



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UPV/EHU

2018-2021

www.ehu.eus

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
ANTECEDENTES	7
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
MISIÓN Y VISIÓN	14
EJES EXTRATÉGICOS	15
INDICADORES	25
METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	27
ANEXOS	31



PRÓLOGO

Nekane Balluerka Lasa
Rectora de la UPV/EHU

Los seres humanos soñamos a diario, y en la universidad los sueños bullen, afloran constantemente, sea en los avances que buscamos en la docencia, las nuevas competencias que queremos desarrollar, los proyectos de investigación del futuro o los esfuerzos que podemos hacer en beneficio del entorno y de nuestra sociedad. Cada cuatro años damos forma concreta a esos sueños, para lo cual compartimos nuestros anhelos y las tareas que se precisan para alcanzar los objetivos que perseguimos. A fin de acometer esa labor esencial, durante los últimos meses unas ochenta personas se han dedicado a analizar exhaustivamente y a llenar de contenido las ideas básicas de este Plan Estratégico de la UPV/EHU 2018-2021, así como a estructurar este proyecto que marcará la dirección de nuestras actividades en un futuro próximo.

Aunque los sueños se generan de manera inmediata, su concreción y materialización requiere de una labor muy intensa y compleja, que debe estar sometida al principio de realidad. Especialmente en una institución de la dimensión de nuestra Universidad, resulta imprescindible fijar las prioridades que determinan nuestra orientación y nuestras actividades, si lo que deseamos es avanzar con sentido y decisión. Los ejes, los objetivos y las acciones que se han acordado y establecido en este Plan Estratégico son las líneas maestras que nos servirán para imaginar y construir nuestro futuro a corto y medio plazo; son una especie de indicadores colocados a lo largo del camino, el utillaje necesario para convertir los sueños en realidad.

El reto consiste, al fin y al cabo, en hacer de nuestra Universidad una universidad mejor, que sea líder en nuestro entorno y a nivel internacional tanto en la docencia como en la investigación que aspire a la excelencia más allá de la calidad, y que sea capaz también de hacer una aportación relevante a la sociedad en diferentes ámbitos, desde la generación y la transmisión de conocimiento al multilingüismo, la innovación y la convivencia. Para lograr todo esto debemos contar con aliados, es evidente, pero la fuerza y el talento que permitirán superar con éxito dicho reto los suministraremos las personas que componemos la UPV/EHU.

Para mí, como rectora, el Plan Estratégico es una obligación, un mandato preciso, útil y razonable que interiorizo y asumo de buen grado. Así es como lo entiendo, y así solicito que lo tome la comunidad universitaria, el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios, y el alumnado. Alcanzar los objetivos previstos en el Plan puede conllevar dificultades, es cierto, y tal vez momentos de duda e incertidumbre, pero también momentos creativos y liberadores. A medida que vayamos ejecutando el Plan seguiremos construyendo nuestra Universidad, mejorando la que ahora tenemos, perfilando lo que somos en el presente y cuanto podemos ser en el futuro. Por ello, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que habéis contribuido a este esfuerzo común y a todas aquellas que de ahora en adelante continuaréis con dicha labor de una u otra manera. Muchas gracias de todo corazón, y espero que, como hasta ahora, sigáis haciendo honor a nuestro lema: eman ta zabal zazue.



ANTECEDENTES

En sus 38 años de andadura, la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) ha alcanzado su madurez y se ha consolidado como una universidad reconocida, no solo en nuestro entorno sino también a nivel internacional.

La UPV/EHU ha formado a más de 300.000 estudiantes, ha adaptado su oferta formativa plurilingüe a los estándares europeos, ha avanzado de forma sustancial en investigación y se ha ganado la confianza de la sociedad vasca, favoreciendo el avance científico y tecnológico y mostrando su condición de institución solidaria, comprometida y socialmente responsable.

De acuerdo con el artículo 1 de sus Estatutos «la UPV/EHU es una Institución de Derecho Público, al servicio de la sociedad, que goza de autonomía y está dotada de personalidad y capacidad jurídica y de patrimonio propio, para prestar, en el ámbito de su competencia, con el compromiso ineludible de calidad y excelencia, el servicio de la enseñanza superior mediante la docencia, la investigación, el estudio, la proyección cultural y universitaria, los procesos de gestión y los servicios que sustentan sus actividades. Su actividad se dirigirá a satisfacer las necesidades de la sociedad vasca así como las derivadas de su historia y de sus transformaciones socioeconómicas, políticas y culturales, difundiendo en ella los conocimientos de la cultura y la ciencia universal, prestando atención principal a la

cultura y a la lengua vasca y ejerciendo su actividad cotidiana de manera sostenible económica, social y ambientalmente».

En 2018 la UPV/EHU ha acometido la renovación de su Plan Estratégico. El plan vigente hasta la fecha se realizó sobre las bases de la planificación estratégica aprobadas en el Claustro celebrado el 15 de diciembre de 2011. El plan estratégico citado se aprobó en el Consejo de Gobierno de 21 de junio de 2012, y se establecía el 2017 como fecha de finalización del mismo, y por tanto como fecha para su revisión.

El dinamismo que caracteriza a la UPV/EHU hace necesario someter sus líneas maestras de actuación a una actualización constante para adaptarse a las nuevas realidades. La renovación del plan estratégico es fundamental para facilitar la adaptación de esta institución a un contexto demográfico y socioeconómico que, en los últimos años, ha experimentado fuertes cambios.

Como única universidad pública de la CAPV, la UPV/EHU cumple su misión de ser el principal agente de formación del capital humano del País Vasco, así como de constituirse en la entidad con mayor producción científica y de jugar un papel central en el desarrollo y normalización del euskera. La construcción del futuro cultural, social y económico del País Vasco tiene en la UPV/EHU uno de sus actores principales. Un análisis pormenorizado de la reali-



dad y una proyección adecuada de sus estrategias a medio y largo plazo resultan ineludibles para que su aportación sea rica y significativa.

La relevancia de la UPV/EHU en el desarrollo cultural, social y económico de la sociedad vasca es el resultado de un cuidadoso y constante trabajo. Hasta fechas recientes, la UPV/EHU no jugaba en el ámbito de la I+D+i, el papel tractor que le correspondía en el Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación por su propia misión y tamaño. En este proceso ha jugado un papel fundamental el proyecto **CEI Euskampus** en tanto que apuesta decidida de la UPV/EHU para convertirse en un agente clave y decisivo del citado sistema. Para ello se han creado alianzas estratégicas que conectan la Universidad con el territorio y que, a la vez, sirven de palanca para la promoción de la excelencia y la proyección internacional.

Euskampus fue reconocido con la calificación de Campus de Excelencia Internacional a la finalización del proyecto a finales del 2015. La agregación ha activado sus capacidades mediante un enfoque cooperativo y multidisciplinar para dar respuesta a los retos y necesidades de la sociedad y ha priorizado la proyección internacional, destacando en este ámbito la creación del Campus Eurorregional de Excelencia Internacional de la UPV/EHU y la Universidad de Burdeos.

El **CEI Euskampus**, concebido como proyecto de especialización inteligente, ha contribuido a definir la **Estrategia RIS3 del País Vasco** y ha tenido una influencia notable en el diseño del **Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020 del País Vasco (PC-**

TI-EUSKADI 2020) y en el **Plan Universitario 2015-2018**. Así mismo, ha sido recogido en el **Plan Estratégico Aquitania-Euskadi 2014-2020** como uno de los elementos clave para su despliegue.

En términos similares se proyecta el **Plan Estratégico para el cuatrienio 2018-2021 del Consejo Social** de la UPV/EHU que se fija como objetivo constituirse en un agente clave en la definición y ejecución de proyectos conjuntos con la institución académica y ser un nexo de unión entre la Universidad y la sociedad para la búsqueda de soluciones a los retos del entorno.

