



# PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028 / FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

Aprobado por la Junta de Facultad (11/05/2026)

— Firma electrónica: D. José Antonio Beltrán Cebollada, Decano de la Facultad de Filosofía y Letras

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Firmado electrónicamente por

JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA

Organismo: Universidad de Zaragoza

Cargo o Rol

Decano de la Facultad de Filosofía y Letras

Página: 1 / 34

Fecha

12/05/2026 11:23:00



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. PRESENTACIÓN DEL CENTRO .....	7
2.1. Estructura .....	7
2.2. Órganos de gobierno y administración general .....	9
3. RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES DEL CENTRO .....	13
3.1. Recursos económicos y fuentes de financiación .....	13
3.2. Recursos materiales (infraestructuras, equipamiento y recursos tecnológicos) y servicios .....	13
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	15
4.1. Misión .....	15
4.2. Visión .....	15
4.3. Valores .....	16
5. ANÁLISIS INICIAL / DAFO .....	17
6. EJES ESTRATÉGICOS (EE) .....	22
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) .....	24
8. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	26
9. ANEXOS .....	33



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 2 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## PRESENTACIÓN

Aunque ha habido diversos intentos anteriores de planificación estratégica de la Facultad de Filosofía y Letras, este es el primer proyecto sistemático y colectivo conforme a un procedimiento estandarizado y conducente a una planificación rigurosa para los próximos años. Nace pues de la necesidad, acuciado además por el contexto actual de retos y oportunidades que se derivan de las transformaciones sociales y de las innovaciones tecnológicas. Nace también desde el convencimiento de que resulta imprescindible un ejercicio de reflexión compartida que permita establecer una hoja de ruta que guíe a la comunidad de la Facultad en los años venideros a través de un documento abierto y consensuado, con unos claros objetivos estratégicos de fácil despliegue en acciones concretas y mensurables.

Este Plan es un compromiso de la Facultad de Filosofía y Letras en la búsqueda de la excelencia en la generación de conocimiento, en su transmisión mediante la formación y en su difusión al conjunto de la sociedad. También un compromiso con la innovación, la internacionalización, y la sostenibilidad como pilares de nuestra institución en su servicio a la sociedad. Y, por supuesto, un compromiso con la formación de profesionales cualificados/as, pero también responsables y comprometidos/as. Son pues nuestros/as destinatarios/as el individuo y la comunidad, el ser humano y la sociedad. Una dualidad consustancial a la doble naturaleza de nuestro centro, una Facultad de ciencias humanas y sociales.

En las líneas precedentes se ha hecho reiterada referencia al carácter colectivo y participativo de esta empresa. Por ello no quiero concluir estas breves líneas de presentación sin dejar testimonio de mi agradecimiento a quienes han participado de manera desinteresada, y guiados siempre por el bien del Centro, en esta ardua labor de elaboración del Plan Estratégico. Su dedicación y su buen juicio han contribuido a enriquecer la propuesta de partida y la han transformado en la versión definitiva, sin duda mucho más atinada y madura.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 3 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 El presente Plan Estratégico (PE) de la Facultad de Filosofía y Letras ha sido elaborado por un grupo de trabajo presidido por el Decano y constituido por la totalidad de su Equipo, incluyendo la Administradora del Centro. También se han integrado en el mismo los miembros de la Comisión de Calidad de la Facultad, gracias a lo cual se ha podido contar desde el primer momento de su elaboración con representantes de todos los grupos de interés (PDI, estudiantes, PTGAS y egresados/as), quienes, por otra parte, atesoraban además un profundo conocimiento del funcionamiento de la Facultad.

1.2 En cuanto a su proyección, el Plan comprende tres cursos académicos (25/26, 26/27 y 27/28), lo cual se considera un período de tiempo razonable, asumible y realista. Por otra parte, se corresponde con la primera mitad de la duración del mandato del actual Equipo de Dirección que, como es bien sabido, en los nuevos Estatutos tiene una duración de seis años. De este modo, la experiencia de este primer Plan permitirá elaborar un segundo con mayor perspectiva y alcance.

1.3 Por lo que atañe a la planificación estratégica recogida en este documento, es fruto de un proceso participativo y sistemático desarrollado en varias fases, que se detallan a continuación.

### FASE 1. Análisis y diagnóstico inicial de situación

Con fecha de 26/6/2025 el Equipo Decanal mantuvo una primera reunión con el Área de Calidad y Mejora de la Inspección General de Servicios (IGS), representada por D.ª Isabel Luengo (Directora de la IGS), D.ª Elena Pérez Álvarez (Subdirectora del Área de Calidad y Mejora) y D.ª M.ª del Carmen Visús (Técnico del Área de Calidad y Mejora). En esta reunión el Equipo Decanal ofreció una breve descripción de la situación actual de la Facultad. Por su parte, desde el Área de Calidad y Mejora, y como principal novedad, se recomendó disponer de un plan estratégico con vistas a afrontar con mejores posibilidades de éxito el proceso de renovación de la acreditación institucional del centro. Con este fin se recordó la disponibilidad de una plantilla elaborada por la IGS para centros [[PRE-000: Elaboración, aprobación y difusión del plan estratégico del centro](#)].

Tras esta toma de contacto preliminar, se adoptó como primera medida reforzar el grupo de trabajo formado por el Equipo Decanal con los miembros de la Comisión de Calidad, ya que de este modo quedaban incorporados desde un inicio todos los grupos de interés de la Facultad. Además, la Comisión de Calidad, en su sesión del 8/7/2025, llevó a cabo una propuesta inicial de ejes estratégicos. La identificación de estos ejes partió del Informe de Seguimiento del SIGC 2025 —que evalúa la calidad y las acciones derivadas de informes externos de ACPUA de seguimiento de la calidad— y del Plan de Actuación, documento que vertebra el posterior Informe de Gestión y Programa de Actuación del equipo decanal. Este informe de 2025 recoge también la definición previa y las revisiones de la definición de la política y los objetivos de calidad del centro. Ofrece, además, la ventaja de permitir la trazabilidad de las acciones iniciadas en el ciclo anterior, vinculándolas directamente con el Plan Estratégico y los informes de control elaborados en 2024.

Por otra parte, y como despliegue de la Política de calidad del centro [[PRE-001 Elaboración, revisión y difusión de la política de calidad](#)], se acordó que uno de los ejes estratégicos estuviera relacionado directamente con el SIGC, con el fin de incluir la relación de objetivos de calidad, que se referirán al diseño, implementación, revisión y mejora del SIGC. Con la aprobación de la Política





de calidad del centro en sesión de Junta de Facultad<sup>1</sup> celebrada el 8/10/2025, se ratificaron las líneas actuación estratégica propuestas.

Por lo que atañe al análisis DAFO, además de los documentos del SIGC que se adoptaron como documentos de entrada, se realizó una metaevaluación de las actuaciones conjuntas con los principales grupos de interés, documentadas en actas y resúmenes de sesiones de trabajo. Para ello, se tuvieron en cuenta las reuniones y visitas realizadas durante el segundo semestre del curso académico 2024-2025 y el primer semestre del curso 2025-2026:

- Reuniones con Directores/as de Departamentos y Unidades Pre-departamentales, en calidad de representantes de su plantilla de profesorado y PTGAS
- Reuniones con los Coordinadores/as de titulación, en calidad de Presidentes/as de las Comisiones de Evaluación de la Calidad de las titulaciones de Grado y Máster
- Reuniones con las Comisiones de Garantía de la Calidad de las titulaciones de Grado y Máster
- Reuniones con la sección académica de Secretaría de la Facultad
- Visitas a Secretarías de Departamentos
- Visitas a las unidades técnicas especializadas (laboratorios, estudio de radio y plató de televisión, SEMETA)
- Reuniones con estudiantes

#### FASE 2. Determinación de Objetivos Estratégicos

De conformidad con las conclusiones obtenidas en la Fase 1, se definieron los objetivos estratégicos (OE), los cuales establecen los compromisos asumidos por el Centro en el presente y asumibles en el futuro, al tiempo que determinan las directrices generales para hacer operativa la misión y visión, en coherencia con los valores establecidos. También se definieron los indicadores asociados al cumplimiento de los OE.

Por otra parte, aunque resultaba a todas luces deseable alinear el PE de la Facultad con el PE de la Universidad de Zaragoza y con su misión y visión, lo cierto es este ideal chocaba con la inexistencia todavía de un PE de nuestra Universidad. Afortunadamente, en febrero de 2026 el Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico nos presentó el borrador del PE de la Universidad de Zaragoza, actualmente pendiente de aprobación por el Consejo de Gobierno.

Asimismo, se alinearon los indicadores operativos del SIGC del centro con los indicadores estratégicos del PE de la Facultad, en previsión de un mejor seguimiento de las acciones que en él se recogen. Con ello, se dio por finalizado el borrador del PE.

A partir de las premisas y actuaciones anteriores, se redactó del borrador del PE para lo cual se tomaron como punto de partida los siguientes documentos de entrada:

- Documento borrador de Plan Estratégico 2025-2030 de la Universidad de Zaragoza.
- Documentación del SIGC y evolución de los resultados de indicadores del SIGC de la Facultad de Filosofía y Letras publicados en la pestaña de Calidad de la web del centro.
- Documento de Política y objetivos de calidad del centro.

<sup>1</sup> Aunque en los nuevos Estatutos de la Universidad de Zaragoza, aprobados en 2025, se prefiere la denominación “Consejo de Facultad”, para evitar confusiones en la trazabilidad, en este documento se mantiene la denominación existente, la de “Junta de Facultad”.

