

20 30

I3A Unizar

Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón

Plan Estratégico



Instituto Universitario de Investigación
en Ingeniería de Aragón
Universidad Zaragoza

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030 DEL I3A



Instituto Universitario de Investigación
en Ingeniería de Aragón
Universidad Zaragoza

Índice de contenidos

ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR DEL I3A	3
1. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	4
1.1. OBJETIVOS DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN	6
1.2. ALINEAMIENTO CON POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	6
1.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	7
2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	9
2.1. RETOS EN MANTENIMIENTO DE LA EXCELENCIA INVESTIGADORA	11
2.2. RETOS DE COLABORACIÓN, TRANSFERENCIA Y RELACIÓN CON EL ENTORNO	11
2.3. RETOS DE VISIBILIDAD Y VALOR SOCIAL	12
2.4. RETOS DE GOBERNANZA, RECURSOS Y TALENTO	12
3. MISIÓN, VISIÓN Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN	14
4. FICHAS DE ACCIONES	16
LÍNEA ESTRATÉGICA 1 GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA	16
LÍNEA ESTRATÉGICA 2 COLABORACIÓN Y TRANSFERENCIA	22
LÍNEA ESTRATÉGICA 3 APOORTE A LA SOCIEDAD Y VISIBILIDAD	27
LÍNEA ESTRATÉGICA 4 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS DEL I3A	32
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	39

Presentación del director del I3A

Estimados investigadores y colaboradores:

La dirección del **Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón (I3A)**, desea presentaros el nuevo **Plan Estratégico para el período 2026-2030**, que guiará nuestros pasos durante los próximos años. Este documento es tanto una hoja de ruta para la gestión del Instituto como el reflejo de nuestra visión compartida y el compromiso renovado con la excelencia científica y la transferencia de conocimiento a la sociedad.

Desde sus orígenes, el Instituto se concibió como un ecosistema diseñado para eliminar barreras, potenciar las sinergias entre disciplinas y ofrecer un soporte sólido que permitiera a nuestros investigadores centrarse en lo que mejor saben hacer: generar conocimiento de vanguardia. Este espíritu fundacional, lejos de diluirse, cobra hoy más fuerza que nunca, recordándonos que somos, ante todo, una estructura al servicio de vuestro talento.

Este Plan nace en un contexto exigente y dinámico que obligará a gestionar con mayor agilidad la financiación y las colaboraciones. Este contexto estará marcado, entre otras circunstancias, por: la transición tras los fondos *Next Generation EU*, un entorno geopolítico internacional volátil, la aceleración del impacto de las tecnologías digitales en todos los ámbitos de la sociedad y la necesidad de la participación científico-técnica en el debate social. Dentro de este marco, reforzaremos mecanismos que impulsen y consoliden las carreras investigadoras, asegurando condiciones, apoyos y trayectorias que permitan sostener la excelencia y maximizar el valor social de nuestra investigación.

Sin embargo, el futuro que dibujamos no está solo marcado por los desafíos externos, sino por nuestra propia madurez institucional. El periodo de vigencia de este plan coincidirá con una efeméride trascendental: la celebración del **25 aniversario del Instituto**. Alcanzar un cuarto de siglo no es un hito menor; es la constatación de un proyecto consolidado. Este crecimiento sostenido es el síntoma más evidente del profundo sentimiento de pertenencia que el instituto ha sido capaz de generar. Somos una comunidad cohesionada, donde la identidad colectiva potencia el éxito individual.

Nada de lo que en este Plan se proyecta habría sido posible sin vuestra implicación. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento por la participación desinteresada de todos los investigadores que habéis dedicado vuestro tiempo y energía a las sesiones de elaboración de este Plan. Vuestras aportaciones, críticas constructivas y visión de futuro han sido el material fundamental con el que se ha construido esta estrategia.

Afrontamos este nuevo período con la confianza que da saber que contamos con el mejor capital humano posible. Os invito a leer estas páginas con la mirada puesta en los desafíos que debemos encarar.

Muchas gracias y un cordial saludo

El director del Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón (I3A)

1. Antecedentes, objetivos y metodología

El **Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón (I3A)** es el primer instituto creado por la Universidad de Zaragoza, en 2002. El I3A es uno de los referentes de investigación en Aragón y el principal en investigación tecnológica, con más de 600 profesionales y 35 grupos investigadores. De los más de 600 profesionales, más de 300 son investigadores seniors permanentes y, el resto, son investigadores postdoc no permanentes, doctorandos y personal técnico.

Su actividad se agrupa actualmente en **cuatro divisiones** organizativas: Ingeniería Biomédica, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Procesos y Reciclado y Tecnologías Industriales.

Los **objetivos** rectores del Instituto son:

- Promoción de la investigación orientada de calidad, desde la investigación básica al diseño de prototipos.
- Impulso a iniciativas de innovación tecnológica.
- Colaboración sostenida con el tejido empresarial.
- Generación y transferencia de conocimiento a la sociedad.

En las siguientes gráficas se presenta algunos de los indicadores más relevantes del I3A obtenidos a partir de la información de las correspondientes memorias anuales.

En los últimos años, los resultados del I3A muestran una actividad creciente, fruto del crecimiento del Instituto en términos cuantitativos y cualitativos. Se observa una tendencia creciente en el número de publicaciones, tesis dirigidas, cátedras activas y estancias de investigadores tanto en el extranjero como en el I3A (este último indicador está influenciado por las restricciones de movilidad en los años 2020 y 2021), ver Figura 1.

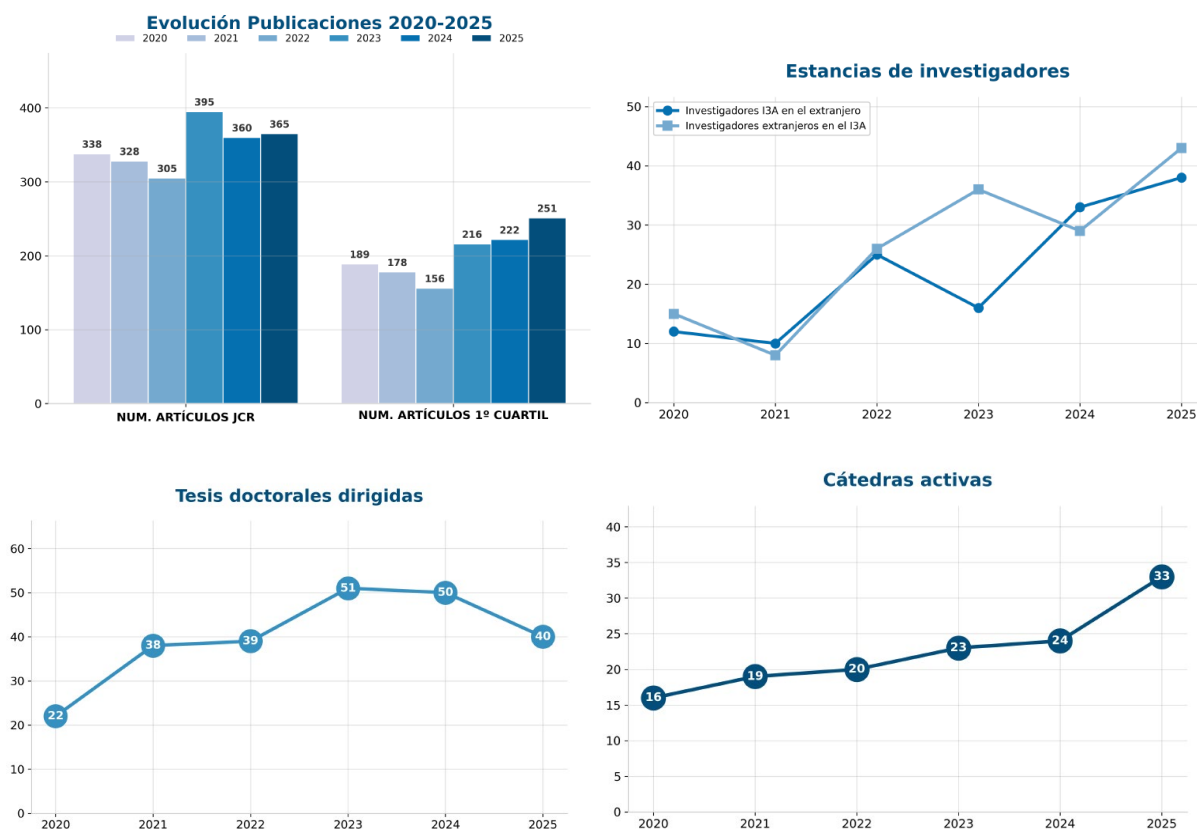


Figura 1. Evolución del número de publicaciones, tesis dirigidas, cátedras activas y estancias de investigadores.