En su esfuerzo por materializar la misión que la sociedad vasca le ha encomendado, la UPV/EHU debe buscar sinergias con marcos externos que orientan de forma estructural las políticas de Educación Superior a diferentes niveles. A nivel europeo el escenario viene pautado por la renovada agenda para la modernización de las universidades y por los **Criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior**. Juega asimismo un papel relevante la **Estrategia de Internacionalización de la Educación Superior en la Unión Europea** que tiene como objetivo, entre otros, promover la movilidad internacional de estudiantes y de personal, y la internacionalización de los sistemas e instituciones de educación superior.

La puesta en marcha de **nuevos programas educativos (Erasmus+)** y de **investigación (Horizonte 2020)** han impulsado reformas en la educación superior en muchos países, cuyo objetivo común es avanzar hacia la sociedad del conocimiento a tra-

vés del fortalecimiento de la dimensión global de las instituciones que generan ese conocimiento y su interacción con el entorno investigador, tecnológico, empresarial y social, de modo que seamos capaces de responder a los grandes retos globales de las sociedades del siglo XXI. Es en este contexto en el que se encuadra también la **Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015-2020**.

En el ámbito de la implicación social, la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 estados miembros que la suscribieron y es la guía de referencia para el trabajo de la institución durante los próximos 15 años. La Agenda contiene los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030**, que proponen un nuevo escenario de actuación que requiere de una visión transversal e integradora a favor de la paz, la justicia, la igualdad de género, la promoción de la educación, el desarrollo energético, la seguridad alimentaria y contra el cambio climático.

La dimensión social bajo todas sus facetas es en nuestros días inherente al desarrollo de las sociedades y por ello exige ser tratada y contemplada en los proyectos estratégicos de los organismos públicos. La UPV/EHU es, ante todo, una universidad pública y, como tal, debe fomentar los valores de inclusión,

equidad y sostenibilidad. Creemos que la universidad tiene potencial para convertirse en un modelo de referencia en el ámbito del compromiso social.

En los últimos años, sin embargo, la crisis económica que estamos viviendo y los cambios normativos aprobados por el Gobierno español han condicionado el logro de algunos de los objetivos marcados en el último **Plan Estratégico 2012-2017**. Esto no debe ser más que una razón para seguir subrayando la aportación de la Universidad a la sociedad y la necesidad de actuar con responsabilidad. La Universidad debe ser capaz de avanzar en situaciones de dificultad. Para ello, nos parece esencial la elaboración del próximo **Plan Universitario (2018-2021)** ya que es un elemento clave para conseguir un marco de financiación estable que permita garantizar el futuro a una sociedad demográficamente en regresión y que debe apostar por una población altamente formada y cualificada.

Este **Plan Estratégico** es el resultado de un proceso de reflexión, participación abierta y retroalimentación en el seno de la comunidad universitaria, en el cual se establecen las prioridades de la Universidad para los próximos años y permite profundizar en su objetivo de contribuir a la mejora de la sociedad mediante una docencia y una investigación de excelencia.

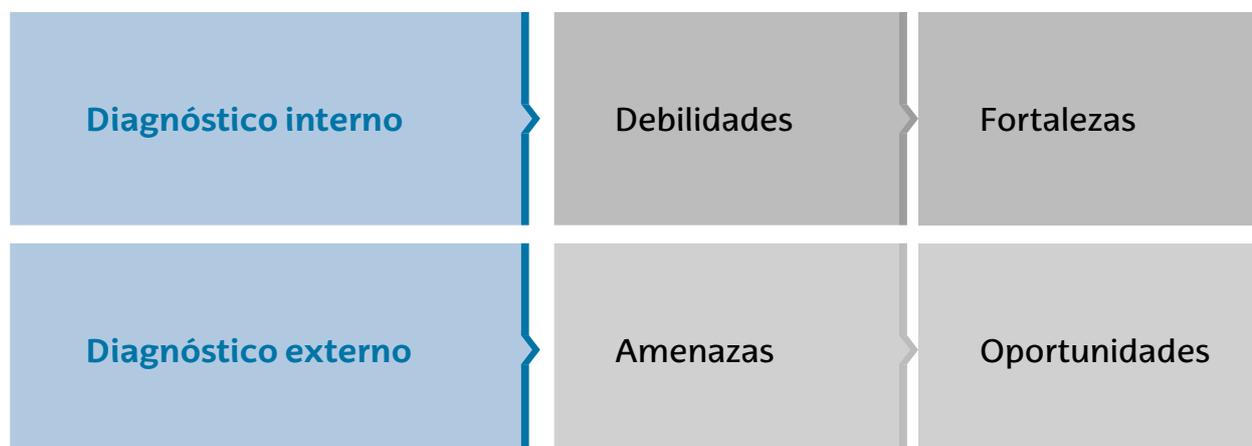




DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El punto de partida de la reflexión estratégica ha sido el análisis de la situación de la UPV/EHU en el año 2017. Para realizar el diagnóstico de la UPV/EHU se ha empleado el análisis DAFO, cuyo objetivo es ayudar a la Universidad a encontrar sus factores estratégicos críticos, con el fin de utilizarlos, una vez identificados, para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y reducir las amenazas.

Diagnóstico de la situación actual



DIAGNÓSTICO INTERNO

DEBILIDADES

1. Débil conexión entre el grado y el posgrado generando bajo nivel de fidelización y atracción de alumnado de posgrado.
2. Carencia de una estrategia institucional de formación on-line y de formación continua.
3. Baja formación del alumnado en determinadas competencias transversales.
4. Internacionalización de la formación y oferta formativa en inglés mejorable.
5. Número bajo de dobles grados y dobles titulaciones internacionales.
6. Falta de oferta formativa en euskera en estudios de posgrado y en algunas titulaciones de grado.
7. Posicionamiento mejorable en los rankings.
8. Falta de cultura colaborativa en investigación entre grupos de la UPV/EHU.
9. Insuficiente colaboración con agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVC-TI) para la formación de consorcios que afronten proyectos de gran envergadura.
10. Nivel de transferencia mejorable de la oferta científico-tecnológica de la UPV/EHU.
11. Falta de estrategias concretas para incluir de forma transversal el tema de la sostenibilidad y la responsabilidad social dentro de la formación y de la investigación.
12. Envejecimiento del PDI y dificultades para afrontar el relevo generacional.
13. Desmotivación del PDI (infravaloración de la actividad docente y de dirección y gestión; reducción de inversión en I+D+i).
14. Alta temporalidad/interinidad en la plantilla de PAS.
15. Falta de PAS de apoyo a la docencia y a la investigación.
16. Escasez de PAS con acreditación de inglés.
17. Dificultad para generalizar el uso del euskera en todos los ámbitos de la vida universitaria.
18. Escasa vida universitaria en los campus.
19. Desequilibrios de género en los cargos de responsabilidad y en las posiciones de mayor status académico.
20. Bajo sentido de pertenencia a la institución por parte de la comunidad universitaria.
21. Falta de implicación de las personas de los distintos colectivos universitarios en la gobernanza de la Universidad.
22. Retraso en la implantación de la e-administración y del sistema de contabilidad analítica.