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 5 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



- Informes de Gestión y Programas de Actuación de los últimos 3 años.
- Informes de Evaluación de las titulaciones (IEC) y sus Planes Anuales de Innovación y Mejora (PAIM).
- Actas y resúmenes de reuniones con los distintos grupos de interés.
- Actas de la Comisión de Calidad de la Facultad.
- Plan Anual de Innovación y Mejora del centro (PAIM de centro) de los dos últimos años.
- Informes de revisión del SIGC (seguimiento anual).
- Informe de seguimiento del Plan Estratégico del SIGC del ciclo anterior y de sus líneas de actuación.
- Autoinforme para la Renovación de la Acreditación Institucional de la Facultad de Filosofía y Letras remitido a ACPUA el 28 de abril de 2026.
- Informe de Auditoría Interna (IGS).
- Informes externos de evaluación y seguimiento (ACPUA).

### FASE 3. Contenido del Plan Estratégico

En cuanto a la organización y estructura del PE de la Facultad, se ha seguido el modelo que se propone en el [PRE-000: Elaboración, aprobación y difusión del plan estratégico del centro], a saber:

- Introducción
- Presentación del Centro: estructura, órganos de gobierno, administración general
- Recursos económicos y materiales del centro
- Misión, visión y valores
- Análisis inicial y diagnóstico para la planificación
- Ejes Estratégicos
- Objetivos Estratégicos

1.4 Para validar el borrador final del Plan Estratégico se abrió un periodo de exposición pública en el cual los grupos de interés (PDI, PTGAS y estudiantes) y las aportaciones recibidas hasta la fecha han servido para enriquecer este borrador, que finalmente se someterá a la aprobación definitiva en una próxima Junta de Facultad.

El Plan Estratégico es un documento vivo que requiere la revisión anual del mismo a fin de comprobar que las estrategias son las correctas, que los objetivos son atinados y que las acciones son factibles, ajustadas en el tiempo y adecuadas al esfuerzo humano y económico requerido. Con este fin el Equipo Decanal valorará anualmente su grado de cumplimiento y lo compartirá con la comunidad de la Facultad de Filosofía y Letras por medio del Informe de Gestión y Programa de Actuación que se somete a la consideración de la Junta de Facultad.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 6 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 2. PRESENTACIÓN DEL CENTRO

### 2.1. Estructura

La Facultad de Filosofía y Letras es un centro orientado a la enseñanza y a la investigación en el campo de las Humanidades y de las Ciencias Sociales. Se trata de una de las facultades más emblemáticas de nuestra universidad cuyas enseñanzas formaron parte de los planes de estudio de su fundación en 1474, estuvieron secularmente presentes en el prístino solar de La Magdalena y encabezaron finalmente el traslado al moderno campus de San Francisco proyectado en la Segunda República.

Además de por historia, también es un centro señero por sus dimensiones. Se trata de una Facultad que se extiende por unos 20.000 m<sup>2</sup> en dos edificios, el histórico rehabilitado y un segundo y moderno edificio -ambos inaugurados en enero de 2024-, a los que hay que añadir los 4879 m<sup>2</sup> de un edificio exento y especializado, el de la Biblioteca de Humanidades "María Moliner" de 2003.

En correspondencia con estas magnitudes se trata del tercer centro de la Universidad de Zaragoza por número de estudiantes, tal y como se refleja en los 2.796 estudiantes de grado del curso 2025/2026. También destaca por el número al que alcanza el Personal Docente e Investigador (PDI), más de 500, y por el número de PTGAS, unos 50 efectivos. Es, además, un centro con una destacada proyección internacional, como demuestran los alrededor de 300 convenios con más de 160 universidades extranjeras de los cinco continentes.

En consonancia con las cifras anteriores está su amplia oferta académica, una de las mayores de la Universidad de Zaragoza. Así en el curso 2025-2026, se imparten en la Facultad un total de diez estudios de grado:

- Estudios Clásicos
- Estudios Ingleses
- Filología Hispánica
- Filosofía
- Geografía y Ordenación del Territorio (en extinción)
- Geografía, Territorio y Medio Ambiente
- Información y Documentación (en extinción)
- Gestión de Información y Contenidos Digitales
- Historia
- Historia del Arte
- Lenguas Modernas
- Periodismo.

Muy similar es la oferta de másteres, que incluye las siguientes titulaciones:

- MU en Ciencia y Tecnología de la Información Geográfica
- MU en Consultoría de Información y Comunicación Digital
- MU en Enseñanza del Español como Lengua Extranjera
- MU en Gestión del Patrimonio Cultural
- MU en Historia Contemporánea



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 7 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



- MU en Historia y Arte
- MU en Mundo Antiguo y Patrimonio Arqueológico
- MU en Ordenación y Gestión del Territorio y del Medio Ambiente.
- Máster Interuniversitario en Investigación en Filosofía
- Máster Interuniversitario en Historia Contemporánea

Además, el Centro también acoge doce sedes administrativas y académicas de varios Programas de Doctorado gestionados por la Escuela de Doctorado recogidos en <https://fyl.unizar.es/estudios-de-doctorado>:

- Programa de Doctorado en Ciencias de la Antigüedad
- Programa de Doctorado en Estudios Ingleses
- Programa de Doctorado en Filosofía
- Programa de Doctorado en Historia Contemporánea
- Programa de Doctorado en Historia del Arte
- Programa de Doctorado en Historia, Sociedad y Cultura: Épocas Medieval y Moderna
- Programa de Doctorado en Información y Comunicación
- Programa de Doctorado en Lingüística Hispánica
- Programa de Doctorado en Literaturas Hispánicas
- Programa de Doctorado en Ordenación del Territorio y Medio Ambiente
- Programa de Doctorado en Patrimonio, Sociedades y Espacios de Frontera (UNITA)
- Programa de Doctorado en Relaciones de Género y Estudios Feministas.

A tenor de los datos anteriores se puede afirmar que la Facultad de Filosofía y Letras es el centro de referencia en la educación humanística y social de Aragón, responsable por tanto de que los estudiantes matriculados en cualquiera de estos niveles y titulaciones tengan acceso a unos conocimientos académicos contrastados e innovadores, impartidos por un profesorado de elevada competencia profesional, con la mayor y mejor disposición, y con el apoyo de un eficiente Personal Técnico, de Gestión de Administración y Servicios.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

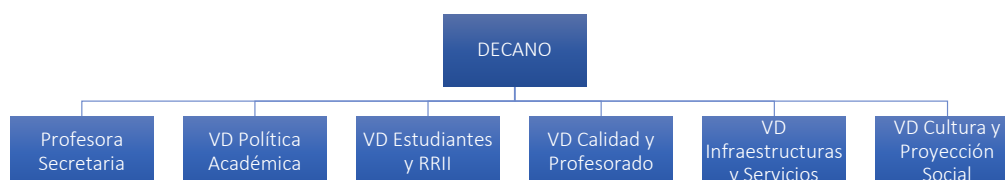
CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 8 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 2.2. Órganos de gobierno y administración general

La Facultad cuenta con una estructura organizativa democrática y participativa. Como consta en la página web del centro, la organización de la Facultad de Filosofía y Letras se rige por las actuaciones de los siguientes órganos y comisiones:

### ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN



Las funciones del Equipo de Dirección son las siguientes:

Cargo	Funciones
Decano	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Representar a la Facultad y presidir sus órganos colegiados (Junta de Facultad, Comisión Permanente, etc.).</li> <li>– Coordinar y dirigir las actividades académicas, de investigación y de gestión de la Facultad.</li> <li>– Fomentar la excelencia en la enseñanza, la investigación y los servicios.</li> <li>– Asegurar el respeto de las regulaciones y normativas universitarias y de la facultad.</li> <li>– Convocar y presidir las reuniones de la Junta de Facultad y del Equipo de Dirección, así como ejecutar sus acuerdos y velar por su cumplimiento.</li> <li>– Supervisar el ejercicio de las funciones encomendadas a los distintos órganos y servicios del centro.</li> <li>– Autorizar el presupuesto de la facultad y los gastos.</li> <li>– Participar con los órganos responsables del personal técnico, de gestión y de administración y servicios del centro en su gestión, seguimiento y control.</li> <li>– Realizar el seguimiento del cumplimiento de las obligaciones docentes del profesorado.</li> <li>– Recabar, en su caso, información sobre las enseñanzas no oficiales en las que se use el nombre del centro.</li> <li>– Ejercer las demás funciones que se deriven de su cargo o que le atribuyan la legislación vigente y los presentes Estatutos, así como aquellas que le delegue la Junta de Facultad o el Equipo de Dirección y las referidas a todos los demás asuntos propios del centro que no hayan sido expresamente atribuidas a otros órganos por estos Estatutos.</li> </ul>
Profesora Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Actuar como fedataria de los acuerdos y actuaciones de la Facultad.</li> <li>– Custodiar la documentación oficial de la Facultad.</li> <li>– Organizar los procesos electorales y otras convocatorias internas.</li> <li>– Elaborar actas de las reuniones de los órganos colegiados de la Facultad.</li> <li>– Realizar tareas de documentación y registro de los órganos colegiados y de las distintas comisiones de la Facultad.</li> </ul>



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 9 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