En cuanto al número de proyectos activos y la financiación captada de las convocatorias públicas, se ha mantenido valores constantes, con una tendencia al alza especialmente en proyectos europeos. Por otro lado, el número de patentes ha permanecido estable, con una ligera oscilación en los años 2022 y 2023, (los datos de 2025 son incompletos, ya que no están contabilizados los registros que los grupos hayan podido realizar con empresas), ver Figura 2.

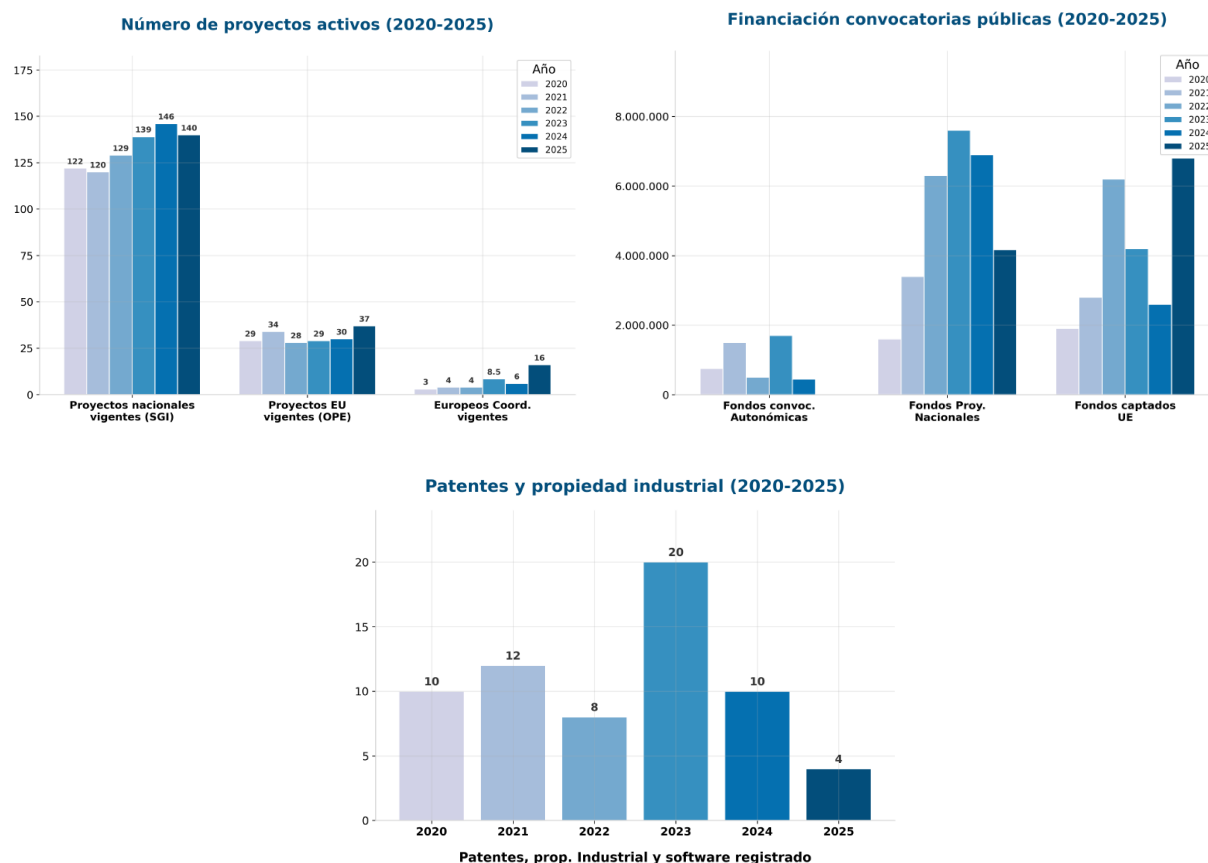


Figura 2. Evolución del número de proyectos activos, financiación en convocatorias públicas y patentes.

La elaboración de un plan estratégico no es algo nuevo para el I3A ya que **el Instituto lleva trabajando en la formulación de sus estrategias desde hace varios períodos.**

Así, para el periodo 2017-2020 el plan estratégico se focalizó en una reflexión interna sobre la situación del Instituto y marcar las líneas de acción prioritarias en las que se centraría el I3A durante ese periodo. Estableció 5 ejes estratégicos: Eje 1: Personas, Eje 2: Generación de conocimiento, Eje 3: Generación de nuevas tecnologías y su traslación al entorno económico y social, Eje 4: Colaboración y Eje 5: Fortalecimiento y mejora de la estructura.

En el período siguiente, el 2022-2025, el plan estratégico se revisó haciendo una reflexión en tres focos: ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿cómo lo transmitimos? Estos tres focos estratégicos se dividieron en 8 ejes de trabajo y sus planes de acción correspondientes: Eje 1: Generación de conocimiento y tecnología; Eje 2: Transferencia de conocimiento y de tecnología; Eje 3: Formación de personal en investigación y tecnología; Eje 4: Atracción de talento y consolidación de carreras investigadoras; Eje 5: Aumentar el soporte a los investigadores; Eje 6: Favorecer la captación de recursos financieros; Eje 7: Disseminación de resultados; y Eje 8: Comunicación e imagen del I3A.

Tras el cierre del último período de programación, el I3A se ha propuesto desarrollar un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2026-2030, fruto de la percepción positiva del Equipo Directivo respecto a la implementación del Plan anterior. De esta manera, se pretende actualizar el ejercicio de profundizar en la reflexión sobre qué aspira a ser el I3A y qué aspectos tienen margen de mejora, así como en el desarrollo de las líneas de actuación incluidas en el Plan. Para su correcta implementación, es primordial establecer indicadores que faciliten la monitorización y evaluación del grado de cumplimiento de dichas actuaciones.

Este Plan Estratégico es una oportunidad de mejora del posicionamiento del I3A, aunando esfuerzos de la organización interna del Instituto, pero también considerando la perspectiva externa de su entorno. Por tanto, es especialmente relevante la aplicación de una metodología participativa que recoja la opinión de todas las personas y organismos implicados con el I3A. De esta forma, los procesos aplicados han incluido a todos los grupos de investigación del I3A y su personal investigador, de apoyo y técnico; así como una representación de principales agentes del ecosistema de I+D+I y productivo de Aragón, o de otros centros de investigación nacionales e internacionales.

1.1. Objetivos de la elaboración del Plan

Los **objetivos del desarrollo del Plan Estratégico 2026-2030** del I3A son:

- Evaluar la efectividad de los ejes del Plan Estratégico en el último periodo 2022-2025.
- Contextualizar estratégicamente la investigación en ingeniería, contrastando las tendencias tecnológicas globales o identificando buenas prácticas de otros centros de investigación.
- Analizar las capacidades, el posicionamiento y las oportunidades del I3A, reflejándolas en una serie de ideas fuerza y análisis DAFO.
- Adecuación de la misión y visión del I3A dentro del horizonte 2030.
- Definir las principales Líneas Estratégicas y Acciones a incluir en el Plan.
- Concretar las actuaciones a realizar en cada Línea Estratégica, fijando los indicadores a 2030 para cada línea de trabajo y el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico.

Estos objetivos permiten establecer una hoja de ruta sólida y alineada con las perspectivas de futuro del I3A, incorporando los aprendizajes del análisis a la actualización estratégica hacia 2030.