FORTALEZAS

1. Formación de calidad en grado, máster y doctorado en todos los campos del conocimiento.
2. Calidad e innovación académica de la UPV/EHU gracias al modelo educativo propio IKD y a los programas EHUNDU, Iraker, IKDGAZte, Docentiaz y otros.
3. Buen nivel de inserción laboral de los egresados y de las egresadas de la UPV/EHU.
4. Grupos de investigación de calidad en todos los ámbitos de conocimiento con aumento significativo de la producción científica y una capacidad creciente para obtener financiación en convocatorias internacionales de I+D.
5. Disponibilidad de infraestructuras e instalaciones competitivas para la docencia y la investigación.
6. Programas de emprendimiento y creación de empresas.
7. Programas de comunicación y divulgación científica.
8. Liderazgo en la producción, transmisión y difusión del conocimiento en euskera.
9. Posición de la UPV/EHU como institución de referencia para la sociedad vasca.
10. Porcentaje muy alto de PDI Doctor/Doctora y con contrato a tiempo completo.
11. Programas para impulsar la carrera académica.
12. Alto número de profesorado acreditado para impartir docencia en inglés.
13. Alto número de PDI y PAS con perfiles lingüísticos de euskera acreditados.
14. Personal que hace suyo el proyecto de la Universidad y que mantiene y mejora los servicios, a pesar de las condiciones laborales adversas.
15. PAS con amplia formación académica.
16. Alumnado cada vez mejor formado en idiomas no oficiales.
17. Alto porcentaje de alumnado egresado que ha realizado una movilidad internacional.
18. Mayor número de egresadas que egresados en grado, máster y doctorado.
19. Recursos y programas dirigidos a la igualdad entre hombres y mujeres en la Universidad.
20. Buen equipamiento informático de la plantilla de PDI y PAS.
21. Importante inversión y acceso amplio a recursos bibliográficos.
22. Responsabilidad institucional con la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

AMENAZAS

1. Competencia entre las universidades del territorio en la oferta de titulaciones de grado, máster y formación continua.
2. Universidades estatales e internacionales con oferta de grado y posgrado en modalidad on line y en inglés.
3. El tejido empresarial, las asociaciones y los clústeres sectoriales perciben a la UPV/EHU como una entidad lejana a sus necesidades de formación continua.
4. Aumento importante de la competencia de universidades y centros de investigación de prestigio internacional en la captación de recursos financieros y personal investigador altamente cualificado para desarrollar I+D+i.
5. La hegemonía del inglés dificulta el uso del euskera en la transmisión del conocimiento científico.
6. Aumento significativo de las desigualdades por razones económicas, sociales y de género.
7. Falta de vocaciones científicas y tecnológicas, especialmente en el colectivo femenino.
8. Marco legal y financiero que obstaculiza una política de PDI adecuada (tasa de reposición y atracción y cuidado de talento).
9. Marco legal y financiero que obstaculiza una política de PAS adecuada (ampliación de plantillas, promoción profesional, tasa de reposición y adecuación de las plantillas a las necesidades de la Universidad).
10. Sistemas de evaluación de las agencias (valoración desequilibrada de las actividades de Investigación, Docencia y Dirección y Gestión; modificación periódica de los criterios para la acreditación del PDI).
11. Descenso demográfico en el País Vasco.
12. Barreras estructurales que dificultan la participación en el mundo científico.
13. Financiación insuficiente de la Administración Pública para el mantenimiento de la actividad y puesta en marcha de nuevos proyectos (crecimiento de la actividad investigadora, nueva Facultad de Medicina y Enfermería, puesta en funcionamiento de los nuevos edificios del Parque Científico y mantenimiento de edificios y equipamientos).
14. Ausencia de instrumentos que posibiliten el mecenazgo destinado a la universidad pública y escasa cultura social orientada a este.

OPORTUNIDADES

1. Gran potencial para la captación de alumnado de posgrado.
2. Interés del alumnado en dobles grados UPV/EHU y en dobles titulaciones internacionales.
3. Demanda creciente de formación on line y a lo largo de la vida.
4. Interés del tejido empresarial, asociaciones y clústeres sectoriales por la formación práctica y el desarrollo de competencias transversales.
5. Transformación digital que exige nuevos perfiles profesionales capaces de responder adecuadamente al nuevo entorno tecnológico.
6. Reconocimiento social de la labor del personal investigador y de la importancia de la investigación para el avance de la sociedad.
7. Capacidad de atracción de nueva actividad de I+D+i con la puesta en funcionamiento del Parque Científico de la UPV/EHU (Zientzia Parkea).
8. Necesidad de incorporar innovación por parte del tejido empresarial y del entorno socio-económico.
9. Desarrollo de nuevos modelos de relación y colaboración con otros agentes de I+D+i.
10. Consolidación del Campus Euroregional Transfronterizo con la Universidad de Burdeos.
11. Avance de la vinculación de los y las EHUalumni con la UPV/EHU.
12. Mayor vinculación con el entorno mediante nuevos canales de comunicación.
13. Políticas internacionales en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).
14. Aumento significativo del número de personas que conocen el euskera en la población joven.
15. Sensibilidad de las instituciones y redes europeas hacia la promoción de iniciativas docentes y de investigación que incentivan la movilidad y la colaboración.
16. Políticas del Gobierno Vasco para impulsar la formación dual, la investigación de excelencia, el uso del euskera, la internacionalización de la formación, la igualdad de género y la sostenibilidad.
17. Atractivo del País Vasco por su entorno natural, la calidad de vida, la vida social en sus ciudades y el contexto político y social.

DEBILIDADES

1. Débil conexión entre el grado y el posgrado generando bajo nivel de fidelización y atracción de alumnado de posgrado.
2. Carencia de una estrategia institucional de formación on-line y de formación continua.
3. Baja formación del alumnado en determinadas competencias transversales.
4. Internacionalización de la formación y oferta formativa en inglés mejorable.
5. Número bajo de dobles grados y dobles titulaciones internacionales.
6. Falta de oferta formativa en euskera en estudios de posgrado y en algunas titulaciones de grado.
7. Posicionamiento mejorable en los rankings.
8. Falta de cultura colaborativa en investigación entre grupos de la UPV/EHU.
9. Insuficiente colaboración con agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) para la formación de consorcios que afronten proyectos de gran envergadura.
10. Nivel de transferencia mejorable de la oferta científico-tecnológica de la UPV/EHU.
11. Falta de estrategias concretas para incluir de forma transversal el tema de la sostenibilidad y la responsabilidad social dentro de la formación y de la investigación.
12. Envejecimiento del PDI y dificultades para afrontar el relevo generacional.
13. Desmotivación del PDI (infravaloración de la actividad docente y de dirección y gestión; reducción de inversión en I+D+i).
14. Alta temporalidad/interinidad en la plantilla de PAS.
15. Falta de PAS de apoyo a la docencia y a la investigación.
16. Escasez de PAS con acreditación de inglés.
17. Dificultad para generalizar el uso del euskera en todos los ámbitos de la vida universitaria.
18. Escasa vida universitaria en los campus.
19. Desequilibrios de género en los cargos de responsabilidad y en las posiciones de mayor status académico.
20. Bajo sentido de pertenencia a la institución por parte de la comunidad universitaria.
21. Falta de implicación de las personas de los distintos colectivos universitarios en la gobernanza de la Universidad.
22. Retraso en la implantación de la e-administración y del sistema de contabilidad analítica.

FORTALEZAS

1. Formación de calidad en grado, máster y doctorado en todos los campos del conocimiento.
2. Calidad e innovación académica de la UPV/EHU gracias al modelo educativo propio IKD y a los programas EHUNDU, Iraker, IKDGAZte, Docentiaz y otros.
3. Buen nivel de inserción laboral de los egresados y de las egresadas de la UPV/EHU.
4. Grupos de investigación de calidad en todos los ámbitos de conocimiento con aumento significativo de la producción científica y una capacidad creciente para obtener financiación en convocatorias internacionales de I+D.
5. Disponibilidad de infraestructuras e instalaciones competitivas para la docencia y la investigación.
6. Programas de emprendimiento y creación de empresas.
7. Programas de comunicación y divulgación científica.
8. Liderazgo en la producción, transmisión y difusión del conocimiento en euskera.
9. Posición de la UPV/EHU como institución de referencia para la sociedad vasca.
10. Porcentaje muy alto de PDI Doctor/Doctora y con contrato a tiempo completo.
11. Programas para impulsar la carrera académica.
12. Alto número de profesorado acreditado para impartir docencia en inglés.
13. Alto número de PDI y PAS con perfiles lingüísticos de euskera acreditados.
14. Personal que hace suyo el proyecto de la Universidad y que mantiene y mejora los servicios, a pesar de las condiciones laborales adversas.
15. PAS con amplia formación académica.
16. Alumnado cada vez mejor formado en idiomas no oficiales.
17. Alto porcentaje de alumnado egresado que ha realizado una movilidad internacional.
18. Mayor número de egresadas que egresados en grado, máster y doctorado.
19. Recursos y programas dirigidos a la igualdad entre hombres y mujeres en la Universidad.
20. Buen equipamiento informático de la plantilla de PDI y PAS.
21. Importante inversión y acceso amplio a recursos bibliográficos.
22. Responsabilidad institucional con la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.