Vicedecana de Política Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar la planificación y el desarrollo de las titulaciones de la Facultad.</li> <li>– Organizar y gestionar el diseño, la modificación y el aseguramiento de la calidad de los programas académicos de los grados y másteres.</li> <li>– Velar por la organización docente y la mejora continua de las titulaciones.</li> </ul>
Vicedecana de Estudiantes y Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Representar al equipo decanal y ser el contacto principal para los estudiantes y supervisar los programas de movilidad nacional e internacional (SICUE, ERASMUS, otros acuerdos, etc.).</li> <li>– Gestionar y organizar eventos y programas orientados al estudiantado.</li> <li>– Hacer el seguimiento de temas académicos y administrativos del alumnado (inscripciones, documentos, subsidios, etc.).</li> <li>– Promover la participación de los estudiantes en la vida de la Facultad.</li> </ul>
Vicedecana de Calidad y Profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar el ciclo de calidad del centro para la mejora continua y de los procedimientos de gestión vinculados al personal docente y de investigación.</li> <li>– Realizar el seguimiento de los sistemas de aseguramiento de calidad de la Facultad.</li> <li>– Fomentar la innovación docente y el desarrollo profesional del profesorado.</li> <li>– Supervisar la ordenación docente de la Facultad.</li> </ul>
Vicedecano de Infraestructuras y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar los recursos materiales de la Facultad.</li> <li>– Realizar el seguimiento el mantenimiento y la adaptación de las instalaciones (aulas, laboratorios, etc.) para atender las necesidades de las enseñanzas y de la investigación.</li> <li>– Administrar los recursos materiales y el equipamiento tecnológico de la Facultad.</li> <li>– Organizar y gestionar las actuaciones de utilización de espacios y optimización de infraestructuras.</li> <li>– Organizar la actividad docente (horarios, calendarios de exámenes, etc.)</li> </ul>
Vicedecano de Cultura y Proyección Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinar y difundir actividades culturales, seminarios, charlas y eventos, dando visibilidad a la dimensión social de la Facultad.</li> <li>– Gestionar relaciones con organizaciones, entidades y la comunidad en general para promover el intercambio de conocimientos y la divulgación de las actividades de la Facultad.</li> <li>– Promover iniciativas de responsabilidad social y compromiso con la Agenda 2030.</li> </ul>

Complementan el Equipo Decanal dos Adjuntos al Decano con las siguientes funciones:

Cargo	Funciones
Adjunto al Decano para la Digitalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar y dirigir la página web de la Facultad.</li> <li>– Promover y coordinar las acciones de mejora de las páginas web de los Departamentos.</li> <li>– Diseñar y supervisar la estrategia integral de digitalización de la información pública de la Facultad.</li> </ul>
Adjunta al Decano para la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar y dirigir la política comunicativa interna y externa de la Facultad, de los Departamentos y de las titulaciones.</li> <li>– Canalizar hacia la sociedad la información generada por profesores, investigadores y estudiantes a través de los medios de comunicación y de las redes sociales de la Facultad.</li> </ul>



CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 10 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



Indispensable además para el buen funcionamiento de la Facultad, así como en la orientación de toma de decisiones es la figura de Administradora, cuyas funciones incluyen:

- Planificar, coordinar y supervisar la gestión administrativa y económica de la Facultad.
- Dirigir, coordinar, supervisar y valorar el trabajo del personal técnico, de gestión, de administración y de servicios (PTGAS) de la Facultad.
- Ejecutar la gestión contable y el manejo financiero de la Facultad.
- Apoyar y asesorar a los órganos unipersonales y colegiados de la Facultad.
- Realizar el seguimiento y la revisión anual de la Carta de Servicios del centro.

Por otra parte, están implicados en la gestión del centro los siguientes órganos y comisiones:

- **Junta de Facultad**, es el órgano donde reside la soberanía y la toma de decisiones, integrando de forma equilibrada a todos los sectores. Los cauces institucionales ya establecidos para asegurar que la voz de todo el profesorado sea escuchada de manera equitativa y reglada. Representa a todos los grupos de interés:
  - Representantes de los estudiantes
  - Representantes del personal técnico, de gestión de administración y servicios
  - Representantes del profesorado en todas sus categorías
- **Comisiones de la Facultad**
  - Comisión Permanente
  - Comisión de Calidad
  - Comisión de Garantía de la Calidad de las titulaciones de Grado
  - Comisión de Garantía de la Calidad de las titulaciones de Máster
  - Comisión de Calidad de los Servicios de la Facultad de Filosofía y Letras
  - Comisión de Cultura
  - Comisión de Igualdad y Sostenibilidad
  - Comisión de Patrimonio
  - Comisión de Biblioteca
  - Comisión de Permanencia

Completan este organigrama las treinta y tres áreas de conocimiento, correspondientes a ocho Departamentos y dos Unidades Predepartamentales (UP):

- Ciencias de la Antigüedad
- Ciencias de la Documentación e Historia de la Ciencia
- Filología Francesa
- Filología Inglesa y Alemana
- Geografía y Ordenación del Territorio
- Historia del Arte

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 11 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



- Historia
- Lingüística y Literaturas Hispánicas
- Filosofía (UP)
- Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad (UP)



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 12 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



### 3. RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES DEL CENTRO

#### 3.1. Recursos económicos y fuentes de financiación

La estructura del presupuesto de la Facultad se fundamenta en una asignación inicial que se determina a partir de módulos de reparto aprobados en el Consejo de Gobierno, constituyendo el presupuesto base de funcionamiento. El Ejercicio Económico de la Facultad de Filosofía y Letras (U.P. 103) de los últimos años ha sido el que recoge la siguiente tabla.

Histórico	2022	2023	2024	2025
Asignación	89.837	89.724	88.821	84.287

Respecto a los ingresos, la Facultad genera recursos por diversos conceptos que se centralizan en una cuenta específica. Es crucial diferenciar que, aunque se generan ingresos por tasas académicas y matrícula, estos tienen un carácter meramente informativo, ya que no están a disposición directa del Centro. La disponibilidad presupuestaria real proviene de otros ingresos, como la facturación y los cargos internos por prestaciones o servicios realizados a otras unidades, los cuales sí generan un crédito que se incorpora de manera efectiva a la cuenta de gasto de la Facultad.

Respecto al presupuesto de gastos, este incluye los gastos centralizados, que son administrados por los servicios centrales de la Universidad (por ejemplo, gastos de personal o grandes suministros), y los gastos descentralizados, que son gestionados de forma directa por el centro. La ejecución del presupuesto de gastos descentralizados se analiza mediante el seguimiento de los créditos definitivos (que consolidan el crédito inicial, los remanentes, reasignaciones y ampliaciones), los compromisos de gasto (que representan las obligaciones adquiridas con terceros) y las obligaciones reconocidas netas (el total de pagos realizados a proveedores externos). La ejecución total del gasto correspondiente a la gestión descentralizada de la Facultad durante 2024 alcanzó la cifra de 117.930,61 €. En el Informe de Gestión 2025, disponible en la web de calidad del centro ([https://fyl.unizar.es/sites/fyl/files/archivos/Calidad/2025\\_igpa\\_portada.pdf](https://fyl.unizar.es/sites/fyl/files/archivos/Calidad/2025_igpa_portada.pdf)) se recogen en formato tabla los distintos detalles del ejercicio económico 2024.

#### 3.2. Recursos materiales (infraestructuras, equipamiento y recursos tecnológicos) y servicios

El renovado edificio de la Facultad de Filosofía y Letras, fruto de una inversión de alta relevancia y un proyecto que combina la rehabilitación de la estructura histórica (Pabellón A) con la edificación de un bloque contemporáneo (Pabellón B) y la remodelación de los bloques existentes (anexos C, D, E), se plantea como un conjunto de cinco bloques conectados que acoge a una amplia comunidad de más de 2.500 estudiantes y 500 docentes e investigadores/as.

En lo que respecta a los espacios, incluyendo espacios para la convivencia, el intercambio intelectual y la colaboración interdisciplinar, el diseño pone énfasis en la funcionalidad y el bienestar, resaltando el amplio atrio central con techo de cristal, diversas aulas de enseñanza, oficinas y laboratorios especializados (principalmente en los bloques C y E), una gran Aula Magna y dos espacios multifuncionales en el Bloque D.

En materia de sostenibilidad, el edificio se convierte en un referente regional, siendo clasificado como Edificio de Consumo de Energía Casi Nulo (EECN) y buscando obtener la certificación ambiental BREEAM Excelente. Esta efectividad se consigue mediante la incorporación de un sistema de aprovechamiento geotérmico (a través de tubos subterráneos) para regular el aire de ventilación, la utilización de paneles fotovoltaicos capaces de generar una producción eléctrica anual significativa (equivalente al consumo de numerosas viviendas), y el uso de materiales

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 13 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



sostenibles, como el corcho, empleado como aislamiento térmico visible en las paredes internas. Por último, en lo que respecta a recursos tecnológicos, el edificio mismo está concebido como un “laboratorio de investigación en la construcción”, incorporando sistemas constructivos y energéticos de vanguardia, y garantizando el soporte tecnológico requerido para sus titulaciones de grado y máster mediante sus actuales laboratorios y salas informáticas.

La Facultad de Filosofía y Letras organiza su Administración y Servicios para proporcionar apoyo especializado y esencial a la comunidad universitaria, enfocándose considerablemente en la gestión administrativa digital. La Secretaría es el núcleo de la gestión, centralizando todas las gestiones académicas de los estudiantes, tales como acceso, admisión, matrícula, tramitación de expedientes, certificados académicos, así como el reconocimiento y la transferencia de créditos, operando con horario de atención presencial en el Campus Universitario San Francisco durante los períodos lectivos, aunque gran parte de los trámites se gestionan mediante la Secretaría Virtual y el Registro Electrónico. La Administradora del centro se ocupa de la gestión financiera y presupuestaria dentro de la Facultad.