1.2. Alineamiento con políticas institucionales de la Universidad de Zaragoza

El Plan Estratégico 2026-2030 del I3A no puede desarrollarse de manera aislada, sino en plena coherencia con las políticas institucionales que orientan la actuación de toda la Universidad de Zaragoza. Este alineamiento garantiza que las prioridades del I3A se integren en las líneas maestras de la institución y respondan a los compromisos transversales y criterios de actuación que la Universidad ha asumido en materias como igualdad de género, sostenibilidad y compromiso social, y que resultan de aplicación para todos sus centros, institutos y unidades.

Asimismo, integrar estos planes en el marco estratégico del I3A permite alinear prioridades del instituto con las directrices institucionales, fortalecer la responsabilidad social del I3A, evitar duplicidades y generar sinergias entre los distintos instrumentos de planificación de la Universidad.

A este respecto es necesario hacer notar la puesta en marcha del Plan Estratégico del Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza.¹ para el período 2025-2030, así como los documentos de referencia

¹ [Plan estratégico del Equipo de Gobierno 2025-2030](#)

respecto a Ética y Valores² de nuestra Universidad. Entre estos documentos de referencia cabe destacar: el Código Ético de la Universidad de Zaragoza (BOA 3 de enero de 2023), los **Planes de Igualdad de la Universidad de Zaragoza** (el más reciente es el II Plan de Igualdad 2022-2026) y los **Informes Generales de Progreso en Sostenibilidad**.

A su vez, algunas de las actuaciones concretas propuestas en este Plan Estratégico comprenden iniciativas directamente vinculadas a la **responsabilidad social**, reforzando el papel del I3A como agente activo en su entorno y en su gobernanza interna. Así, el Instituto promueve entre su personal los principios y valores propios, que están directamente alineados con los compromisos institucionales de la Universidad de Zaragoza en sostenibilidad y desarrollo social. Con ello, el I3A reafirma su vocación de generar un impacto positivo más allá del ámbito académico, fortaleciendo su aportación al bienestar y al progreso de la sociedad.

1.3. Metodología de trabajo

Para el desarrollo del Plan Estratégico 2026-2030, se ha empleado un proceso metodológico cuyo enfoque parte de dos premisas sólidas:

- Garantizar un **enfoque colaborativo** de trabajo entre el I3A e IDOM (consultora que ha desarrollado y desplegado las actividades de elaboración del Plan Estratégico), en el que además se asegure una amplia participación interna y externa (grupos de investigación, personal técnico y otros organismos relevantes del ecosistema) como única forma de garantizar el éxito en la elaboración e implementación posterior del Plan.
- Establecer un amplio margen para la **innovación y la propuesta de nuevos métodos**.

A continuación, se describen las actividades incluidas en el modelo metodológico y operativo para la elaboración del Plan estratégico, que han sido complementadas con el trabajo de gabinete interno desarrollado por el equipo directivo del I3A y el equipo consultor. Dichas actividades, resumidas gráficamente en la Figura 3, han sido:

- **Benchmarking** de centros de investigación nacionales e internacionales, identificados como de especial interés (ya sea por su especialización tecnológica, gobernanza, transferencia, etc.). Este estudio comparativo ha sido ampliado con **entrevistas** con la dirección y responsables de algunos de los centros. A continuación, se lista los centros que han formado parte del benchmarking, así como con cuáles se han mantenido entrevistas bilaterales (marcados con *): (i) **Instituto de Investigación Tecnológica** (IIT) de la Universidad Pontificia de Comillas*; (ii) **Instituto de Bioingeniería de Cataluña** (IBEC)*; **Institut de Recherche en Manufacturing Jules Verne** (IRT JV); **Instituto de Tecnología Química** (ITQ)*; **Karlsruhe Institute of Technology** (KIT).

De estas entidades, se analizó su forma de gobernanza, modelo de financiación, estructura interna, campos de especialización, funcionamiento de los grupos de trabajo o grupos de investigación, principalmente, para poder establecer paralelismos y diferencias, y extraer lecciones aprendidas adecuadas al modelo de estructura del I3A.

² [Ética y valores | Universidad de Zaragoza](#)

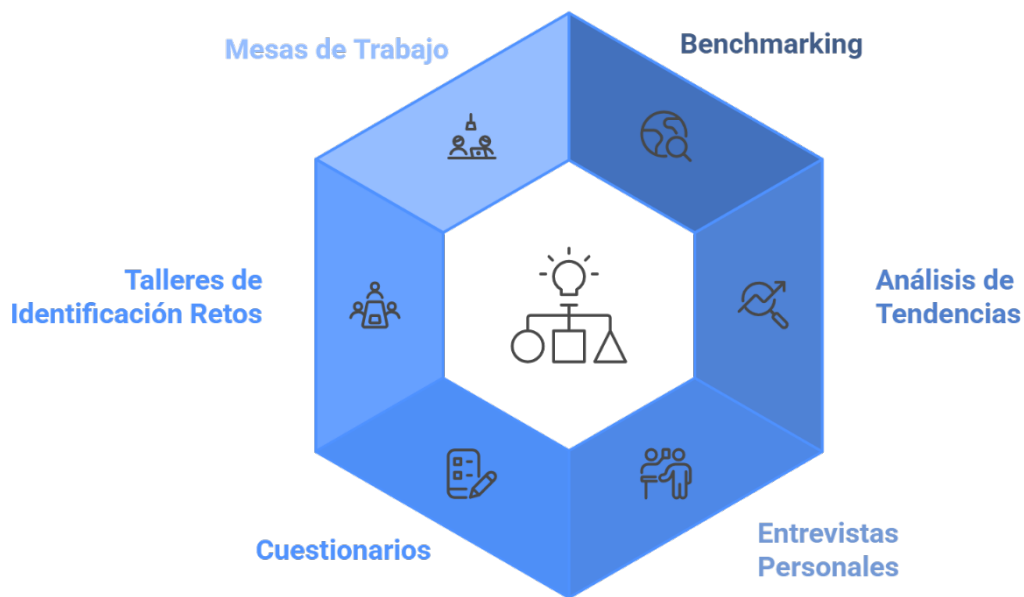


Figura 3. Representación gráfica de la metodología de trabajo seguida para la elaboración del Plan Estratégico del I3A para el período 2026-2030.

- **Análisis de megatendencias y tendencias tecnológicas** a través del estudio documental de los principales informes y estrategias a nivel nacional e internacional. Este análisis se ha estructurado con la definición de dichas tendencias, así como la valoración de su grado de alineamiento con las temáticas de investigación en ingeniería que ya se realizan en este momento en el I3A.
- **Entrevistas personales** con representantes de administraciones, organismos y empresas relacionados con el ecosistema en el que opera el I3A, y que se han considerado especialmente importantes para la identificación y definición de algunos aspectos del Plan como la visión del Instituto, las especializaciones deseadas, su aproximación al tejido productivo o los potenciales modos de cooperación con otras entidades de investigación básica y de innovación.
- **Cuestionario electrónico** enviado a todo el equipo de profesionales que forma parte del I3A (grupos de investigación, personal técnico y de apoyo del I3A) para conocer su percepción acerca de diversos ámbitos: la estructura y servicios del Instituto, campos de mejora y puntos fuertes, además de su visión acerca del sector de la investigación y de la atracción y retención del talento.
- **Talleres de identificación de retos.** Tres talleres realizados: 1) con el equipo directivo y técnico del I3A, 2) con una selección de investigadores del I3A, y 3) con representantes de entidades del ecosistema aragonés del sector productivo, y de ciencia y tecnología. Estos talleres han permitido profundizar en el debate, y proponer actuaciones y retos a los que el I3A debería responder a través de su Plan Estratégico.
- **Mesas de trabajo,** entre el equipo consultor y el equipo directivo del I3A, para profundizar en los grandes temas emergidos del proceso de consultas, así como para acordar los pasos metodológicos y la toma de decisiones para poder avanzar.