AMENAZAS

1. Competencia entre las universidades del territorio en la oferta de titulaciones de grado, máster y formación continua.
2. Universidades estatales e internacionales con oferta de grado y posgrado en modalidad on line y en inglés.
3. El tejido empresarial, las asociaciones y los clústeres sectoriales perciben a la UPV/EHU como una entidad lejana a sus necesidades de formación continua.
4. Aumento importante de la competencia de universidades y centros de investigación de prestigio internacional en la captación de recursos financieros y personal investigador altamente cualificado para desarrollar I+D+i.
5. La hegemonía del inglés dificulta el uso del euskera en la transmisión del conocimiento científico.
6. Aumento significativo de las desigualdades por razones económicas, sociales y de género.
7. Falta de vocaciones científicas y tecnológicas, especialmente en el colectivo femenino.
8. Marco legal y financiero que obstaculiza una política de PDI adecuada (tasa de reposición y atracción y cuidado de talento).
9. Marco legal y financiero que obstaculiza una política de PAS adecuada (ampliación de plantillas, promoción profesional, tasa de reposición y adecuación de las plantillas a las necesidades de la Universidad).
10. Sistemas de evaluación de las agencias (valoración desequilibrada de las actividades de Investigación, Docencia y Dirección y Gestión; modificación periódica de los criterios para la acreditación del PDI).
11. Descenso demográfico en el País Vasco.
12. Barreras estructurales que dificultan la participación en el mundo científico.
13. Financiación insuficiente de la Administración Pública para el mantenimiento de la actividad y puesta en marcha de nuevos proyectos (crecimiento de la actividad investigadora, nueva Facultad de Medicina y Enfermería, puesta en funcionamiento de los nuevos edificios del Parque Científico y mantenimiento de edificios y equipamientos).
14. Ausencia de instrumentos que posibiliten el mecenazgo destinado a la universidad pública y escasa cultura social orientada a este.

OPORTUNIDADES

1. Gran potencial para la captación de alumnado de posgrado.
2. Interés del alumnado en dobles grados UPV/EHU y en dobles titulaciones internacionales.
3. Demanda creciente de formación on line y a lo largo de la vida.
4. Interés del tejido empresarial, asociaciones y clústeres sectoriales por la formación práctica y el desarrollo de competencias transversales.
5. Transformación digital que exige nuevos perfiles profesionales capaces de responder adecuadamente al nuevo entorno tecnológico.
6. Reconocimiento social de la labor del personal investigador y de la importancia de la investigación para el avance de la sociedad.
7. Capacidad de atracción de nueva actividad de I+D+i con la puesta en funcionamiento del Parque Científico de la UPV/EHU (Zientzia Parkea).
8. Necesidad de incorporar innovación por parte del tejido empresarial y del entorno socio-económico.
9. Desarrollo de nuevos modelos de relación y colaboración con otros agentes de I+D+i.
10. Consolidación del Campus Euroregional Transfronterizo con la Universidad de Burdeos.
11. Avance de la vinculación de los y las EHUalumni con la UPV/EHU.
12. Mayor vinculación con el entorno mediante nuevos canales de comunicación.
13. Políticas internacionales en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).
14. Aumento significativo del número de personas que conocen el euskera en la población joven.
15. Sensibilidad de las instituciones y redes europeas hacia la promoción de iniciativas docentes y de investigación que incentivan la movilidad y la colaboración.
16. Políticas del Gobierno Vasco para impulsar la formación dual, la investigación de excelencia, el uso del euskera, la internacionalización de la formación, la igualdad de género y la sostenibilidad.
17. Atractivo del País Vasco por su entorno natural, la calidad de vida, la vida social en sus ciudades y el contexto político y social.



MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

La UPV/EHU es una universidad pública que atiende a las necesidades de educación superior de la sociedad, que realiza investigación de calidad generando conocimiento a través del trabajo cooperativo, transfiriéndolo al entorno territorial y a la comunidad internacional. Es una universidad enraizada en la sociedad vasca, abierta al mundo, que ofrece un espacio libre para la reflexión y el pensamiento crítico. Es líder en la formación en euskera y presta especial atención a la cultura vasca ejerciendo su actividad con compromiso ético y social.

VISIÓN

- La UPV/EHU pretende que el alumnado reciba una formación de calidad y que su paso por la universidad, además de constituir una experiencia vital enriquecedora, le permita responder adecuadamente a retos locales y globales y actuar de forma ética y creativa en un entorno cambiante y cada vez más exigente.
- La UPV/EHU aspira a potenciar su perfil investigador internacional para afrontar nuevos desafíos sociales, culturales, económicos y ambientales, con vocación de liderazgo en la transformación de la sociedad a través del conocimiento.
- La UPV/EHU es una universidad enraizada en su entorno que aspira a convertirse en un modelo de referencia en el ámbito del compromiso social y reforzar el papel que desempeña en el desarrollo cultural de Euskadi.
- La UPV/EHU desea apoyar el desarrollo de la carrera profesional del PDI y el PAS de la institución.
- La UPV/EHU persigue garantizar la sostenibilidad financiera y patrimonial, así como las capacidades científico-tecnológicas y de tecnologías de la información, con el objetivo de mantener la calidad del servicio público y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria



EJES ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el Diagnóstico Interno y Externo de la UPV/EHU a partir del análisis DAFO, y definidas su Misión y su Visión, la siguiente fase se centra en establecer los Ejes Estratégicos de la Universidad.

Los Ejes constituyen los ámbitos de actuación en los que se concentrará la actividad de la Universidad para desarrollar su misión en los próximos años.

EJE I. FORMACIÓN

OBJETIVOS

- Promover una oferta de grado y posgrado plurilingüe, sostenible y de calidad contrastada, tanto presencial como on-line, que responda a las necesidades de la sociedad vasca.
- Atraer alumnado a los estudios de posgrado mediante la reorientación y diversificación de la oferta hacia áreas de creciente interés y hacia aquellas en las que la Universidad posea un valor diferencial.

ACCIONES

- Impulsar la adecuación de la actual oferta formativa de grado y posgrado a las necesidades de la sociedad vasca mediante la adaptación de las enseñanzas actuales (dobles titulaciones de grado y posgrado, pasarelas, simultaneidad de estudios, entre otros) y la creación de titulaciones novedosas y atractivas en diferentes ámbitos,
- Implantar progresivamente grupos y/o itinerarios con docencia on-line en grado y posgrado.
- Intensificar la orientación del alumnado preuniversitario (ESO, Bachillerato y Formación Profesional) con los agentes y las instituciones implicados, para favorecer la adecuada incorporación a los estudios universitarios y su desarrollo.
- Desarrollar una estrategia de difusión de la oferta académica de la UPV/EHU dirigida al alumnado y a la sociedad en general, que muestre las distintas posibilidades formativas que ofrece.

OBJETIVO

- Profundizar en el desarrollo del modelo educativo propio.

