreas en las que la IA tendrá mayor impacto. Analizar la compatibilidad de las herramientas con los actuales sistemas de gestión económica, académica, de matrícula, de investigación etc. Centralizar y unificar los datos extendiendo DatUZ.

6.2. Seleccionar las herramientas adecuadas, incorporando chatbots y asistentes virtuales, sistemas de análisis predictivos, automatizando flujos de trabajo e incorporando herramientas de análisis de datos. Desarrollar una arquitectura modular mediante APIs y microservicios para asegurar una integración flexible y escalable y mediante capas de middleware para facilitar la comunicación y evitar conflictos entre plataformas.

6.3. Desarrollar las herramientas de IA teniendo como base la experiencia centrada en el usuario, de modo que sean intuitivas para los usuarios finales (estudiantes, profesores y personal administrativo).

Involucrar a estos usuarios en el diseño y la fase de pruebas para asegurar que las soluciones sean prácticas y fáciles de usar. Asegurar la accesibilidad para estudiantes y empleados con discapacidades, cumpliendo con los estándares establecidos.

6.4 Hacer un despliegue gradual basado en pruebas piloto con procesos de realimentación y verificación por parte del PDI, PTGAS y estudiantado. Asegurar programas de capacitación y de cambio cultural y organizativo de la Universidad enfocados en la utilización de la tecnología para simplificar el trabajo y aumentar la productividad. Favorecer la incorporación de las tecnologías mediante tutoriales, guías y asistencia personalizada.

6.5 Cumplir con la normativa de protección de datos, garantizando la privacidad y seguridad de los datos personales, auditando los procesos regularmente y siendo transparentes con los resultados de las auditorías. Cifrar los datos para asegurar que sólo son accesibles a las personas autorizadas, tomando las medidas necesarias para evitar vulnerabilidades.

6.6 Desarrollar mecanismos de evaluación continua una vez que las herramientas están desarrolladas, monitorizando el rendimiento mediante KPIs como reducción de tiempos de proceso, satisfacción de los usuarios y eficiencia en el manejo de los datos.

6.7 Establecer unos marcos de colaboración con empresas tecnológicas mediante asociaciones estratégicas tanto globales como locales, que pueden incluir consultoras tecnológicas o proveedores de plataformas de IA que se encarguen de desarrollar soluciones personalizadas para la universidad. Favorecer la participación en redes de innovación o consorcios para compartir buenas prácticas en la adopción de tecnologías avanzadas como la IA, de manera que se puedan reducir costes y compartir conocimientos.

Compromisos

Fortaleceremos el Anillo Digital Docente (ADD) y consolidaremos el Campus Virtual. Impulsaremos programas de formación continua en competencias digitales para docentes, estudiantes y personal técnico de gestión, administración y servicios, promoviendo una cultura de innovación y adaptabilidad, capacitando a los investigadores en el uso de inteligencia artificial en sus disciplinas específicas. Desarrollaremos herramientas de gestión administrativa basadas en inteligencia artificial para automatizar tareas repetitivas. Crearemos un Campus Inteligente para la gestión, seguimiento y optimización de las infraestructuras. Utilizaremos la inteligencia artificial para la ejecución de análisis predictivos para prever necesidades de recursos, tendencias de matrícula y tasas de retención, facilitando la planificación estratégica. Desarrollaremos programas y herramientas de gestión de la actividad investigadora mediante mapas de visualización, basados en datos y Tecnologías del Lenguaje, que exploten la información y producción científica de los grandes volúmenes de información científica, textual y no estructurada accesible por la institución. Para todo ello, desarrollaremos un Plan de despliegue de inteligencia artificial.



**ROSA
BOLEA**

RosaBoleaRectora.es