2. Resultados del diagnóstico

La aplicación del proceso metodológico descrito anteriormente ha contribuido a obtener una visión analítica del I3A. El conjunto del análisis realizado a partir de la metodología ha comprendido todos y cada uno de los procesos previstos: el benchmarking, el análisis de tendencias tecnológicas y el cuestionario a los miembros del I3A, así como el trabajo de gabinete y las entrevistas personales con agentes relevantes del ecosistema.

Esto ha resultado en un análisis completo y una imagen percibida del I3A, que ha servido de punto de partida para la toma de decisiones acerca de las estrategias futuras y acciones que debe implementar el Instituto con el objetivo de potenciar aquellos puntos fuertes y oportunidades que se le presentan, así como paliar o mitigar aquellas debilidades propias de la institución o del sector.

A continuación, se presentan las principales ideas del diagnóstico mediante un análisis DAFO para facilitar su concepción en este Plan Estratégico:

Fortalezas

- El I3A es reconocido como **referente** de investigación en ingeniería en Aragón.
- Reúne una importante masa crítica, integrada por **35 grupos de investigación** (GI) que aportan una elevada capacidad de investigación y generación de conocimiento.
- Su orientación hacia la ingeniería favorece su asociación natural con aplicaciones para el sector industrial y manufacturero.
- Dispone de capacidades y recursos tanto para la **investigación básica** como para la **investigación aplicada**.
- Cuenta con **infraestructuras y laboratorios singulares** que permiten realizar actividades de vanguardia.
- Integra a **investigadores de reconocido prestigio**.
- Presenta una elevada **calidad científica**, respaldada por sólidos indicadores de número de publicaciones e impacto.

Debilidades

- El I3A tiene dificultades para obtener reconocimientos especializados de excelencia debido a su **tamaño y diversidad temática**.
- La **dependencia jurídica** de UNIZAR (el I3A no dispone de un NIF propio) limita su autonomía de actuación.
- La **imagen de marca** del I3A se difumina con la de la UNIZAR en su relación con el tejido productivo.
- Las colaboraciones y proyectos con otros centros y empresas suelen surgir de **relaciones personales** con investigadores o grupos concretos, sin generar una vinculación directa con el I3A.
- Existe **desconocimiento interno** entre los grupos de investigación sobre los recursos e infraestructuras disponibles en el I3A.
- La colaboración formal entre los grupos del I3A es limitada.

- El sentimiento de pertenencia al Instituto es débil entre los investigadores junior.
- Existen dificultades para **conectar el entorno investigador con el tejido productivo**, tanto en la identificación de retos como en el diálogo y la traducción de capacidades.

Oportunidades

- Cooperación en investigación básica con **centros de excelencia del entorno** para reforzar la eficiencia del Instituto.
- Presencia de un **tejido productivo aragonés sólido**, integrado por industria, empresas tecnológicas, asociaciones profesionales y clústeres próximos.
- Potencial de **interdisciplinariedad** entre grupos de investigación para abordar proyectos de mayor alcance y valor.
- Desarrollo de incentivos y **acompañamiento para investigadores junior** que refuercen las fortalezas técnicas del I3A como elemento de atracción.
- Prospección de **campos de vanguardia** para la investigación básica y para dar respuesta a los retos del tejido productivo.
- Establecimiento de alianzas con **medios de comunicación** y asociaciones civiles y empresariales para reforzar la proyección profesional y social del I3A.
- El **DAT_Alierta** como oportunidad para posicionar al Instituto por su proximidad a empresas tecnológicas y su papel como foco de conocimiento en el distrito.
- Atracción de **inversión tecnológica en Aragón** con capacidad para ampliar las oportunidades de colaboración del I3A.
- **Tendencias internacionales en investigación**, alineadas con los ámbitos de trabajo del I3A, que pueden favorecer la colaboración y la captación de fondos.
- Posicionamiento en los **centros de decisión** que apoyan la investigación, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, especialmente el europeo.

Amenazas

- Potenciales **duplicidades o solapamiento entre grupos** que generan ineficiencias.
- **Dificultad para despertar vocación investigadora** en estudiantes de ingeniería.
- Recursos financieros limitados o insuficientes para mantener **personal técnico para los proyectos de investigación**.
- **Alta competitividad del sector privado** y de **otros centros** nacionales e internacionales en la captación de talento excelente.
- Dificultad para mantener la excelencia sin una **capacitación y formación** adaptadas a los distintos perfiles de investigadores.
- La **infrafinanciación** estructural de la **I+D+i** en España dificulta la retención del talento.
- Dependencia de **becas** y docencia para compensar la falta de **estabilidad** en la carrera investigadora.
- Desinformación social sobre la **veracidad de la información científico-técnica** difundida en medios generalistas, lo que genera desconfianza institucional.

- La organización en cuatro **divisiones** favorece la gestión interna y la integración, pero presenta debilidades en la comunicación comercial con el sector productivo.

Las conclusiones del análisis diagnóstico han sido compartidas y debatidas durante el proceso participativo llevado a cabo en los tres talleres de identificación de retos.

Como resultado, se han identificado un conjunto de **retos para el I3A** que, una vez organizadas, se han agrupado en torno a cuatro ámbitos funcionales que orientarán el plan de acción del Instituto hasta 2030. Estos ámbitos son: (i) la generación de conocimiento y excelencia en la investigación, (ii) la colaboración con el entorno y transferencia del conocimiento, (iii) la comunicación y visibilidad de la labor investigadora ante la sociedad y (iv) la organización de la estructura y medios del Instituto. En los apartados siguientes, se desarrollan estos cuatro ámbitos con mayor profundidad.

2.1. Retos en mantenimiento de la excelencia investigadora

El I3A se consolida como el referente en ingeniería en Aragón, con una masa crítica de 35 Grupos de Investigación y una fuerte capacidad de generación de conocimiento. Sin embargo, su gran tamaño y diversidad interna dificultan la obtención de reconocimientos de excelencia, si bien la idiosincrasia del Instituto no reside en una identidad científica focalizada.

Para mejorar este posicionamiento, se evidencia la necesidad de:

- Potenciar la calidad y la proyección internacional de la investigación. El I3A tiene capacidad para relacionarse con el ecosistema investigador de primera línea, y debe aspirar a ello.
- Reforzar la cohesión científica en torno a la ingeniería como eje vertebrador, sin perder de vista los nuevos campos de vanguardia. La interdisciplinariedad y cooperación entre grupos de investigación aparece como mecanismo para afrontar retos tecnológicos más complejos.
- Impulsar una narrativa científica sólida que permita avanzar hacia la excelencia reconocida. En este caso, es primordial dotar a la plantilla dedicada a la investigación de un mayor nivel de competencias en todos los ámbitos, desde su especialización hasta habilidades transversales que potencien su figura.

Estas necesidades fundamentan la creación de la Línea Estratégica 1, centrada en consolidar la producción científica, la interdisciplinariedad y la capacitación del personal investigador.

2.2. Retos de colaboración, transferencia y relación con el entorno

El estudio revela la existencia de una relación con agentes externos con gran potencial, si bien no se aprecia que esta relación esté siendo maximizada. Por ello, existe amplio margen de mejora en cuanto a la articulación del I3A con el ecosistema y sus actores, que puede fortalecerse por medio de una mayor puesta en valor de lo que el Instituto aporta.

Atendiendo al análisis realizado anteriormente, en este ámbito se señalan las siguientes acciones:

- Aprovechar el gran potencial de la investigación para acercarse más a la industria, teniendo mayor presencia y ofreciendo capacidades mejor explicadas, accesibles y adaptadas a las necesidades de cada parte.
- Identificar y organizar las capacidades de los grupos de investigación para su posible transferencia al entorno. Para ello, es vital contar con documentos actualizados que expongan, ya sea por el I3A en su conjunto o por divisiones, el potencial impacto que supone la colaboración con el Instituto.

- Tener actitud proactiva en la identificación de oportunidades, ya sea en desarrollos tecnológicos o en aprovechamiento de infraestructuras, para establecer relaciones simbióticas y bidireccionales, especialmente en aquellos aspectos que se consideren críticos o estratégicos. Para ello, es importante la presencia de representantes del I3A en redes científicas y centros de prestigio.