ACCIONES

- Reforzar la relación entre la investigación y la docencia acercando la actividad de los grupos de investigación a las aulas.
- Incrementar, y en su caso consolidar, el uso de metodologías innovadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje, impulsando el trabajo en equipos docentes estructurados y la evaluación a través del programa Docentiaz.
- Impulsar la orientación continua del alumnado de grado con el fin de facilitar un mayor aprovechamiento de la vida universitaria y de los itinerarios académicos, así como mejorar su rendimiento.

OBJETIVO

- Crear condiciones que favorezcan la empleabilidad del alumnado.

ACCIONES

- Potenciar el aprendizaje en contextos profesionales reales a través de la formación dual en grado y posgrado, y la realización de prácticas, Trabajos Fin de Grado, Trabajos Fin de Máster y tesis doctorales en colaboración con la administración pública, empresas y entidades sociales.
- Intensificar el desarrollo de competencias transversales: liderazgo, pensamiento crítico, multilingüismo y multiculturalismo, resolución de problemas, competencias digitales.
- Organizar foros de empleo por campus con la administración pública, empresas y entidades sociales (asociaciones, fundaciones, ONGs, etc.) con el fin de facilitar la inserción laboral del alumnado.

OBJETIVO

- Desarrollar una oferta de formación continua, tanto presencial como on-line, que responda a las necesidades del entorno.

ACCIONES

- Diseñar e implementar programas de formación continua, presencial, semipresencial y on-line en colaboración con entidades sociales y empresas.
- Mejorar la visibilidad y el posicionamiento de la formación continua en el entorno socioeconómico.

OBJETIVO

- Impulsar la internacionalización de la formación.

ACCIONES

- Ampliar la oferta de asignaturas y titulaciones en terceras lenguas, y potenciar el desarrollo de Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster, y tesis doctorales en tales lenguas.
- Promover dobles titulaciones y títulos conjuntos con socios estratégicos internacionales, que faciliten la capacitación profesional en varios países.
- Fortalecer la colaboración con las universidades de la Euroregión incrementando la movilidad, las tesis en cotutela y las dobles titulaciones.
- Ampliar la Red Latinoamericana de Posgrado incluyendo, además, las ramas de Ciencias, Ingeniería y Arquitectura y Ciencias de la Salud.

OBJETIVO

- Avanzar en la euskaldunización de la oferta docente.

ACCIONES

- Incrementar la oferta docente oficial en euskera, la realización de Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster, así como la formación continua en dicha lengua.
- Diseñar programas para promover la calidad de la formación en euskera.

EJE II. INVESTIGACIÓN**OBJETIVO**

- Apoyar a los investigadores y las investigadoras noveles y en formación, y fomentar la cultura de la investigación.

ACCIONES

- Definir y desarrollar un modelo de carrera investigadora que priorice la internacionalización, adaptada a las necesidades de nuestra sociedad y a las capacidades de la UPV/EHU.
- Impulsar la generación, atracción y consolidación de talento a través de programas de movilidad, fomento del interés por la investigación y contratación de personal investigador en formación (pre- y postdoctoral).

OBJETIVO

- Impulsar el conocimiento y la innovación desde un doble compromiso de vinculación con el País Vasco y de apertura al mundo, considerando la investigación el elemento clave de la formación universitaria.

ACCIONES

- Apoyar a los grupos de investigación estables y emergentes y generar nuevos grupos en áreas de baja tradición investigadora consolidándolos como las unidades de referencia para la vertebración de la investigación.
- Promover la implicación de los departamentos en la actividad investigadora, estableciendo compromisos que permitan realizar un seguimiento de la labor investigadora del Personal Docente e Investigador.
- Crear nuevas estructuras de investigación sin personalidad jurídica que potencien nuevos modelos de relación y colaboración con otros agentes de I+D+i.
- Dotar a los servicios de apoyo y gestión de la investigación de recursos y herramientas que permitan mejorar su eficiencia.
- Elaborar un plan de infraestructuras para apoyar la investigación teniendo en cuenta las infraestructuras de investigación existentes en el País Vasco.
- Analizar la actividad de los Institutos de investigación, como estructura específica en la labor investigadora, y establecer un procedimiento para la evaluación de dicha actividad.

OBJETIVOS

- Promover una investigación de excelencia, multidisciplinar y de frontera que contribuya al incremento de la internacionalización de la actividad científica y tecnológica.
- Reforzar el posicionamiento internacional de nuestra universidad, consolidando las alianzas existentes con la Universidad de Burdeos en el marco del Campus Euroregional de Excelencia Internacional, y con otros agentes de investigación.

ACCIONES

- Impulsar la cooperación entre grupos de investigación o personas investigadoras de la UPV/EHU de distintas áreas de conocimiento, incrementando el carácter interdisciplinar de los grupos y abordando propuestas conjuntas de gran envergadura que favorezcan su impacto y visibilidad.
- Promover, en el marco del Campus Euroregional de Excelencia Internacional, la creación de consorcios y redes internacionales estables para acudir a proyectos internacionales competitivos de I+D+i.
- Estrechar relaciones con grupos de investigación internacionales de prestigio, incentivando la movilidad, el intercambio y los proyectos de investigación en colaboración.

OBJETIVO

- Fomentar acciones alineadas con el Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea vigente y promover la participación en dicho programa.

ACCIONES

- Potenciar la Oficina de I+D Internacional, trabajando en estrecha colaboración con las oficinas del Gobierno Vasco y de la CRUE en Bruselas.
- Impulsar partenariados europeos y la participación en grandes iniciativas del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea vigente.
- Implementar políticas proactivas que incentiven la coordinación de proyectos europeos por parte del personal investigador de la UPV/EHU.

EJE III. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

OBJETIVO

- Convertir a la universidad en una institución que promueva el desarrollo sostenible, la inclusión y el compromiso social.

ACCIONES

- Impulsar el trabajo colaborativo entre los distintos colectivos universitarios (PAS, PDI y alumnado) en torno al Desarrollo Sostenible en la UPV/EHU (consumo de agua, energía, gestión de residuos, transporte, etc).
- Fomentar el trabajo conjunto Universidad-Agentes sociales mediante comunidades ampliadas de aprendizaje en torno a retos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Fortalecer los programas y convocatorias de apoyo a colectivos con necesidades específicas (personas refugiadas, colectivos en situación de vulnerabilidad social, económica, cultural, etc).

OBJETIVO

- Reforzar el liderazgo como agente tractor de generación y transferencia de conocimiento y de cooperación con la sociedad vasca para la mejora de la competitividad y el desarrollo social.

ACCIONES

- Impulsar la cooperación UPV/EHU-Sociedad para promover la movilidad del personal investigador de la UPV/EHU a empresas y entidades del entorno y el desarrollo de doctorados en colaboración.
- Potenciar los procesos de valorización (identificación, evaluación, protección y maduración) y licencia de los resultados de la investigación.
- Mejorar los mecanismos de comercialización de la oferta tecnológica de los grupos de investigación de la UPV/EHU para incrementar los contratos con el entorno socioeconómico.
- Fortalecer las plataformas de emprendimiento en la comunidad universitaria impulsando la creación de iniciativas a partir de la valorización de los resultados de investigación.

OBJETIVO

- Contribuir al desarrollo del PCTI-RIS Euskadi, articulando la colaboración con el resto de agentes de la Red de Ciencia, Tecnología e Innovación del País Vasco.

ACCIONES

- Actualizar y difundir la oferta científico-tecnológica de la Universidad para favorecer la colaboración con Agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Organizar encuentros y establecer colaboraciones de transferencia de conocimiento a largo plazo con entidades del entorno socioeconómico interesadas en implantar soluciones a sus necesidades de innovación en tecnología, conocimiento y/o procesos.

OBJETIVO

- Favorecer el desarrollo temprano de vocaciones científicas y tecnológicas, especialmente en el colectivo femenino.