El personal técnico, de gestión, y de administración y servicios (PTGAS) de nuestra Facultad constituye un pilar fundamental y competente que garantiza la excelencia en la gestión administrativa y económica de los ocho Departamentos y las dos Unidades Predepartamentales. Más allá del apoyo institucional, el centro ofrece infraestructuras de vanguardia y servicios especializados que nos distinguen, como el SEMETA (Laboratorio de medios audiovisuales) y, por otro lado, el Taller de Radio y Televisión (soporte clave para el Grado en Periodismo), así como avanzados laboratorios de Prácticas Docentes (esenciales para Geografía e Historia del Arte) y de Arqueología y Prehistoria. Esta sólida arquitectura de recursos y profesionales nos permite consolidarnos como un centro acreditado institucionalmente, reafirmando nuestro compromiso con la calidad y la mejora continua de nuestra comunidad universitaria. Nos permite también posicionar a la Facultad como un referente de innovación, capaz de adaptarse con agilidad a las nuevas dinámicas de comunicación y visibilización del entorno actual

Respecto a los servicios de apoyo logístico y operativo, la Conserjería es crucial, ofreciendo un servicio ininterrumpido en los Pabellones A y B y en la Biblioteca María Moliner, encargándose de funciones esenciales como la apertura y cierre de edificios, el control de aulas, la gestión del correo, la coordinación de avisos de mantenimiento y la atención al público en general. La infraestructura se complementa con la Biblioteca de Humanidades “María Moliner”, que actúa como centro de recursos informativos, y el SEMETA, antes mencionado, que proporciona recursos técnicos especializados para la enseñanza y la investigación. Asimismo, la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) administra la movilidad mediante iniciativas como Erasmus y Americampus y otros acuerdos. Finalmente, el sitio web de la Facultad sirve como acceso a una amplia variedad de servicios centrales de la Universidad de Zaragoza, que complementan la administración del centro, tales como el Defensor Universitario, el Centro de Información, las oficinas de atención a la Diversidad (OUAD) y de Prevención del Acoso (OPRA), servicios deportivos, así como becas y ayudas.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 14 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 4.1. Misión<sup>2</sup>

La misión de la Facultad de Filosofía y Letras consiste en generar y transmitir conocimiento en los ámbitos de las Humanidades y Ciencias Sociales mediante la formación académica superior, la investigación y la difusión.

De acuerdo con esta misión, la labor docente se enriquece con una actividad investigadora cuyos resultados se comunican y transfieren a la sociedad, lo que reafirma el papel de la Facultad como nexo crucial entre la Universidad de Zaragoza y los distintos sectores formativos, profesionales y culturales de la sociedad aragonesa, prestando especial atención al estudio, la defensa y la preservación del territorio y su rico patrimonio cultural, territorial, artístico, histórico y filológico de la Comunidad Autónoma.

Además, la Facultad desarrolla un papel clave en la dinamización y defensa del patrimonio natural y del territorio aragonés, expandiendo su influencia hacia los contextos español e internacional como centro de referencia para los espacios europeos e iberoamericanos. En el marco internacional, el centro potencia también el estudio de las culturas y lenguas vehiculares como herramientas críticas para el intercambio de conocimiento. Asimismo, se refuerza el compromiso con los valores humanos y éticos en la formación académica y en la investigación científica en línea con lo descrito en el Código Ético de la Universidad de Zaragoza, garantizando así una apertura plena a todas las diversidades.

### 4.2. Visión

La Facultad de Filosofía y Letras aspira a consolidarse como una institución de educación superior de referencia nacional e internacional en los campos de las Humanidades y las Ciencias Sociales, teniendo siempre en su horizonte la búsqueda de la excelencia en el conjunto de sus actividades y servicios:

- una docencia que contribuye a la formación integral de cualificados profesionales gracias a su Sistema Interno de Garantía de la Calidad y a su preocupación por la innovación docente;
- una investigación de alto impacto, avalada por una trayectoria de captación de fondos superior a los 40 millones de euros en proyectos desde el año 2000 y una posición ascendente en los rankings globales;
- y una transferencia del conocimiento que pretende ser motor de desarrollo y transformación social no solo en Aragón, sino en el conjunto del valle del Ebro.

<sup>2</sup> Misión y visión están alineados con los de la Universidad de Zaragoza tanto con los vigentes (<https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/mision-y-vision>) como los que se están elaborando por parte del actual Equipo de Gobierno en el *Plan Estratégico 2025-2030*.

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 15 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



### 4.3. Valores<sup>3</sup>

La Facultad de Filosofía y Letras hace suyos los valores fundamentales de la Universidad de Zaragoza y los desarrolla específicamente en el siguiente prontuario:

- La Facultad de Filosofía y Letras fundamenta su actividad en la primacía de la persona y el pensamiento crítico, promoviendo la libertad, el pluralismo, el respeto a la diversidad y la justicia social como pilares de las Humanidades y las Ciencias Sociales.
- Compromiso con la defensa de los principios que inspiran a la universidad pública: enraizamiento en el territorio y aspiración de ser motor de progreso del mismo.
- En coherencia con la Agenda 2030, integramos la responsabilidad ambiental, la igualdad de género y la eliminación de desigualdades en nuestra vida universitaria.
- Como centro acreditado Institucionalmente, el compromiso con la excelencia es transversal a la docencia, la investigación y la gestión, garantizando la calidad mediante el desarrollo continuo de su Sistema Interno de Garantía de Calidad (SIGC).
- Constante adaptación de la formación a las necesidades de nuestros estudiantes, así como a las demandas de la sociedad.
- Aspiración a un liderazgo científico de vanguardia y una proyección internacional ascendente, respaldada por una sólida trayectoria en captación de proyectos y transferencia de conocimiento a la sociedad.
- Interés en que la investigación que se realiza no sólo sea básica, sino que responda también a las necesidades de todo tipo de nuestra sociedad.
- Concepción colectiva y participativa del gobierno y gestión, en los que se impliquen todos los sectores de la comunidad de la Facultad en aras de una responsabilidad compartida y de un proyecto común.
- Estímulo a la participación de todos los grupos de la Facultad no sólo en la gestión, sino también en todas las actividades que se desarrollan.
- Desarrollo de una cultura de comunidad que contribuya al desarrollo personal y profesional.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

<sup>3</sup> Alineados con los anteriores Valores fundamentales de la Universidad de Zaragoza (<https://www.unizar.es/institucion/conoce-la-universidad/cultura-y-valores>) y con los del borrador del *Plan Estratégico 2025-2030*.

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 16 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 5. ANÁLISIS INICIAL / DAFO

Para realizar el análisis y diagnóstico inicial de la situación, se ha descrito el estado actual de la Facultad teniendo en cuenta la opinión de todos los grupos de interés del centro y diferentes aspectos, como la trayectoria de la Facultad, su entorno, las necesidades de la sociedad, su posicionamiento y proyección universitaria, el marco institucional de la Universidad de Zaragoza, los cambios normativos, el desarrollo tecnológico y sostenible y los programas de calidad universitarios.

El siguiente informe DAFO se ha elaborado a partir de los documentos antes reseñados.

### 5.1. Debilidades

En el análisis de la situación actual, se han identificado las siguientes limitaciones internas que requieren la máxima prioridad para ser subsanadas. Giran en torno al fortalecimiento de los procesos de calidad y mejora en el centro y su gestión, los procesos de comunicación, y los procesos vinculados al impulso de la movilidad en la docencia:

- BAJO CONOCIMIENTO, PARTICIPACIÓN Y VISIBILIDAD del SIGC: los resultados de participación en encuestas sugieren que es necesario dar a conocer el SIGC y visibilizar los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad implantados en el centro, ya que este conocimiento no solo es bajo entre los estudiantes, sino también entre los restantes agentes implicados en procesos de calidad y grupos de interés. Esto se debe, en parte, al elevado número de encuestas y a la falta de información sobre su utilidad.
- INFORMES DE RENDIMIENTO CRÍTICOS PENDIENTES: existe un déficit de información sistematizada en aspectos de “especial seguimiento” señalados por ACPUA. Se requiere poner en marcha acciones puntuales, como la elaboración de informes de centro sobre las tasas bajas de abandono y bajas tasas de graduación que el SIGC ha identificado y, por otro lado, sobre egresados (para valorar su formación de cara a la empleabilidad y su contribución al entorno). A nivel institucional, es necesario realizar un esfuerzo para mejorar la sistematicidad en el análisis de la información sobre los/las egresados/as y su inserción laboral, ya que esto es clave para obtener retroalimentación y cumplir con los requisitos de calidad.
- FALTA DE CONSOLIDACIÓN DE PROCESOS INTERNOS: necesidad de continuar la revisión y mejora del SIGC (p. ej., elaborar nuevos procedimientos que regulen procesos importantes y definir indicadores operativos para ellos, como es el caso de procesos relativos a comunicación, gestión de recursos, prácticas externas, proyección social) y continuar mejorando la gestión de indicadores y evidencias y su seguimiento.
- DESCENSO EN LA MOVILIDAD SALIENTE (OUT) y DIFICULTAD DE LA INTEGRACIÓN (IN): Se ha constatado un claro descenso en la cifra de estudiantes que realizan estancias de movilidad internacional (Erasmus+, UNITA, NAO) en los últimos tres años (2021-2023) que coincidieron además con la etapa post-COVID, creando un desequilibrio notable entre estudiantes IN y OUT. Por otro lado, la complejidad de un centro con diez titulaciones de grado dificulta la integración social y la orientación académica del estudiantado internacional recibido (IN).
- Necesidad de desarrollar ESTUDIOS SOBRE EGRESADOS/AS Y SU PERFIL DE EMPLEABILIDAD, para conocer la calidad de su formación en la Facultad de Filosofía y Letras a corto y medio plazo una vez hayan finalizado los estudios de grado y máster. Sería útil que desde otras unidades de la universidad (Consejo Social, etc.) se pudiera disponer de datos de egresados/as más allá de los de las encuestas de satisfacción del SIGC.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 17 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



- o Necesidad de dar MAYOR VISIBILIDAD DE LA ACTIVIDAD DOCENTE E INVESTIGADORA Y LA PROYECCIÓN SOCIAL del centro, fortaleciendo a su vez la comunicación interna y externa. Los actuales flujos de información son complejos y mejorables. Se detecta la necesidad de crear protocolos para difundir las actividades académicas, científicas y culturales, así como boletines y canales para estudiantes egresados, y de mejorar la organización y accesibilidad de la web.