Esta situación demanda una estrategia integral de colaboración y transferencia, que se articula a través de la Línea Estratégica 2, orientada a conectar el talento interno con el entorno académico, industrial y tecnológico.

2.3. Retos de visibilidad y valor social

Existe un amplio consenso en que el I3A necesita reforzar su imagen de marca para aumentar su reconocimiento externo y comunicar con mayor claridad a la sociedad su contribución actual y potencial. Además, el I3A debe consolidarse como un referente del progreso social a través de su investigación y sus resultados.

A este respecto, surgen varias necesidades clave:

- Aumentar la visibilidad del I3A. El amplio espectro y enfoque plural de los grupos de investigación puede resultar en una dispersión de la imagen de unidad del Instituto. Canalizar que los logros conseguidos por todos los grupos se enmarcan bajo el amparo del I3A permite destacar exponencialmente su impacto, y refuerza el sentimiento de pertenencia de los investigadores hacia la institución y hacia sus compañeros.
- Acercar el conocimiento y la ingeniería a la sociedad, actuando como referente informativo fiable a todos los niveles: desde eventos científicos hasta relaciones con agentes sociales y ponencias educativas.
- Participar de forma activa en los grandes medios de comunicación, con especial atención a las redes sociales. Dado el alto impacto y la variedad de formatos que ofrecen estos medios, debe aprovecharse para proyectar de forma clara el valor que el Instituto genera para la sociedad.

Estas conclusiones llevan a la articulación de la Línea Estratégica 3, orientada a reforzar el papel del I3A como institución que comunica, inspira y genera impacto social y tecnológico visible.

2.4. Retos de gobernanza, recursos y talento

Como se ha comentado en otros apartados, el funcionamiento del Instituto se enfrenta a retos internos muy significativos. Es relevante señalar algunos de ellos:

- El personal técnico y especializado es un recurso cada vez más demandado y difícil de contratar, por lo que es vital incorporar este tipo de personal, pues resulta un valor de apoyo esencial para la calidad de la investigación. Además, este perfil transversal facilita la gestión y dinamización de las colaboraciones y proyectos entre grupos de investigación.
- Es recomendable una revisión de la organización interna del I3A, dada su pluralidad y tamaño, con el objetivo de fortalecer la estructura del Instituto y poner en valor su organización, ya sea por medio de las divisiones, de laboratorios de vanguardia, de los grupos de investigación, etc. Esta revisión incluye la gobernanza, los procesos, el soporte y los procesos para escalar las capacidades del Instituto, pero también reforzar los valores y principios que caracterizan al I3A.
- La atracción y retención de talento joven es un pilar básico en los centros de investigación. Por lo tanto, el soporte a la plantilla investigadora joven requiere un alto esfuerzo institucional:



acompañamiento continuo, dotarles de confianza y reforzar su actividad, ofreciéndoles experiencias e incentivos enriquecedores para su labor de investigación.

Estos retos se abordan plenamente en la Línea Estratégica 4, orientada a desarrollar una estructura organizativa robusta que permita sostener el crecimiento científico, generando un entorno atractivo, eficiente y competitivo.

A partir del cruce de todas las ideas y conclusiones obtenidas de las etapas de análisis previo, se ha realizado un ejercicio de reflexión estratégica que ha derivado en los focos principales sobre los que debe girar el Plan.

De esta manera, el Plan Estratégico para el periodo 2026-2030 se ha estructurado a partir de la misión y la visión del I3A y, posteriormente, estableciendo las Líneas Estratégicas y Acciones que abordan los retos identificados, a los cuales se dará respuesta a través de las actuaciones vinculadas en cada acción.

3. Misión, visión y líneas estratégicas del Plan

Las definiciones de Misión y Visión del Plan Estratégico han quedado definidas de la siguiente manera:

MISIÓN	Promoción de la investigación básica y orientada de calidad y el desarrollo económico regional, nacional e internacional mediante la colaboración sostenida con el tejido empresarial .
VISIÓN	En 2030, el I3A será un centro de investigación de excelencia en ingeniería que anticipa y responde a los grandes retos globales , generando beneficios sostenibles y tangibles para el tejido empresarial y social .

La estructura del Plan Estratégico en torno a cuatro Líneas Estratégicas (LE) y trece Acciones (A) que dan respuesta a los retos identificados previamente.

A continuación, se presenta a modo de resumen la composición del Plan:

Línea Estratégica		Acción	
LE1	Generación de conocimiento y tecnología	A.1.1	Impulso de la investigación global y de vanguardia
		A.1.2	Generación de proyectos interdisciplinarios
		A.1.3	Formación y capacitación del personal investigador
LE2	Colaboración y Transferencia	A.2.1	Capacidades y servicios del I3A
		A.2.2	Conexión con tejido productivo
		A.2.3	Alianzas externas
LE3	Aporte a la sociedad y visibilidad	A.3.1	Divulgación y compromiso social
		A.3.2	Vinculación con medios de comunicación y redes
		A.3.3	Refuerzo de marca externa e interna
LE4	Organización y recursos del I3A	A.4.1	Atracción de talento
		A.4.2	Fortalecimiento de servicios de apoyo a la investigación
		A.4.3	Gestión de equipos e infraestructuras
		A.4.4	Gobernanza interna

Línea Estratégica 1 (LE1) | Generación de conocimiento y tecnología

Esta línea estratégica se centra en fortalecer la excelencia científica del I3A. Aborda el impulso de la generación de conocimiento avanzado y el desarrollo tecnológico, fomentando que los grupos de investigación colaboren y compitan en el ámbito internacional para alcanzar soluciones científicas más completas. Asimismo, incluye el refuerzo de la formación y capacitación del personal investigador, garantizando que el I3A disponga de una plantilla de profesionales plenamente cualificada y actualizada ante los retos emergentes.

- **A.1.1 Impulso de la investigación global y de vanguardia**
- **A.1.2 Generación de proyectos interdisciplinarios**
- **A.1.3 Formación y capacitación del personal investigador**

Línea Estratégica 2 (LE2) | Colaboración y Transferencia

La segunda línea estratégica busca consolidar el papel del I3A como un actor clave en la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el tejido productivo y la sociedad. Para ello, se propone poner en valor las capacidades, servicios y recursos tecnológicos del Instituto. También impulsa una vinculación proactiva con el entorno industrial y empresarial, y promueve el establecimiento de alianzas estratégicas con otros centros, fortaleciendo la posición del I3A en ámbitos colaborativos nacionales e internacionales.

- **A.2.1 Capacidades y servicios del I3A**
- **A.2.2 Conexión con tejido productivo**
- **A.2.3 Alianzas externas**

Línea Estratégica 3 (LE3) | Aporte a la sociedad y visibilidad

Esta línea estratégica aborda la conexión del I3A con la sociedad y la proyección pública de sus actividades. Incluye acciones orientadas a acercar la investigación en ingeniería a la ciudadanía y fomentar vocaciones STEM. También trabaja en mejorar la presencia del Instituto en medios de comunicación tradicionales y digitales para comunicar de manera accesible su impacto y resultados. En paralelo, esta línea estratégica incorpora el refuerzo de la propia marca del I3A, buscando consolidar una identidad sólida, reconocible y alineada con los valores del instituto.

- **A.3.1 Divulgación y compromiso social**
- **A.3.2 Vinculación con medios de comunicación y redes**
- **A.3.3 Refuerzo de marca externa e interna**

Línea Estratégica 4 (LE4) | Organización y recursos del I3A

La cuarta línea estratégica tiene un carácter transversal que busca fortalecer la estructura interna del I3A y asegurar los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad. Esto incluye el refuerzo de la organización interna, promoviendo estructuras participativas y orientadas a la toma de decisiones estratégicas. Además, se incorporan acciones para atraer y retener talento, así como fortalecer los servicios de apoyo a la investigación. Además, pretende asegurar la disponibilidad y gestión eficiente de los medios para la investigación.