ACCIONES

- Impulsar la educación científica y la divulgación de la ciencia en edades tempranas.
- Diseñar e implementar, en colaboración con otros agentes e instituciones, un programa de sensibilización y fomento temprano de vocaciones científicas en alumnado de educación no universitaria, especialmente en el colectivo femenino de educación primaria y secundaria.

OBJETIVO

- Intensificar el liderazgo que la UPV/EHU ostenta en la normalización del uso del euskera y en el desarrollo sociocultural del País Vasco.

ACCIONES

- Impulsar la formación, la investigación, la producción y la difusión, a nivel local e internacional, en el ámbito de la lengua y la cultura vasca.
- Potenciar los foros de encuentro universidad-agentes socioculturales y en particular, el foro de encuentro EHUgune.

OBJETIVO

- Visibilizar la contribución que la UPV/EHU realiza a su entorno.

ACCIONES

- Potenciar EHUalumni y consolidar los programas Mentoring, Embajador y Cicerone.
- Afianzar la presencia de la UPV/EHU en medios de comunicación y redes sociales.
- Estimular la participación en actos académicos como, por ejemplo, actos de graduación, apertura de curso, investidura de nuevos doctores y doctoras, y darles proyección pública.

EJE IV. PERSONAS

OBJETIVO

- Fomentar en el alumnado los valores universitarios, la colaboración, la igualdad, el pensamiento crítico, la creatividad y el compromiso social, contribuyendo a su formación integral como ciudadanos y ciudadanas.

ACCIONES

- Organizar actividades (jornadas, talleres, concursos, ...) en las que se trabajen los valores universitarios e impulsar su integración en el curriculum de grado y posgrado.
- Potenciar la realización de prácticas (Prácticum y de prácticas externas) en iniciativas solidarias, interculturales y de cooperación al desarrollo.

OBJETIVO

- Apoyar el desarrollo de un modelo de carrera académica docente, investigadora y de gestión pautado y articulado en torno a hitos por etapas.

ACCIONES

- Implementar un programa de formación global (docente, en investigación y en gestión) que apoye la acreditación del PDI novel, con estrategias de tutorización integradas en los departamentos para asesorar y apoyar a dicho profesorado en el diseño y desarrollo de su carrera académica.
- Poner en marcha programas formativos con diferentes objetivos para los distintos estadios de la carrera académica del PDI, ofreciendo servicios de orientación para informar sobre los requisitos necesarios de cara a la consecución de dichos objetivos y las ayudas disponibles en la UPV/EHU para alcanzarlos.
- Favorecer el relevo generacional del PDI dentro de los marcos legislativos y presupuestarios vigentes.
- Trabajar en el desarrollo de la carrera académica del personal investigador, explorando figuras contractuales específicas y fórmulas de contratación alternativas para facilitar el cuidado e incorporación de talento docente e investigador, en colaboración con los distintos programas autonómicos existentes.

OBJETIVO

- Favorecer el desarrollo de una carrera profesional del PAS alineada con la misión de la Universidad.

ACCIONES

- Facilitar el desarrollo profesional del PAS de la UPV/EHU, orientado a la carrera profesional.
- Implantar itinerarios formativos en base a las áreas de funcionamiento de la UPV/EHU, orientados a la cualificación profesional.
- Mejorar las expectativas de carrera profesional mediante la convocatoria de los procesos de provisión y promoción interna.

OBJETIVO

- Adecuar las estructuras del PAS a las necesidades de la Universidad.

ACCIONES

- Actualizar la Plantilla de referencia y desarrollar el acuerdo de garantías laborales del 17 de septiembre de 2014, priorizando, entre las acciones, la reclasificación de puestos de trabajo para el adecuado encuadramiento del personal, la revisión de monografías y la valoración de puestos de trabajo.
- Aumentar el número de contrataciones de PAS, sobre todo en servicios que apoyan a la docencia y a la investigación (técnicos/as especialistas de laboratorio, técnicos/as informáticos/as, técnicos/as para gestión de proyectos de investigación, ...) con el fin de adecuar la ratio PDI/PAS al de otras universidades del entorno.
- Estudiar fórmulas y procedimientos para establecer grupos o pools de trabajo común, que potencien la coordinación y colaboración entre las personas con el fin de facilitar la gestión universitaria y la atención en unidades con necesidad de horarios diferentes al normalizado.

OBJETIVO

- Impulsar la mejora de la calidad en el empleo.

ACCIONES

- Mejorar la situación de los contratos de financiación externa, tanto de PAS como de PDI, vinculados fundamentalmente a proyectos de investigación.
- Aprovechar las oportunidades jurídicas ofrecidas desde la Administración General de la CAPV para establecer una nueva cláusula de estabilidad del PAS.
- Activar las medidas propuestas en la evaluación de riesgos psicosociales, sobre todo aquellas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y familiar y la formación en prevención de riesgos laborales.

OBJETIVO

- Potenciar la formación y acreditación en competencias lingüísticas e interculturales, así como la movilidad internacional de los diferentes colectivos de la Universidad.

ACCIONES

- Apoyar, a través de convocatorias específicas, la movilidad entrante y saliente de los diferentes colectivos universitarios y adaptar las estructuras y servicios a las necesidades de gestión de los diferentes programas de movilidad.
- Facilitar al alumnado y personal universitario el acceso a actividades de formación multicultural así como a cursos de formación en lenguas extranjeras y a pruebas de acreditación, y gestionar los cursos de español y euskera para extranjeros/as y los exámenes para quienes quieran acreditar el nivel adquirido.
- Mejorar los servicios de recepción y apoyo a las personas extranjeras que vienen a la UPV/EHU y a sus familias.

OBJETIVO

- Consolidar la normalización del uso del euskera en todos los ámbitos de la vida universitaria.

ACCIONES

- Mejorar las capacidades comunicativas de los distintos colectivos de la universidad a través de cursos específicos de formación.
- Impulsar el uso del euskera en la investigación y la divulgación científica y mejorar la indexación de las revistas, series y colecciones en dicha lengua.
- Fomentar el uso del euskera en los servicios universitarios a través de iniciativas como la divulgación del Protocolo para la garantía de los derechos lingüísticos o programas concretos como Aktibatuz, Eusle...

EJE V. GOBERNANZA Y RECURSOS

OBJETIVO

- Impulsar una gestión administrativa más ágil, cercana y transparente.

ACCIONES

- Avanzar en la implantación de la administración electrónica, procedimentar y homogeneizar los diferentes procesos de gestión administrativa que se aplican en cada centro o servicio para un mismo trámite e impulsar una ventanilla única común.
- Ampliar y actualizar el portal de transparencia.
- Crear una unidad de datos de la UPV/EHU y dotarla de personal cualificado que monitorice de forma permanente la actividad académica y coordine todas las fuentes de información.
- Establecer una política de actualización y adecuación de las aplicaciones informáticas que inciden en la gestión ordinaria de las diferentes unidades administrativas.

OBJETIVO

- Estimular una mayor participación de todos los colectivos universitarios en las estrategias de gobernanza.

ACCIONES

- Establecer los canales de comunicación e información para fomentar la participación en las estrategias de gobernanza.
- Diseñar estrategias que potencien el sentimiento de pertenencia a la Universidad de los diferentes colectivos, favoreciendo el alineamiento con los objetivos de la institución.

OBJETIVO

- Aumentar la participación y promoción de las mujeres en el mundo académico y científico.

ACCIONES

- Promover acciones de sensibilización y de formación que contribuyan al empoderamiento y al liderazgo de las mujeres y visibilizar sus iniciativas en la actividad universitaria.

OBJETIVO

- Adecuar las estructuras de los centros y los departamentos a las nuevas necesidades y retos de la Universidad.

ACCIONES

- Culminar la reorganización de centros.
- Diseñar el Plan de reorganización de departamentos.
- Trasladar los másteres a los centros.