## 5.2. Amenazas

Se han identificado los siguientes factores externos o estructurales negativos que pueden poner en peligro el éxito de los Planes de Actuación del SIGC y del Programa de Actuación del equipo de dirección:

- o ABANDONO Y GRADUACIÓN: existen algunas tasas de abandono y graduación que requieren medidas de prevención.
- o Competencia o desconocimiento de la OFERTA ACADÉMICA: existe la necesidad de difusión de las titulaciones entre estudiantes de Secundaria y de mayor orientación laboral para egresados.
- o Pérdida de PERSPECTIVA GLOBAL: si no se revierte el descenso en la movilidad estudiantil OUT en algunas titulaciones, la formación ofrecida por la Facultad podría perder su dimensión internacional esencial, lo que afectaría negativamente a una de sus señas de identidad como centro de referencia en UZ en cuanto a movilidad estudiantil.
- o CARGA DE TRABAJO DOCUMENTAL ELEVADA: los procesos de gestión de las titulaciones del centro, que imparte de forma regular más de 20 titulaciones (considerando cambios de planes, extinción de títulos y nueva implantación de estudios), suponen una elevada carga de trabajo para los agentes implicados y conllevan el riesgo de no cumplir con los estándares de calidad dentro de las comisiones gestoras de estos procesos.
- o RIESGO DE AGOTAMIENTO DE AGENTES: el Equipo de Dirección es consciente de las múltiples tareas que deben afrontar (gestiones de procesos académicos) y, especialmente, del riesgo de sobrecarga en el contexto institucional que actualmente se detecta para el PDI y PTGAS involucrado en la gestión.
- o Riesgo por FALTA DE INDICADORES en algunos procesos y la existencia de indicadores críticos que no siempre proporcionan datos de calidad: la falta de medición efectiva o la falta de sistematización de la medición supone un riesgo operacional para establecer acciones correctivas al respecto y pudiera suponer un riesgo estratégico para el centro.
- o RIESGO DE BAJA EFICACIA DEL SIGC: la baja participación continuada en los procesos de aseguramiento de la calidad, motivada por la realización constante de encuestas, puede hacer que el SIGC se perciba como una carga administrativa repetitiva (llenar encuestas por llenar) en lugar de como una herramienta útil para la mejora.
- o SATURACIÓN DE INFORMACIÓN PÚBLICA DISPONIBLE: la acumulación de la información no suficientemente estructurada y jerarquizada en la web del centro pierde eficacia y puede dar lugar a confusión.
- o LIMITADA PROYECCIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CENTRO en cuanto a la investigación y actividades de transferencia a la sociedad. Su sistematización y evaluación optimiza el impacto en la comunidad universitaria y el público general, beneficiándose de la importante actividad cultural, artística y social del centro de cara a la sociedad en general. Se detecta la oportunidad de vincular mejor la intensa agenda cultural, artística y de transferencia con la



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 18 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



práctica docente, asegurando que la transferencia de conocimiento alcance tanto al alumnado como a la sociedad en general.

- CONDICIONANTES ENERGÉTICOS: la necesidad de afrontar un plan de ahorro de medidas energéticas y las pautas de ahorro establecidas por la institución pueden afectar a las condiciones materiales del edificio y sus servicios. Suponen un reto para el mantenimiento de los estándares materiales y operativos de las instalaciones del centro.

### 5.3. Fortalezas

En el análisis y diagnóstico inicial se han identificado las siguientes capacidades internas que otorgan ventaja a la Facultad, especialmente se centran en la consolidación de la calidad, la riqueza cultural y el compromiso institucional:

- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SIGC: el Sistema Interno de Garantía de la Calidad (SIGC) implantado en enero de 2021 ha demostrado progresivamente su eficacia para la identificación de áreas de mejora y la puesta en marcha de acciones de mejora continua. Anualmente se realiza una revisión sistemática del estado del SIGC para garantizar su capacidad de ejecución y su utilidad para la toma de decisiones, así como para dar respuesta a las recomendaciones de los informes de ACPUA y de la Auditoría Interna de UNIZAR.
- PROFESORADO: ha participado en la primera fase experimental del Programa institucional de DOCENTIA. Es importante vincular DOCENTIA a la renovación de la acreditación, aprovechando que el profesorado del centro —y específicamente varios/as docentes de Filosofía y Letras— ya han completado con éxito esta primera fase experimental.
- INNOVACIÓN DOCENTE EXITOSA: el Proyecto PIEC del Observatorio Permanente de Innovación Docente es un proyecto consolidado (ya en su cuarta edición), que ha generado un aumento en la calidad de la plantilla docente y en el número de buenas prácticas educativas (sostenibles, transferibles e innovadoras). También destaca la estabilidad en la plantilla docente e investigadora de los distintos departamentos y unidades predepartamentales.
- CANALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE MEJORAS, especialmente en los últimos 4 años, a través de Proyectos de Innovación Estratégica de Centro (PIEC) cofinanciados por el Vicerrectorado de Política Académica de la Universidad de Zaragoza. Las acciones de mejora y las líneas transversales derivadas del análisis del SIGC se han canalizado de manera organizada a través de estos proyectos, cubriendo el desarrollo profesional y la innovación docente del profesorado (Observatorio Permanente de Innovación Docente de la Facultad de Filosofía y Letras, una apuesta estratégica de centro consolidada, <https://fyl.unizar.es/jornadas-observatorio-innovacion>), la proyección social y la Agenda 2030, la cultura de la calidad y la movilidad internacional.
- MEJORA DE LA TRAZABILIDAD Y DE LOS DATOS que alimentan los análisis de los distintos procesos. A través del Plan Estratégico de Mejora del SIGC 2024 se buscó dar mayor carácter ejecutivo al sistema para mejorar el análisis y de dicho plan se hizo también un seguimiento para mejorar la trazabilidad de los procesos de aseguramiento de la calidad del centro.
- CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN NORMATIVA: los agentes del SIGC han realizado un gran esfuerzo y dedicación para llevar a cabo el arduo proceso de adaptación de todas las titulaciones al Real Decreto 822/2021, lo que demuestra una alta capacidad de respuesta.
- POTENCIAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN: según los indicadores del SIGC, se dispone de un amplio número de docentes consolidados y con experiencia, y se ha producido un aumento de las solicitudes y concesiones de proyectos de innovación docente y de investigación. Existe una



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 19 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



importante actividad de investigación que es necesario visibilizar. Cabe destacar también que personal del centro ha concurrido ya a la convocatoria piloto del Programa Docencia de la Universidad de Zaragoza.

- PROYECCIÓN CULTURAL Y SOCIAL Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL: se ha mantenido una abundante y variada agenda de actividades culturales, científicas y de proyección social, reforzada por la inauguración del nuevo edificio.
- INFRAESTRUCTURA RENOVADA Y UNIFICADA: se ha finalizado la ocupación de la nueva sede, poniendo fin a largos años de dispersión y facilitando la reunión de la comunidad de la Facultad.
- DESARROLLO DEL LABORATORIO DE MEDIOS AUDIOVISUALES (SEMETA) gracias a las nuevas instalaciones del taller de Radio y TV que proporciona el servicio audiovisual más completo y avanzado de toda la universidad, tanto en recursos técnicos como humanos. Este refuerzo, junto con la dotación de nuevos equipamientos técnicos, permite prestar apoyo y colaboración a otras facultades, institutos y servicios universitarios en el desarrollo de sus propios canales y proyectos de comunicación. Permite también responder de forma muy destacada a la creciente demanda de producción y difusión audiovisual dentro de todo el contexto universitario.
- PROYECCIÓN Y SERVICIOS AL ESTUDIANTE: existe una voluntad continua de promover el aprendizaje centrado en el estudiante (Jornadas de Acogida, POU, Mentor-Tutor, EXPERTIA) y de fomentar activamente de la movilidad nacional (SICUE) e internacional (ERASMUS+, UNITA, NAO, Americampus).
- CAPACIDAD DE ACOGIDA INTERNACIONAL: las cifras de estudiantes internacionales recibidos (IN) son estables y notablemente superiores a los salientes (OUT), lo que la posiciona como un centro atractivo para la movilidad de entrada.
- TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN: se han puesto en marcha acciones para mejorar los flujos de la información, así como la comunicación y transparencia con la elaboración de una nueva página web más accesible, la elaboración de un protocolo de difusión y el mantenimiento de una amplia agenda cultural y de proyección social.

#### 5.4. Oportunidades

Existen varios factores externos positivos que la Facultad puede aprovechar para impulsar su posición estratégica:

- INCENTIVO DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL: la renovación de la acreditación institucional es un catalizador que puede servir de motor para optimizar los procesos de revisión y mejora del SIGC y, especialmente, para evaluar mediante indicadores y evidencias la ejecución efectiva de las acciones de mejora que se proponen.
- FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA DE CALIDAD: la asignación de funciones de revisión del SIGC a la Comisión de Calidad de la Facultad permite fortalecer gradualmente la representatividad de los/las estudiantes, egresados/as y empleadores/as, y el impulso de la cultura de calidad, lo cual es una oportunidad para dar respuesta a los requerimientos externos en lo relativo al aseguramiento de la calidad (auditorías).
- ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (Agenda 2030) Y DIMENSIONES DEL PROGRAMA PACE DE ACPUA: la planificación del SIGC y las acciones transversales de centro se alinean con las dimensiones del PACE de ACPUA y el compromiso con la Agenda 2030 (fundamentalmente ODS4), lo que optimiza la estrategia para la evaluación externa.