- **A.4.1 Atracción de talento**
- **A.4.2 Fortalecimiento de servicios de apoyo a la investigación**
- **A.4.3 Gestión de equipos e infraestructuras**
- **A.4.4 Gobernanza interna**

4. Fichas de acciones

Este capítulo recoge las fichas de desarrollo de todas las acciones propuestas, por Línea Estratégica y Acción. A su vez, se recopilan los indicadores para el seguimiento en un cuadro de mando.

Línea Estratégica 1 | Generación de conocimiento y tecnología

FICHA DE ACCIÓN

A.1.1: Impulso de la investigación global y de vanguardia

Definición	Implantar actuaciones que identifiquen y refuercen las fortalezas específicas de los grupos de investigación, los oriente hacia una investigación de vanguardia, ampliando el alcance, el impacto y la excelencia de su investigación. Aumentar la participación en redes internacionales de prestigio y en programas de I+D																			
Responsable	Subdirección de Relaciones Internacionales																			
ACTUACIONES CONCRETAS																				
Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Generación de un banco de propuestas exitosas para consulta																				
Análisis de los principales programas de financiación de I+D a nivel nacional y europeo enfocado a campos de investigación de interés																				
Organización de sesiones de trabajo para la mejora de la calidad de las propuestas de proyectos presentadas																				
Participación en congresos y otros eventos (info days, ferias, etc.) nacionales e internacionales sobre las tecnologías de vanguardia																				
Definición de una estrategia para el impulso en la participación en organismos de decisión nacionales e internacionales de impulso a la I+D (think thanks)																				

A.1.1: Impulso de la investigación global y de vanguardia

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Número de propuestas en el banco	4	8	16	24	30
Documento de programas realizado y puesto a disposición del personal investigador	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Número de sesiones de trabajo entre investigadores/as para intercambio de experiencias y la elaboración de propuestas	2	4	4	4	4
Aumento de la participación de grupos del I3A en proyectos nacionales en líneas de vanguardia	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%
Aumento de la participación de grupos del I3A en proyectos europeos	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%
Aumento en el número de propuestas europeas lideradas por los grupos del I3A	>20%	>20%	>20%	>20%	>20%
Nº de congresos y eventos en los que se ha participado	10	10	10	10	10
Definición de la estrategia de participación en órganos de decisión		SÍ/NO			
Participación en órganos de decisión			2	4	4

FICHA DE ACCIÓN

A.1.2: Generación de proyectos interdisciplinarios

Definición	Identificar, desarrollar y potenciar proyectos interdisciplinarios, tanto internos como con entidades externas, que reflejen la propuesta de valor diferenciadora del instituto basada en la interdisciplinariedad para consolidar al instituto como referente en la integración de diversas áreas científicas y tecnológicas.
Responsable	Subdirección de Estrategia

ACTUACIONES CONCRETAS

Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Recopilación de evidencias científicas y buenas prácticas en entidades de investigación sobre la promoción y gestión de proyectos interdisciplinarios; construyendo un marco para la generación, análisis y evaluación de proyectos interdisciplinarios en el contexto del I3A. ³																				
Documentación de casos de éxito de proyectos I3A interdisciplinarios que muestren el recorrido desde el desarrollo básico hasta la transferencia.																				
Promover la interdisciplinariedad interna fortaleciendo el programa IMPULSO en coherencia con los objetivos de los laboratorios de vanguardia.																				
Analizar la inversión en nuevas infraestructuras que permitan el desarrollo de proyectos interdisciplinarios.																				
Prospectiva e identificación de actores clave nacionales/internacionales que permitan la generación de propuestas de proyectos con colaboraciones externas de carácter interdisciplinar, y que estén alineados con los laboratorios de vanguardia.																				

³ Ejemplos de evidencias y buenas prácticas: estructura de gestión y financiación, o laboratorios de vanguardia, entre otros.



A.1.2: Generación de proyectos interdisciplinarios

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Documento marco para proyectos interdisciplinarios I3A	SÍ/NO				
Número de proyectos I3A documentados		4	4	4	4
Número de proyectos IMPULSO	5	5	5	5	5
Análisis de inversiones en infraestructuras que habiliten interdisciplinariedad	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Proyectos interdisciplinarios con colaboraciones externas		≥20%			

FICHA DE ACCIÓN

A.1.3: Formación y capacitación del personal investigador

Definición	Garantizar que el personal investigador, desde sus etapas iniciales (doctorandos) hasta los niveles sénior, adquiera y mantenga competencias de vanguardia que trasciendan la especialización técnica.
Responsable	Subdirección de Formación

ACTUACIONES CONCRETAS

Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Promover e impulsar estancias en centros de referencia. Información sobre convocatorias de movilidad.																				
Programa de capacitación transversal para el personal investigador junior: metodología, diseño experimental, estadística avanzada, propiedad intelectual, patentes.																				
Programa de capacitación en investigación e innovación responsable (integridad científica, ética en la ingeniería, gestión de datos, ciencia abierta, comunicación científica, retorno social...).																				
Programa de formación de IPs: liderazgo de equipos, resolución de conflictos, formación/mentoría en redacción de propuestas para programas competitivos.																				
Identificación y fomento de certificaciones externas de alto valor añadido para el I3A																				
Programa de formación en transferencia de tecnología y emprendimiento.																				

A.1.3: Formación y capacitación del personal investigador

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Nº de estancias totales realizadas. ⁴	Referencia	>5%	>10%	>15%	>20%
Nº de actividades transversales propuestas	2	4	4	4	4
Nº de personas del I3A que cursan formación transversal	15	30	30	30	30
Nº de actividades de formación de IPs.	-	1	2	3	3
Nº de participantes en actividades de formación de IPs.	-	8	15	20	20
Nº de certificaciones externas conseguidas por miembros del I3A	5	5	5	5	5
Nº de actividades de formación en transferencia de tecnología y emprendimiento.	-	-	2	2	2
Nº de participantes en actividades de formación en transferencia de tecnología y emprendimiento.	-	-	20	20	20

⁴ Se tomará el número de asistentes en 2026 como referencia o baseline para calcular el incremento de los años siguientes

Línea Estratégica 2 | Colaboración y Transferencia

FICHA DE ACCIÓN

A.2.1: Capacidades y servicios del I3A

Definición	Fortalecer las capacidades y servicios internos del I3A para conectar con el tejido productivo																			
Responsable	Subdirección de Infraestructuras y Servicios y personal técnico de Transferencia																			
ACTUACIONES CONCRETAS																				
Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Mantener un conocimiento actualizado de las capacidades transferibles de los grupos de investigación para detectar activos transferibles al sector productivo																				
Elaborar y actualizar documento comercial de infraestructuras, servicios y tarifas que expongan su valor añadido y forma de uso																				
Elaborar y actualizar presentaciones ejecutivas del I3A y sus divisiones/laboratorios de vanguardia																				
Analizar capacidades y objetivos I3A en relación con las necesidades y tendencias de las empresas a medio plazo																				

A.2.1: Capacidades y servicios del I3A

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Reuniones con los grupos de investigación para difundir resultado de análisis de oportunidades a medio plazo con empresas ⁵	35	35	35	35	35
Fichas de capacidades transferibles por grupo y agregadas a nivel de División/Laboratorio de vanguardia ⁶	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Nº de fichas de oferta tecnológica/capacidades redactadas, validadas y activas en catálogo.	15	25	35	35	35
Documentos elaborados para comunicar al sector productivo infraestructuras del I3A ⁷	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Presentaciones ejecutivas actualizadas ⁸	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Documento identificador de las brechas con el sector productivo a cubrir por el I3A ⁹	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO

⁵ Una reunión por grupo al año.

⁶ Cada grupo debe realizar su ficha, anualmente. Revisión por jefe de división o jefe de laboratorio de vanguardia.

⁷ Actualización anual.

⁸ Actualizadas anualmente. Coordinadas por equipo directivo y por jefes de división y de laboratorios de vanguardia.

⁹ Liderado por jefes de división o de laboratorio de vanguardia que proporcionan, coordinados por equipo directivo. Actualización anual.