OBJETIVO

- Mejorar la eficacia y la eficiencia del gasto y favorecer nuevas vías de captación de recursos.

ACCIONES

- Implantar la contabilidad analítica.
- Promover acciones de sensibilización relativas a la optimización de los recursos públicos y a la captación de nuevos fondos, diseñando un programa de mecenazgo que permita que ciudadanos/as, empresas o instituciones puedan contribuir al desarrollo de la Universidad.
- Analizar las dotaciones presupuestarias asignadas a centros y departamentos y los conceptos a los que se destinan para realizar las adecuaciones oportunas.

OBJETIVO

- Potenciar la vida universitaria de los campus.

ACCIONES

- Promover una oferta de actividades culturales y deportivas atractiva diseñada en colaboración con agentes sociales e instituciones públicas.
- Promover la creación de asociaciones universitarias.
- Favorecer la implantación de servicios y actividades (ej. guarderías) que apoyen la conciliación de la vida personal y laboral.

OBJETIVO

- Dotar a los campus de infraestructuras y servicios docentes e investigadores.

ACCIONES

- Impulsar el proyecto de construcción de la Facultad de Medicina y Enfermería en el área de Basurto (o, en su defecto, la reforma de la actual Facultad y de la Unidad Docente de Basurto).
- Impulsar el programa de reforma, adecuación y mejora de edificios e infraestructuras.
- Proporcionar asesoramiento lingüístico en idiomas no oficiales.



INDICADORES

FORMACIÓN

- % Centros acreditados institucionalmente
- % PDI a dedicación completa, con capacidad docente, evaluado en Docentiaz
- Tasa de empleo en grado
- Tasa de empleo en máster
- Nº de tesis en colaboración con empresas y otras organizaciones
- Nº de estudiantes que realizan prácticas externas en grado
- Nº de estudiantes que realizan prácticas externas en máster
- % PDI que imparte docencia en programas de formación a lo largo de la vida
- % ECTS ofrecidos en idiomas no oficiales/total titulaciones (Grado/Máster)
- Nº de tesis doctorales realizadas en terceras lenguas
- Nº de titulaciones dobles y conjuntas internacionales (Grado y Máster)
- Nº de másteres Erasmus Mundus
- Nº de estudiantes con nacionalidad extranjera matriculados
- Nº de tesis defendidas en la Red Latinoamericana de Posgrado
- % ECTS ofrecidos en euskera en grado/total titulaciones (Grado/Máster)
- Nº de manuales y libros universitarios publicados en euskera

INVESTIGACIÓN

- Nº de tesis internacionales
- Nº de PDI con dedicación completa que participa en programas de movilidad (estancias de más de 4 semanas)
- Nº de investigadoras e investigadores que se reciben del programa Marie-Curie (estancias de más de 4 semanas)
- Nº de ayudas obtenidas del Consejo Europeo de Investigación (ERC)
- Nº de grupos de investigación reconocidos
- Nº de acreditaciones y certificaciones obtenidas en relación con los servicios generales de apoyo a la investigación y a la transferencia (ENAC, AENOR)

- % Co-publicaciones científicas internacionales (Scopus)
- % Co-publicaciones científicas internacionales (WoS)
- Retornos obtenidos de convocatorias Horizonte 2020 u otras convocatorias internacionales (M€)
- N° de publicaciones científicas (WoS)
- N° de publicaciones científicas (Scopus)
- % Publicaciones en el primer cuartil (WoS)
- % Publicaciones en el primer cuartil (Scopus)

SOCIEDAD

- N° de estudiantes atendidos/as en programas de inclusión
- N° de tesis en colaboración con empresas y otras organizaciones
- N° de patentes o licencias en explotación de titularidad propia o en cuya obtención se haya intervenido de manera decisiva
- N° de personal investigador participando en contratos formalizados con empresas
- N° de personal investigador participando en contratos formalizados con entidades de carácter no empresarial
- N° de acuerdos de colaboración estable con empresas (duración plurianual)
- N° de convenios de colaboración con otras organizaciones no empresariales (duración plurianual)
- Ingresos bajo contrato (M€)
- N° de spin-offs creadas
- N° de empleos en las empresas creadas por la universidad
- N° de referencias en prensa escrita
- N° de apariciones en radio y televisión
- N° de redes sociales creadas

PERSONAS

- N° de estudiantes que participan en actividades de cooperación y voluntariado
- Ratio PDI/PAS
- N° de estudiantes de Intercambio [programas de movilidad internacional p. ej. Erasmus] (enviados) Grado/Máster
- N° de estudiantes de Intercambio [programas de movilidad internacional p. ej. Erasmus] (recibidos) Grado/Máster
- % PDI con acreditación en idiomas no oficiales (nivel C1)
- N° de tesis doctorales en euskera
- N° de publicaciones en euskara (Inguma)
- % PDI con plaza bilingüe
- % PAS en plazas de plantilla con perfil lingüístico acreditado en euskera

GOBERNANZA Y RECURSOS

- N° de procedimientos electrónicos implantados
- Estado de la contabilidad analítica
- % Investigadoras líderes de grupos de investigación sobre el total de grupos de investigación
- % Mujeres catedráticas o plenas.
- % Mujeres del PAS en grupo A1 o grupo 1
- % Mujeres del PAS con vinculación laboral permanente



METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Este **Plan Estratégico** se ha elaborado a través de un proceso participativo que ha incluido a diferentes colectivos de la Universidad y de la sociedad. Se ha desarrollado en tres fases: la fase preliminar, en la que se ha redactado un documento de bases que ha sido aprobado en el Claustro; la fase intermedia, en la que se ha elaborado una propuesta por parte de la comunidad universitaria y la sociedad representada por el Consejo Social; y, finalmente, la fase de presentación y aprobación del plan por parte del Consejo de Gobierno.

1. La **fase preliminar** ha perseguido el objetivo de preparar una propuesta de bases para facilitar la realización de aportaciones por parte de los y las integrantes del Claustro de la UPV/EHU y el posterior debate y aprobación en el mismo. Esta propuesta incorporaba aportaciones de otros planes de la UPV/EHU en los que ha participado la comunidad universitaria y que han sido aprobados por las diversas instancias de decisión de nuestra Universidad.
2. La **segunda fase** ha consistido en la articulación de un proceso participativo en el que la comunidad universitaria y la sociedad han contribuido a la propuesta de Plan Estratégico. En ella se han definido las líneas estratégicas y las acciones para alcanzar los objetivos es-

tratégicos de cada eje. Para ello, se ha contado con dos instancias de participación: una interna y otra externa.

El proceso de **participación interna** se ha articulado en comisiones de trabajo constituidas para cada eje identificado. Cada una de ellas ha definido las líneas estratégicas y ha identificado las acciones que deberían permitir alcanzar los objetivos marcados.

Las comisiones han estado formadas por representantes de los diferentes colectivos de la Universidad vinculados al correspondiente eje, y han sido dinamizadas por personas del equipo rectoral o de órganos de dirección de la UPV/EHU en cuyo ámbito de competencia se encuentran las del eje correspondiente (coordinador/a). Dicho coordinador/ dicha coordinadora de la comisión se ha encargado de recoger las aportaciones, proponer la dinámica y la metodología de trabajo y elaborar la propuesta.

La composición de las comisiones ha sido la siguiente:

- Coordinador/Coordinadora.
- 1 miembro de cada una de las comisiones estatutarias relacionadas con cada uno de los ejes: para el de Formación, de

la Comisión de Grado y de la Comisión de Posgrado; para Investigación, de la Comisión de Investigación, Desarrollo e Innovación (CIDI); para el eje Sociedad, de la Comisión de Igualdad, la Comisión de Cooperación al Desarrollo y la Comisión de Euskera; para el eje Personas de la Comisión de Profesorado Universitario (CPU) y finalmente para Gobernanza y Recursos, de la Comisión de Desarrollo Estatutario (CODEST).