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 20 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



- NUEVAS NORMATIVAS Y MODELOS EDUCATIVOS: el Real Decreto 822/2021 impulsa la definición de Resultados de Aprendizaje Específicos y la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que permite mejorar los planes de estudio, aportándoles mayor concreción.
- Interés por PROGRAMAS CONJUNTOS: es importante explorar la viabilidad de programas conjuntos de grado y másteres para diversificar el perfil y fortalecer la empleabilidad de los estudiantes.
- INNOVACIÓN DIGITAL EN LA DOCENCIA: representa una oportunidad para fortalecer la formación del profesorado en metodologías activas, Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento (TAC) e Inteligencia Artificial (IA), alineando su desarrollo profesional con las exigencias de la transformación digital.
- PROYECCIÓN SOCIAL Y EMPLEABILIDAD: el fomento de actividades como el programa EXPERTIA y las prácticas externas son oportunidades para vincular los planes de estudio con la experiencia empresarial y mejorar igualmente la empleabilidad de los estudiantes.
- MARCO ESTRATÉGICO GLOBAL: la Agenda 2030 y los ODS ofrecen un marco oportuno para articular la proyección social y cultural del centro, utilizándose las Humanidades y Ciencias Sociales como agentes activos en su consecución.
- UTILIZACIÓN DE LOS INFORMES EXTERNOS: el Informe de seguimiento de la implantación del SIGC de ACPUA y el Informe de auditoría interna de la IGS constituyen la hoja de ruta a seguir para la mejora y la revisión integral del SIGC y de sus procesos.
- DISPONIBILIDAD DE APOYO INSTITUCIONAL: el Área de Calidad y Mejora de la IGS proporciona orientaciones y recomendaciones al Centro de cara a la evaluación de los procesos y a la organización de evidencias y documentación del SIGC.
- MEJORA DE SERVICIOS CENTRALES: la revisión y actualización de la Carta de Servicios del Centro (aprobada en 2023) es una oportunidad para mejorar la calidad y los compromisos adquiridos con la sociedad y la comunidad universitaria.
- Impulso a la oferta formativa académica a través de la MEJORA DE LA WEB del centro y de las webs departamentales que se lleva realizando desde septiembre 2025 desde la creación de la Adjuntía para la digitalización.
- Oportunidad de la facultad como centro para dinamizar los espacios a través de ESTRATEGIAS Y PLANES DE GESTIÓN para optimizar la utilización de los mismos.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 21 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 6. EJES ESTRATÉGICOS (EE)

A la vista de las conclusiones obtenidas del análisis DAFO, el compromiso de aspirar a la excelencia se despliega en los siguientes Ejes Estratégicos (EE):

- EE1: Gobernanza y calidad
- EE2: Docencia y oferta formativa
- EE3: Comunidad y servicios
- EE4: Transferencia, proyección y compromiso social

Cada eje queda definido por los siguientes elementos: Código: EE1, EE2... | Denominación | Descripción.

Código	Denominación	Descripción
EE1	GOBERNANZA Y CALIDAD	Centrado en el fortalecimiento de las estructuras, normativas y procedimientos requeridos para la administración eficaz del SIGC, la dirección y la responsabilidad por parte de la gerencia, fomentando así una gobernanza transparente y participativa, incrementando la visibilidad de los procesos de calidad entre todos los agentes implicados en el SIGC.
EE2	DOCENCIA Y OFERTA FORMATIVA	Centrado en el mantenimiento de altos estándares y niveles de exigencia en el diseño y la planificación de programas formativos. Busca optimizar el rendimiento académico y la retención del estudiantado, especialmente en las etapas iniciales. En consonancia con la vanguardia pedagógica, se potenciará la innovación docente y se fortalecerá la dimensión internacional en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.
EE3	COMUNIDAD Y SERVICIOS	Centrado en fortalecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre todos los grupos de interés (PTGAS, PDI y estudiantado) en los procesos de toma de decisiones y de calidad, considerándolos como agentes fundamentales para la mejora continua, garantizando así que el capital humano sea el verdadero motor de la transformación estratégica de la Facultad. En consonancia con lo anterior se potenciarán los servicios de la Facultad.
EE4	TRANSFERENCIA, PROYECCIÓN Y COMPROMISO SOCIAL	Centrado en potenciar la transferencia de sus investigaciones de alto impacto a la sociedad y dar respuesta a la necesidad de mayor visibilidad externa, posicionando a la facultad como un nexo estratégico en Aragón y velando así por el cumplimiento de su responsabilidad social, llevando su conocimiento y cultura más allá de las aulas y generando un impacto positivo en el entorno social y económico.

La articulación de este Plan Estratégico no es estanca, sino que se ha diseñado para dar respuesta integral a las distintas dimensiones del programa PACE de ACPUA:





- o El EE1 garantiza el carácter ejecutivo del sistema de decisiones y la transparencia (D1, D6, D7)
- o El EE2 se enfoca directamente en garantizar la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y su proyección global (D2, D3).
- o Por su parte, el EE3 pone el foco en los recursos humanos y los recursos materiales (D4, D5).
- o Finalmente, el EE4 cierra el ciclo de calidad asegurando que la excelencia investigadora y la transferencia de conocimiento reviertan en la actualización de la oferta formativa y en el impacto social de la Facultad (D2, D7).

La tabla siguiente resume cómo estos cuatro EE se asocian con las dimensiones del Programa PACE.

EE	Dimensión PACE	Justificación
EE1	DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Este eje asegura que la estrategia del centro (D1) se base en datos reales recogidos por el SIGC (D6) y que los resultados se comuniquen a la sociedad de forma abierta (D7).
	DIMENSIÓN 6: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	
	DIMENSIÓN 7: TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN PÚBLICA	
EE2	DIMENSIÓN 2: DISEÑO Y EVOLUCIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA	Este eje impulsa la modernización de los planes de estudio y metodologías innovadoras para mejorar el rendimiento y la continuidad académica. Al integrar el diseño e impartición de los programas (D2 y D3), optimiza la calidad del aprendizaje y la movilidad estudiantil, garantizando una formación adaptada a los retos actuales.
	DIMENSIÓN 3: IMPARTICIÓN DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS	
EE3	DIMENSIÓN 4: GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Cumple con la necesidad de gestionar el talento (PDI y PTGAS) bajo la D4, vinculándolo al uso eficiente de las nuevas infraestructuras y espacios del centro (D5). La implicación se gestiona y promueve a través de la formación, el desarrollo profesional y la coordinación del PDI y el PTGAS.
	DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y SERVICIOS	
EE4	DIMENSIÓN 2: DISEÑO Y EVOLUCIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA	La transferencia asegura que la investigación actualice los contenidos curriculares de los Programas formativos (D2). Además, la transferencia y el servicio a la sociedad se miden, en gran parte, por la difusión de los resultados de investigación y su impacto social y económico (D7).
	DIMENSIÓN 7: TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN PÚBLICA	

Con estos Ejes Estratégicos se definen las líneas prioritarias de actuación encaminadas a la consecución de unos determinados logros futuros alineados con la misión, visión y valores del Centro, que son acordes con los establecidos institucionalmente por la Universidad de Zaragoza y con su Plan Estratégico institucional de la Universidad de Zaragoza, actualmente en proceso de elaboración.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 23 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Los Objetivos Estratégicos (OE) establecen los compromisos asumidos por el centro en el presente y asumibles en el futuro (el PE es un plan trianual), y marcarán las directrices generales para hacer operativa la misión y visión del centro, en coherencia con los valores antes descritos.

Estos objetivos son:

- ESPECÍFICOS Y MEDIBLES: establecen el valor a alcanzar y el plazo previsto para su consecución. A su vez, se puede evaluar su cumplimiento mediante la definición de indicadores. Dado que se establecen varios indicadores para el mismo OE, en la revisión anual del PE se podrá señalar, si así se considera, la ponderación que se atribuye a cada uno de ellos.
- REALISTAS: son factibles con los recursos disponibles.

Como cabe esperar, estos **OE** están alineados también con las dimensiones y criterios de evaluación del programa de acreditación institucional PACE, de la siguiente manera:

EE	OE	Descripción
EE1 GOBERNANZA Y CALIDAD	OE1 Calidad, transparencia y rendición de cuentas	Enfocado a asegurar que el sistema de gestión funcione y que los datos del SIGC sean públicos, útiles y estén vinculados a la rendición de cuentas y al Programa de Actuación.
EE2 DOCENCIA Y OFERTA FORMATIVA	OE2.1 Modernización y actualización de la oferta formativa	Enfocado a mejorar el diseño, la modificación, adaptación (RD 822/2021) y e incentivar la innovación y mejora de la docencia.
	OE2.2 Apoyo al estudiante y movilidad estudiantil	Enfocado en el desarrollo integral del estudiante (supervisión y apoyo a la formación estudiantil y apoyo a su perfil internacional).
EE3 COMUNIDAD Y SERVICIOS	OE3.1 Talento humano y clima de trabajo	Se centra en mejorar la capacitación y la cooperación entre recursos humanos (PDI y PTGAS).
	OE3.2 Infraestructuras, equipamiento y sostenibilidad	Centrado en mantener y optimizar las infraestructuras en las que desarrollan su actividad profesional.
EE4 TRANSFERENCIA, PROYECCIÓN Y COMPROMISO SOCIAL	OE4.1 Investigación y patrimonio	Centrado en la difusión y transferencia de conocimiento, así como en el impacto de la I+D+i en la mejora de las enseñanzas.
	OE4.2 Liderazgo cultural y compromiso social	Centrado en la proyección social del centro y su impacto en la sociedad.