FICHA DE ACCIÓN

A.2.2: Conexión con el tejido productivo

Definición	Establecer un sistema proactivo y estructurado de relación con el entorno productivo que permita alinear las capacidades científicas del I3A con las demandas del mercado, fomentando la investigación colaborativa, la valorización de resultados y la transferencia efectiva de tecnología.
Responsable	Subdirección de Relaciones con la Industria

ACTUACIONES CONCRETAS

Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Desarrollar y mantener una base de datos que registre las interacciones y proyectos colaborativos activos y pasados, permitiendo un seguimiento de estos y de las brechas identificadas																				
Realizar una prospección proactiva de necesidades no cubiertas y oportunidades, mediante visitas a empresas, clústeres y asistencia a ferias y eventos																				
Promover proyectos colaborativos con sector en convocatorias públicas (Colaboración Público-Privada, Misiones)																				
Identificar historias de éxito de valor añadido de la colaboración I3A-sector productivo																				

A.2.2: Conexión con el tejido productivo

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Volumen en proyectos colaborativos con empresas e instituciones. ¹⁰	>5%	>8%	>12%	>16%	>20%
Nº de visitas, reuniones de primer contacto y asistencia a eventos realizadas por el agente de valorización al año.	5	10	14	17	20
Nº de empresas nuevas/año que solicitan propuesta o reunión técnica tras primer contacto.	2	5	7	8	10
Nº de propuestas presentadas a convocatorias con socios industriales. ¹¹	5	10	15	15	15
Historias de éxito de la colaboración I3A-sector productivo. ¹²	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO

¹⁰ Incremento con respecto al volumen del año 2025.

¹¹ AEI, CDTI, Gobierno de Aragón, proyectos europeos, entre otras.

¹² Mínimo, 1 por división y año.

FICHA DE ACCIÓN

A.2.3: Alianzas externas

Definición	Desarrollar una política de alianzas estables y operativas con otros agentes del ecosistema I+D+i para generar mayor valor al Instituto y al entorno
Responsable	Subdirección de Relaciones con la Industria

ACTUACIONES CONCRETAS

Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Establecer alianzas operativas con centros de investigación y tecnología de nuestro entorno en aspectos críticos para el I3A																				
Identificar a antiguo personal investigador del I3A en comités internacionales, asociaciones científicas o paneles de expertos, y apoyarles para que actúen como representantes formales de la marca I3A																				
Fomentar el conocimiento del I3A a través de encuentros y congresos organizados por el Instituto																				
Crear una red activa de antiguos doctorandos del I3A que ahora estén investigando en centros de prestigio internacional o empresas multinacionales, para detectar oportunidades de colaboración y facilitar la entrada en nuevos consorcios																				

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Reuniones de trabajo mantenidas para formar alianzas	4	6	6	6	6
Agendas de trabajo activas con centros del entorno	2	3	4	5	5
Acciones realizadas con entidades participantes en encuentros y congresos del I3A	1	3	3	3	3
Integrantes en la red embajadores	1	3	5	7	9
Integrantes en la red antiguo personal investigador	5	10	15	20	25



Línea Estratégica 3 | Aporte a la sociedad y visibilidad

FICHA DE ACCIÓN																				
A.3.1: Divulgación y Compromiso Social																				
Definición	Divulgar el conocimiento que se genera en el I3A para tener mayor relevancia, influencia y ser el referente de investigación en una sociedad que avanza gracias a la ciencia																			
Responsable	Gabinete de Comunicación y Subdirección de Infraestructuras y Servicios																			
ACTUACIONES CONCRETAS																				
Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Organizar eventos y jornadas abiertas enfocados a dar a conocer al I3A a la sociedad (estudiantes de últimos cursos / máster, sociedad civil a través de asociaciones, entidades, pacientes...)																				
Acercar la ciencia a colegios e institutos																				
Promulgar las principales temáticas y logros con vídeos / Podcast #DivulgaI3A																				
Consolidar la participación de los grupos en la Noche de los investigadores/as																				

A.3.1: Divulgación y Compromiso Social

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Incremento del número de asistentes a los actos que se programan	Referencia	>10%	>15%	>15%	>20%
Open Day para estudiantes. ¹³	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Visitas a Institutos / estudiantes de Bachiller	4	4	4	4	4
Realización de vídeos y podcasts #DivulgaI3A	4	6	8	8	8
Nuevos grupos de investigación del I3A en la Noche de los Investigadores/as. ¹⁴	+1	+1	+1	+1	+1

¹³ Contenidos del Open Day: Logros, qué se investiga, por qué venir al I3A a hacer TFG, TFM o Doctorado, etc.

¹⁴ Grupos de investigación que no hayan participado con anterioridad, con el fin de involucrar a todos y fomentar la divulgación de nuevas temáticas.

FICHA DE ACCIÓN

A.3.2: Vinculación con medios de comunicación y redes

Definición	Fomentar la presencia del I3A en los medios de comunicación y redes sociales para dar a conocer el trabajo y el potencial de los grupos de investigación
Responsable	Gabinete de Comunicación

ACTUACIONES CONCRETAS

Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Difundir la actividad del I3A a través de eventos, RRSS, canales propios del Instituto y medios de comunicación																				
Generar espacios colaborativos informales con periodistas especializados/as (Desayunos, "Lab Tours", etc.)																				
Participar en eventos de periodismo científico (AEC2, Biotecnología, ANIS)																				
Mantener una base de datos de medios y periodistas, con calendario editorial y segmentada por temática, alcance y formato																				

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Impactos en medios de comunicación, publicaciones y participación en radio y TV	>300	>300	>300	>300	>300
Alcance de las acciones, a través de las cifras de difusión en canales de comunicación (Ej. RRSS)	>300.000	>10%	>10%	>10%	>10%
Asistentes a los desayunos y "Lab Tours"	10	15	20	20	20
Presencia y ponencias en eventos científicos especializados	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Actualización de Base de datos de medios y periodistas	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO

FICHA DE ACCIÓN

A.3.3: Refuerzo de marca externa e interna

Definición	Potenciar la marca I3A y el sentimiento de pertenencia al Instituto															
Responsable	Gabinete de Comunicación y Equipo Directivo del I3A															
ACTUACIONES CONCRETAS																
Descripción	2026			2027			2028			2029			2030			
Potenciar la identidad del I3A mediante la unificación de las firmas, textos y presentaciones de sus proyectos y personal investigador																
Reforzar mediante acciones de Team Building el sentimiento de pertenencia, especialmente en los perfiles junior. ¹⁵																
Elaborar un Código social y ético que establezca los valores y principios de conducta																
Celebración del 25 Aniversario del I3A: Eventos singulares, rebranding, etc.																

¹⁵ Se incluye, entre otros, la Jornada de Jóvenes Investigadores/as del I3A, eventos de navidad, carrera de la ciencia, día de la limpieza, etc.

A.3.3: Refuerzo de marca externa e interna

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Manual de Estilo y Guías de presentaciones. ¹⁶	SÍ/NO		SÍ/NO		
Jornada de Jóvenes I3A y Entrega de Distinción I3A + número de trabajos presentados. ¹⁷	SÍ/NO + 77	SÍ/NO + 80	SÍ/NO + 83	SÍ/NO + 87	SÍ/NO + 90
Nº de trabajos presentados en las Jornadas de Jóvenes Investigadores.	80	80	90	90	90
Código social y ético		SÍ/NO			
Actualización del logo del I3A y página Web		SÍ/NO			

¹⁶ Formato de presentaciones para ponencias, seminarios, papers, etc. que detalle cómo hacer alusión a I3A, División, GI...

¹⁷ Baseline calculado a partir del promedio de contribuciones en los últimos cinco años, con un incremento anual del 4%.