El Informe provisional de Auditoría Interna de la IGS recibido el 12/3/2026 recomienda diferenciar de forma clara y funcional la estructura de objetivos de la Facultad. Para atender esta recomendación, en las tablas siguientes se diferencian los objetivos operativos de los estratégicos:





- **Objetivos del SGIC** (operativos o de control): su función es controlar que se cumplan las normas, estandarizar los procesos académicos y reducir los riesgos operativos. Garantizan la sostenibilidad y el cumplimiento normativo diario.
- **Objetivos del Plan Estratégico** (estratégicos): buscan mejorar de forma profunda las líneas de actuación y alcanzar una posición de liderazgo institucional

A tenor de ello, en el Plan Estratégico cada OE se registrará en el documento de seguimiento de indicadores [A\_PRE] asociado al PRE-000 **Elaboración, aprobación y difusión del Estratégico** y quedará definido por los siguientes elementos: código | descripción | responsable/s del cumplimiento | criterio/s PACE de conexión | indicadores para su medición | valor a alcanzar | ponderación.

Estos objetivos estratégicos se despliegan en acciones (A), para las que se establecen responsables e indicadores. Se han codificado y establecido indicadores (ID) para medir su grado de ejecución y facilitar el seguimiento y análisis del cumplimiento de las acciones.


Tabla resumen de la codificación:

EJE (EE)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ACCIÓN (A)	INDICADOR (ID)
EE01	OE1.1	A1.1.1 / A1.1.2 / A1.1.3 / A1.1.4	ID1.1.1 / ID1.1.2 / ID1.1.3 / ID1.1.4
EE02	OE2.1	A2.2.1 / A2.2.2 / A2.2.3 / A2.2.4	ID2.1.1 / ID2.1.2 / ID2.1.3 / ID2.1.4
	OE2.2	A2.2.1 / A2.2.2 / A2.2.3 / A2.2.4	ID2.2.1 / ID2.2.2 / ID2.2.3 / ID2.2.4
EE03	OE3.1	A3.1.1 / A3.1.2 / A3.1.3 / A3.1.4	ID3.1.1 / ID3.1.2 / ID3.1.3 / ID3.1.4
	OE3.2	A3.2.1 / A3.2.2 / A3.2.3	ID3.1.1 / ID3.1.2 / ID3.1.3
EE04	OE4.1	A4.1.1 / A4.1.2 / A4.1.3	ID4.1.1 / ID4.1.2 / ID4.1.3
	OE4.2	A4.2.1 / A4.2.2 / A4.2.3	ID4.2.1 / ID4.2.2 / ID4.2.3

Leyenda de la codificación:

1. **EJES ESTRATÉGICOS (EE)**: es el nivel más alto. Se utiliza un número entero simple.
  - Formato: EE + X
2. **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)**: dependen directamente de un eje. El primer número indica a qué eje pertenece y el segundo, el orden del objetivo dentro de ese eje.
  - Formato: OE + Eje. Correlativo.
3. **ACCIONES (A)**: son las tareas operativas para cumplir un objetivo. En este punto, la codificación se vuelve más específica para no perder de vista el objetivo que las origina.
  - Formato: A + Eje. Objetivo. Correlativo de acción.
4. **INDICADORES (ID)**: es la unidad de medida. Se codifican igual que las acciones, para saber exactamente qué acción u objetivo se está midiendo.
  - Formato: ID + Eje. Objetivo. Correlativo de indicador.


  
 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6
   
 Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 25 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

	<p style="text-align: center;"><b>PLAN ESTRATÉGICO</b> FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS 2025-2028</p>	Código: PE
		Versión: 1.2
		Fecha: mayo 2026
		Página 26 de 34

## 8. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

### EE1 GOBERNANZA Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD

*Liderar la gestión del centro mediante la transparencia, la optimización de procesos y la rendición de cuentas a la sociedad.*

#### OE1.1 Calidad, transparencia y rendición de cuentas


*Consolidar un sistema de garantía de calidad ágil que asegure la mejora continua y la acreditación institucional.*

Acciones	Período	Responsable	Indicador de control (SGIC) <sup>4</sup>	Indicador estratégico (PE)	Valor a alcanzar <sup>5</sup>	Ponderación <sup>6</sup>
A1.1.1 Adaptar los procesos del SIGC a los nuevos estándares de acreditación institucional	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Calidad y Profesorado y Jefe de Negociado de Calidad	Número de procesos definidos / revisados / implantados	ID1.1.1 Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de calidad anuales definidos en el PAIM.	100%	-
A1.1.2 Mantener un sistema integrado de indicadores SIGC y Carta de Servicios	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Administradora, VD Calidad y Profesorado y Jefe de Negociado de Calidad	% de procesos y actuaciones difundidos	ID1.1.2 Disponibilidad del cuadro de indicadores al 100% (índice de transparencia operativa)	100%	-
A1.1.3 Fomentar la cultura de la calidad en el centro	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Política Académica, VD Calidad y Profesorado, Adjuntía para la Comunicación	Número de publicaciones web (Novedades)	ID1.1.3 Número de actividades de calidad que dan visibilidad al centro como centro acreditado (nivel de compromiso)	mínimo de 10	-
A1.1.4 Consolidar las comisiones que sustentan la estructura organizativa del centro	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Equipo de Dirección	Actas de comisiones de centro	ID1.1.4 Porcentaje de comisiones que cumplen con un mínimo de 2 reuniones anuales. (índice de operatividad de las comisiones)	100%	-

<sup>4</sup> Los indicadores de control del SIGC que figuran en cursiva corresponden a procedimientos de calidad que se implantarán próximamente, pendientes de codificar.

<sup>5</sup> Valor a alcanzar es el nivel deseado o esperado que el indicador debe lograr en un período de tiempo específico (p. ej. el 95% de una acción)

<sup>6</sup> La ponderación es el peso relativo o la importancia que se le asigna a un indicador de calidad en relación con otros indicadores dentro de un conjunto o un sistema de evaluación más amplio. Significa que un indicador puede ser más importante que otro para la evaluación final de la calidad.

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 26 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>


 <b>Facultad de Filosofía y Letras</b> <b>Universidad Zaragoza</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b> <b>FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS</b> <b>2025-2028</b>	Código: PE
		Versión: 1.2
		Fecha: mayo 2026
		Página 27 de 34

## EE2 DOCENCIA Y OFERTA FORMATIVA

Garantizar una formación académica de excelencia, innovadora y alineada con las demandas científicas y profesionales actuales.

### OE2.1 Modernización y actualización de la oferta formativa Modernizar los planes de estudio integrando metodologías activas y tecnologías digitales avanzadas.

Acciones	Periodo	Responsable	Indicador de control (SGIC)	Indicador estratégico (PE)	Valor a alcanzar	Ponderación
A2.1.1 Adecuar la normativa de las Memorias de Verificación (RD 822/2021).	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Política Académica /Comisiones de Garantía de la Calidad de las titulaciones de Grado y Máster	Número de memorias de verificación modificadas o adaptadas al RD 822/2021	ID2.1.1 Actualización normativa: 100% de memorias adaptadas al RD 822/2021 (actualización)	100%	-
A2.1.2 Potenciar la innovación docente y digital	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Coordinadora del Observatorio Permanente de Innovación Docente	Proyectos de innovación docente (4.1.5).	ID2.1.2 Número de acciones realizadas para potenciar el Observatorio Permanente de Innovación Docente (impacto en el aula)	mínimo de 2 al año	-
A2.1.3 Asegurar el fortalecimiento de las titulaciones	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Política Académica	Tasa de rendimiento de las titulaciones (6.2.5).	ID2.1.3 Porcentaje de acciones de mejora ejecutadas en los PAIM de titulaciones (retroalimentación)	>80%	-
A2.1.4 Impulsar una oferta atractiva de dobles titulaciones y programas conjuntos	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Política Académica /Comisiones de Garantía de la Calidad de las titulaciones de Grado y Máster	Número de memorias de itinerarios de dobles titulaciones o programas conjuntos informados favorablemente por la Comisión de Garantía de Calidad.	ID2.1.4 Número de propuestas de itinerarios de dobles titulaciones tramitadas.	>1	-

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 27 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6


Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

 <p><b>Facultad de Filosofía y Letras Universidad Zaragoza</b></p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS 2025-2028</p>	Código: PE
		Versión: 1.2
		Fecha: mayo 2026
		Página 28 de 34

**OE2.2 Apoyo al estudiante y movilidad estudiantil**

*Impulsar el éxito académico y la proyección internacional de los alumnos mediante un acompañamiento integral.*

Acciones	Periodo	Responsable	Indicador de control (SIGC)	Indicador estratégico (PE)	Valor a alcanzar	Ponderación
A2.2.1 Reforzar el Plan de Orientación Universitaria	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Estudiantes y Relaciones Internacionales	Satisfacción de los estudiantes (6.2.3)	ID2.2.1 Nota media del POU (calidad del acompañamiento)	> 4 sobre 5	-
A2.2.2 Recuperar los niveles de movilidad OUT previos a la pandemia	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Estudiantes y Relaciones Internacionales	Movilidad internacional, estudiantes OUT	ID2.2.2 Incremento anual de movilidad efectiva (crecimiento internacional)	> 5%	-
A2.2.3 Apoyar al estudiantado en prácticas	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Política Académica	Satisfacción con las prácticas (6.2.10). (umbral 3.7)	ID2.2.3 Grado de satisfacción con las prácticas externas (excelencia profesional)	> 4 sobre 5	-
A2.2.4 Mejorar la tasa de éxito/graduación	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Estudiantes y Relaciones Internacionales	Tasa de abandono de las titulaciones (6.2.8).	ID2.2.4. Incremento de la tasa de éxito/graduación respecto al trienio anterior	mayor o igual al 5%	-

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 28 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

 <b>Facultad de Filosofía y Letras</b> <b>Universidad Zaragoza</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b> <b>FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS</b> <b>2025-2028</b>	Código: PE
		Versión: 1.2
		Fecha: mayo 2026
		Página 29 de 34

**EE3 COMUNIDAD Y SERVICIOS***Potenciar el capital humano de la Facultad y asegurar infraestructuras modernas, sostenibles y saludables.***OE3.1 Talento humano***Optimizar el bienestar del personal en su puesto de trabajo y su desarrollo profesional*

Acciones	Periodo	Responsable	Indicador de control (SGIC)	Indicador estratégico (PE)	Valor a alcanzar	Ponderación
A3.1.1 Fomentar la integración de nuevo personal y la estabilidad y promoción de PDI/PTGAS	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Calidad y Profesorado, Administradora	Categoría profesional de los profesores (4.1.1).	ID3.1.1 Incremento de PDI/PTGAS que realiza formación (consolidación de talento)	>5%	-
A3.1.2 Promover la formación continua del PTGAS	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Administradora	Porcentaje de PTGAS que realiza cursos de formación	ID3.1.2 Incremento de PTGAS que realiza cursos de formación	>5%	-
A3.1.3 Fortalecer los foros de participación de PTGAS en procesos de mejora continua.	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Administradora	Satisfacción del Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios (6.2.4)	ID3.1.3 Incremento de la participación de las encuestas de satisfacción.	>10%	-
A3.1.4 Fortalecer los foros de participación de PDI/PTGAS en procesos consultivos	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Equipo de Dirección	no definido en el SIGC	ID3.1.4 Incremento de acciones participativas de información y consulta con estos colectivos	>10%	-

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Firmado electrónicamente por

JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA

Organismo: Universidad de Zaragoza

Cargo o Rol

Decano de la Facultad de Filosofía y Letras

Página: 29 / 34

Fecha

12/05/2026 11:23:00





7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6


Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

 <p><b>Facultad de Filosofía y Letras Universidad Zaragoza</b></p>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b> <b>FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS</b> <b>2025-2028</b>		Código: PE
			Versión: 1.2
			Fecha: mayo 2026
			Página 30 de 34

**OE3.2 Clima de trabajo**

*Mantener y optimizar los nuevos espacios físicos bajo criterios de sostenibilidad.*

Acciones	Periodo	Responsable	Indicador de control (SGIC)	Indicador estratégico (PE)	Valor a alcanzar	Ponderación
A3.2.1 Mantener el nuevo edificio	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Infraestructuras y Servicios	Actuaciones de mantenimiento realizadas (5.1.1).	ID3.2.1 Número de incidencias críticas resueltas (eficacia infraestructural)	100%	-
A3.2.2 Optimizar recursos y equipamiento	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Infraestructuras y Servicios	Inversiones en equipamiento docente (5.1.2).	ID3.2.2 Porcentaje de laboratorios y espacios con equipamiento técnico operativo al 100% (disponibilidad técnica)	>80%	-
A3.2.3 Optimizar la gestión ambiental y sostenibilidad	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	VD Infraestructuras y Servicios, Administradora	Consumo energético y residuos.	ID3.2.3 Mantenimiento de la certificación BREEAM Excelente (liderazgo sostenible)	100%	-

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 30 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

 <p><b>Facultad de Filosofía y Letras Universidad Zaragoza</b></p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS 2025-2028</p>	Código: PE
		Versión: 1.2
		Fecha: mayo 2026
		Página 31 de 34


**EE4 TRANSFERENCIA, PROYECCIÓN Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

*Proyectar el conocimiento humanístico hacia el entorno social para liderar el debate cultural y el compromiso ético.*

**OE4.1 Valorización de la investigación**

*Valorizar la actividad investigadora y proteger el legado documental y artístico de la Facultad.*

Acciones	Periodo	Responsable	Indicador de control (SGIC)	Indicador estratégico (PE)	Valor a alcanzar	Ponderación
A4.1.1 Visibilizar investigación e innovación	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Adjuntía para la Digitalización	Nº de sexenios y de proyectos de innovación docente	ID4.1.1 Incremento anual en visitas en la pestaña de Investigación en Innovación la web de la Facultad (alcance digital)	5%	-
A4.1.2 Fomentar la transferencia de la investigación	Enero 2026	Vicedecano de Cultura y Proyección Social	Nº de jornadas de transferencia de la investigación (impacto social)	ID4.1.2 Satisfacción del profesorado con las jornadas	Igual o mayor que 4	-
A4.1.3 Fomentar la Ciencia Abierta	Enero 2027	Adjuntía para la Digitalización y Adjuntía para la Comunicación	Documentación publicada con fecha anterior.	ID4.1.3 Incremento anual de publicaciones en el repositorio ZAGUAN respecto al curso anterior (difusión abierta)	>5%	-

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 31 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6


Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

 <p><b>Facultad de Filosofía y Letras Universidad Zaragoza</b></p>	<p><b>PLAN ESTRATÉGICO</b> <b>FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS</b> 2025-2028</p>		Código: PE
			Versión: 1.2
			Fecha: mayo 2026
			Página 32 de 34

**OE4.2 Liderazgo cultural, ciudadanía y sostenibilidad**

*Fortalecer el vínculo con la ciudadanía y los ODS a través de una agenda cultural proactiva e inclusiva.*

Acciones	Periodo	Responsable	Indicador de control (SGIC)	Indicador estratégico (Plan Estratégico)	Valor a alcanzar	Ponderación
A4.2.1 Agenda Cultural estratégica	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Vicedecano de Cultura y Proyección Social	Nº de actividades catalogadas con OD	ID4.2.1 Número de actividades culturales relevantes al mes (dinamismo cultural).	Igual o mayor que 1 al mes	-
A4.2.2 Fomentar el compromiso con la Agenda 2030	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Equipo de Dirección	Nº de horas de contenido audiovisual y disponible en el canal YouTube FYL (De la Carta de Servicios Número de encargos realizados por el SEMETA)	ID4.2.2 Incremento del número de visualizaciones de actividades de la Agenda Cultural alineadas con ODS (alineación ética)	100%	-
A4.2.3 Impulsar la comunicación institucional y la presencia digital	Enero 2026 Enero 2027 Enero 2028	Adjunta al Decano para la Comunicación	Número de seguidores en redes sociales Número de boletines InfoFILO	ID4.2.3 Incremento anual de seguidores en redes sociales (identidad digital)	> 5%	-

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 32 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



## 9. ANEXOS

### ANEXO I

#### GRUPO DE TRABAJO

##### EQUIPO DECANAL

D. JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano
D.ª ELENA ALBESA PEDROLA	Profesora Secretaria
D.ª Mª CARMEN PÉREZ-LLANTADA AURÍA	Vicedecana de Calidad y Profesorado
D.ª ANA MORTE ACÍN	Vicedecana de Política Académica
D. MANUEL BEA MARTÍNEZ	Vicedecano de Infraestructuras y Servicios
D.ª MÓNICA CALVO PASCUAL	Vicedecana de Estudiantes y Relaciones Internacionales
D. GABRIEL SOPEÑA GENZOR	Vicedecano de Cultura y Proyección Social
D. RAÚL POSTIGO VIDAL	Adjunto al Decano para Digitalización
D.ª PATRICIA GASCÓN VERA	Adjunta al Decano para Comunicación
D.ª SUSANA CASAÑA OLIVER	Administradora

##### COMISIÓN DE CALIDAD

PDI	JAVIER GIRALT LATORRE GERMÁN NAVARRO ESPINACH MÓNICA VÁZQUEZ ASTORGA	Representante de Coordinadores/as de Grado Representante de Coordinadores/as de Máster Representante Directores/as de Departamento
Estudiantes	HERIBERTO JOSÉ NÚÑEZ ESCOBAR INÉS VAQUERO MARTÍNEZ SANDRO LALAGUNA LIBERIO	Representantes de Estudiantes
Empleadores	JULIO RAMÓN SANZ	Dtor. del Instituto Aragonés de Arte y Cultura Contemporáneo (IAACC) Pablo Serrano
Egresados	IÑIGO BIENZOBAS GIL	Instituto Universitario de Investigación en Patrimonio y Humanidades (IPH)
PTGAS	SERGIO ESPUELAS SEGURA	Jefatura de Negociado de Calidad



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 33 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	



ANEXO II

CRONOGRAMA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

(CICLO ANUAL)

Fase	Periodo	Proceso de seguimiento	Acciones clave
Fase 1	Noviembre - Febrero	Evaluación y diagnóstico Inicial	Elaboración de los Informes de Evaluación de las titulaciones (IEC) y del Plan Anual de Innovación y Mejora (PAIM) del curso actual. En esta fase se identifican las diferencias entre los datos de control del curso anterior y los objetivos estratégicos marcados en este plan.
Fase 2	Marzo - Mayo	Ejecución y monitorización operativa	Elaboración del Informe de Seguimiento del SIGC y de su Plan de Actuación (IS del SIGC) para revisar la ejecución efectiva de las acciones estratégicas del PE, para comprobar que las medidas de apoyo están impactando en los indicadores críticos.
Fase 3	Junio	Rendición de cuentas y participación	Presentación del Informe de Gestión del Decano/a ante la Junta de Facultad. Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, fomentando la movilización activa de los grupos de interés en la mejora continua.
Fase 4	Julio	Planificación estratégica adaptativa	Definición del Programa de Actuación para el nuevo ciclo, alineando los valores a alcanzar en cada objetivo con los desafíos detectados en el análisis DAFO.
Fase 5	Septiembre - Octubre	Balance, trazabilidad y cierre de ciclo	Comparación sistemática entre los indicadores de control (SIGC) y estratégicos (PE). Se verifica la trazabilidad completa: desde la debilidad detectada en el DAFO hasta el impacto real de la acción ejecutada. Se consolidan los resultados en el Cuadro de Mando para su difusión pública y se reinicia el ciclo de calidad basado en evidencias.



7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6

Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.umizar.es/csv/7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6>

CSV: 7431a60ece573366b6b7917a8bc836f6	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 34 / 34	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
JOSÉ ANTONIO BELTRÁN CEBOLLADA	Decano de la Facultad de Filosofía y Letras	12/05/2026 11:23:00	