Línea Estratégica 4 | Organización y recursos del I3A

FICHA DE ACCIÓN

A.4.1: Atracción de talento

Definición	Fomentar el atractivo del Instituto para el desarrollo de la carrera profesional e investigadora																			
Responsable	Subdirección de Formación																			
ACTUACIONES CONCRETAS																				
Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Potenciar la participación en las convocatorias de captación de investigadores/as. ¹⁸																				
Desarrollar un Portal de oportunidades “Talento I3A” con la información principal de oportunidades e instalación en I3A, destinado a personal investigador externo																				
Acompañamiento y acogida a investigadores/as: manual de acogida integral y asignación de mentores durante el primer mes																				
Programa de orientación en la carrera investigadora / profesional, en coordinación con Unizar																				
Potenciar el atractivo del I3A a través de los testimonios de la plantilla investigadora																				
Programa de contratos puente																				
Programa de ayudas a TFM																				
Fomentar el liderazgo de proyectos por postdoc juniors																				

¹⁸ ARAID, Ramón y Cajal, Juan de la Cierva, MSCA, Beatriz Galindo, Odón de Buen, etc.

A.4.1: Atracción de talento**CUADRO DE MANDO DE INDICADORES**

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Número de investigadores/as incorporados en programas de captación de talento	2	3	4	5	6
El Portal de Oportunidades está creado y activo (SÍ / NO)	-	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
El Programa de acompañamiento y acogida a investigadores/as está activo. (SÍ / NO)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Nº investigadores/as acogidos al programa de orientación en la carrera investigadora / profesional	5	8	12	15	15
Nº de entrevistas y notas de prensa de personal investigador sobre el I3A.	25	30	35	35	35
Nº de contratos puente cofinanciados.	8	8	8	8	8
Nº de ayudas a prácticas durante el TFM	30	30	30	30	30
Proyectos IMPULSO liderados por postdoc júnior.	5	5	5	5	5

FICHA DE ACCIÓN

A.4.2: Fortalecimiento de servicios de apoyo a la investigación

Definición	Refuerzo de los medios humanos, tecnológicos, de equipos e infraestructura del I3A para apoyar el trabajo del equipo investigador
Responsable	Subdirección de Infraestructuras y Servicios

ACTUACIONES CONCRETAS

Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Abogar ante financiadores (Unizar, Gobierno de Aragón, Ministerio) por la creación de figuras estables de personal técnico de apoyo a la investigación en laboratorios																				
Apoyar a los grupos en la contratación de personal técnico de apoyo, detectando necesidades, fomentando sinergias y buscando convocatorias																				
Difundir los servicios generales propios del I3A entre los equipos de investigación																				
Promover la mejora continua de la calidad en los servicios de apoyo a la investigación																				

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Encuesta anual de calidad de servicios	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Plan de mejoras: elaboración primer año y actualización anual	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO

FICHA DE ACCIÓN

A.4.3: Gestión de equipos e infraestructuras

Definición	Mejorar la gestión eficiente de los equipos e infraestructuras dentro del Instituto, y promocionar su uso con el ecosistema																			
Responsable	Subdirección de Infraestructuras y Servicios																			
ACTUACIONES CONCRETAS																				
Descripción	2026				2027				2028				2029				2030			
Reunir la información de los equipos, ubicación, datos de seguridad y contactos de sus responsables para publicación de datos de equipos disponibles y sus responsables en la intranet del I3A y en el documento comercial para externos																				
Publicitar servicios de medida del SAI propio del instituto en la web y otros medios																				
Desarrollar sistema de gestión del servicio SAI propio del instituto																				
Identificación de proveedores comunes tanto de revisiones, mantenimiento como otros que permitan su gestión conjunta																				
Identificar redes de infraestructuras prioritarias para el I3A (actuales y futuras)																				
Coordinar solicitud de nuevo equipamiento por parte de los grupos I3A (periodicidad en función de las convocatorias)																				
Medidas de seguridad para el uso de las infraestructuras del I3A																				

A.4.3: Gestión de equipos e infraestructuras

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Publicación y mantenimiento de la base de información acerca de equipos y proveedores en la intranet	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO
Ingresos generados por medidas de los SAI I3A	40.000 eur	>10%	>10%	>10%	>10%
Numero de redes nacionales en las que se incluyen infraestructuras I3A	1		2		3
Numero de redes internacionales en las que se incluyen infraestructuras I3A	1		2		3
Equipamiento renovado o nuevo en convocatorias de infraestructura	500.000 eur	600.000 eur	700.000 eur	800.000 eur	900.000 eur
Implantación del acceso mediante tarjeta en todos los espacios I3A. ¹⁹	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	SÍ/NO	

¹⁹ Implantación progresiva en la sede principal del I3A. En 2029 debe haberse concluido.



FICHA DE ACCIÓN																								
A.4.4: Gobernanza interna																								
Definición	Actualizar la gobernanza interna del Instituto para que resulte más operativa, y facilite la interacción con los equipos investigadores y su labor diaria																							
Responsable	Dirección del I3A																							
ACTUACIONES CONCRETAS																								
Descripción										2026			2027			2028			2029			2030		
Mejorar la conexión de los servicios administrativos del instituto con los servicios centrales de la Universidad																								
Revisar la estructura interna del Instituto (Divisiones, laboratorios de vanguardia)																								
Promover los laboratorios de vanguardia como epicentro de la interdisciplinaridad y promoción de las capacidades tecnológicas																								
Integrar todos los espacios del Instituto																								
Dinamizar el Comité Científico																								

A.4.4: Gobernanza interna

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES

Indicadores de realización	Objetivos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Reuniones de trabajo con los servicios centrales de la Universidad de Zaragoza	2	2	2	2	2
Evaluación de los laboratorios de vanguardia ²⁰	SÍ/NO		SÍ/NO		SÍ/NO
Actividades realizadas en espacios del I3A fuera del Campus Río Ebro	4	4	4	4	4
Propuesta de revisión de la estructura del Instituto		SÍ/NO			SÍ/NO
Sello de excelencia a integrantes del Comité Científico		SÍ/NO			
Convocatorias del Comité Científico	1	1	1	1	1

²⁰ Evaluación cada dos años de relevancia, pertinencia y conformación interna de cada laboratorio.

5. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

El sistema de seguimiento del Plan Estratégico se ha establecido mediante la propuesta de indicadores de realización y resultado de cada una de las actuaciones contemplada en Plan. Tanto las actuaciones como los diferentes indicadores se encuentran reflejados en las fichas anteriores.

Los resultados de los indicadores propuestos para cada actividad deberán ser monitorizados por el Instituto anualmente, pues los objetivos establecidos se desagregan con esta periodicidad temporal. Aquellos resultados e indicadores destacables que se consideren de interés podrán incorporarse a la memoria de actividades que el I3A realiza cada año.

El seguimiento de los indicadores permite guiar la actualización y readecuación de las actuaciones a implementar a medio plazo teniendo en cuenta que:

- El seguimiento permite reflexionar sobre el avance del Plan, ajustando los objetivos y actuaciones definidas a la revisión anual de las mismas.
- Ningún plan ni estrategia es estático en el tiempo, sino que requieren un proceso de revisión y mejora constante de los mismos.
- Se pueden producir cambios significativos en el entorno y en las organizaciones, a los que los planes deben adaptarse.

El seguimiento proporciona los datos necesarios para la correcta revisión del Plan, así como del grado de consecución y eficacia de los objetivos establecidos por el Plan Estratégico. Por este motivo, se erige como imprescindible la sistematización del seguimiento o monitoreo anual de la evolución de los indicadores a partir del primer año siguiente a su implementación (es decir, en el año 2027).

La evaluación es complementaria al seguimiento, y requiere de un análisis más profundo, reflejando información cualitativa y cuantitativa acerca de la evolución del Plan Estratégico en el periodo establecido. Por tanto, se recomienda la realización de una Evaluación final en 2031, una vez finalizado el periodo 2026-2030, por un equipo externo diferente a los responsables del sistema de seguimiento.

La realización de una evaluación final contribuye al análisis del grado de cumplimiento de las medidas propuestas, su idoneidad y efectividad. Para ello, es recomendable la integración en la evaluación de herramientas cualitativas y participativas que complementen los datos cuantitativos del sistema de seguimiento. Así, el diagnóstico final supondrá un punto de partida sólido y avanzado para la elaboración de un hipotético Plan Estratégico para el siguiente periodo en el que se planteen nuevas medidas.