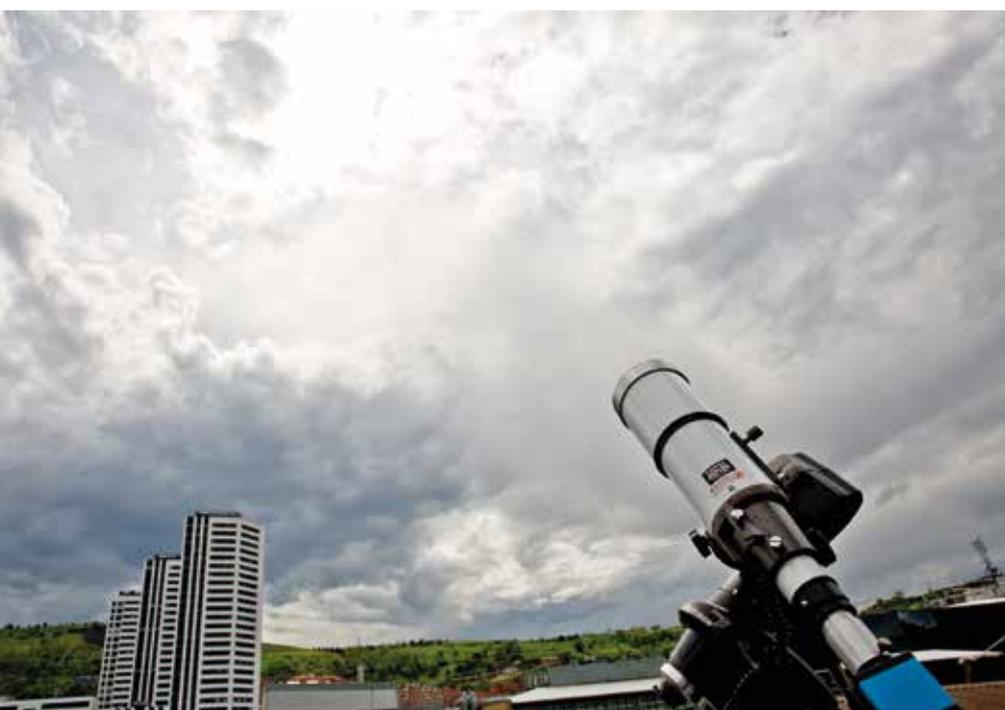
- 1 estudiante.
- 1 representante del PAS vinculado al eje estratégico a propuesta del coordinador/a del eje.
- 6 PDI vinculados al eje estratégico o número de PDI necesario para que la Comisión esté formada por 15 miembros.

Para poder participar en los grupos bastaba con tener interés y postularse.

Dado que las solicitudes de participación han rebasado el número máximo de participantes recomendado, que era de 15 por cada comisión de trabajo, la selección de los/as mismos/as se ha realizado atendiendo a los siguientes criterios: equilibrio por campus; equilibrio por género; equilibrio por rama de conocimiento; al menos mitad de los/as miembros bilingües.

Para organizar la **participación externa** se ha contado con el Consejo Social, al que se le ha solicitado que proponga la forma de canalizar las aportaciones de la sociedad para cada uno de los grupos de trabajo.

3. Por último, en la **fase final** se ha recogido el resultado del proceso participativo anterior y se ha elaborado el Plan Estratégico, en el que se han incluido las líneas estratégicas, las acciones y los indicadores para su presentación, debate y aprobación en el Consejo de Gobierno.





ANEXO

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- UPV/EHU (2010). UPV/EHUko Estatutuak / Estatutos de la UPV/EHU.
- http://www.ehu.es/documents/3026289/3045926/Estatutos_UPV_EHU.pdf
- UPV/EHU (2012). Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017.
- <http://www.ehu.es/documents/1769324/4925575/plan+estrat%C3%A9gico+2012-2017>
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2014). RIS 3 EUSKADI. Prioridades estratégicas de especialización inteligente de Euskadi.
- https://www.irekia.euskadi.eus/assets/attachments/4633/prioridades_estrategicas201404_ris3_gobierno_vasco.pdf?1400573225
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2014). Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020 del País Vasco (PCTI-EUSKADI 2020). https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5585/PCTI_Euskadi_2020.pdf
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2015). Plan Universitario 2015-2018.
- http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/uni_planes_universitarios/es_def/adjuntos/plan_uni_2015_2018_c.pdf
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco y Région Aquitaine (2014). Plan Estratégico de la A.E.C.T. Eurroregion Aquitania-Euskadi 2014-2020.
- http://www.aquitaine-euskadi.eu/wp-content/uploads/2016/05/plan_es.pdf
- ENQA, ESU, EUA & EURASHE. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Document approved by Ministerial Conference May 2015.
- EU High Level Group. (2013). Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. Report to the European Commission. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/modernisation_en.pdf
- European Commission (2013). European Higher Education in the World.
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0499&from=EN>
- European Commission (2014) Erasmus +. The UE Programme for Education, Training, Youth and Sport 2014-2020.

- https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/erasmus-plus-in-detail_en.pdf
- European Commission (2013). Horizon 2020. Horizon 2020 - the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020) http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/legal_basis/sp/h2020-sp_en.pdf
- Gobierno de España (2014). Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015-2020.
- <https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/EstrategiaInternacionalizaci-n-Final.pdf>
- United Nations General Assembly (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E





ANEXO

MIEMBROS DE LAS COMISIONES DE TRABAJO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO UPV/EHU 2018/21

FORMACIÓN

COORDINADORA

Araceli Garín

COMISIÓN DE GRADO

Silvia Marcaida Bengoechea

COMISIÓN DE POSGRADO

Isabel Goñi Echave

ESTUDIANTE

Mikel Alayo

PAS

Itziar Basarrate Salutregi

PDI

Maria José Martínez Gutierrez

Goretti Echegaray López

David Nuñez González

Silvia Caballero Sánchez

Javier Sendino Rodríguez

Arantxa Gorostiaga Alonso

Gurutze Ezkurdia Arteaga

Ramón Barrena Etxebarria

Jaime Jiménez Verde

Ainhoa Zarraga Alonso

INVESTIGACIÓN

COORDINADOR

José Luis Martín

COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN (CIDI)

Lola Boyano López

ESTUDIANTE

Eva Pereda

PAS

Miren Corta Merino

PDI

Itziar Laka Mugarza

Arantza Lauzirika Morea

Marilo Gurrutxaga Torrecilla

Ugo Mayor García

Guillermo Quindós Andrés

Jorge Ortega Calvo

Aitor Bengoetxea Alkorta

Jon Kortazar Uriarte

Arantza Diaz de Ilarraza Sánchez

Pedro Luis Arias Ergueta

Leire Gartzia Rivero

Teresa del Río Gaztelurrutia

SOCIEDAD

EQUIPO COORDINADOR

Idoia Fernández

Arturo Muga

COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN (CIDI)

Rakel Idoeta Hernandorena

COMISIÓN DE EUSKARA

Itziar San Martin Eguia

COMISIÓN DE IGUALDAD

Eneritz Ugarte Velasco

COMISIÓN DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Marta Macho Stadler

ESTUDIANTE

Unai Villena Camarero

PAS

César Lasa Echevarria

PDI

Itziar Alkorta Idiakez

Enkarni Gómez Genua

Iñaki Marko Juanikorena

Asier Eiguren Goienetxea

Virginia Navarro Santamaría

Leire San José Ruiz de Aguirre

Eduarne Iriondo Plaza

Xabier Isasi Balantzategi

PERSONAS

COORDINADORA

Inma Gerrikagoitia

COMISIÓN DE PROFESORADO UNIVERSITARIO (CPU)

Aintzane Asumendi Mallea

ESTUDIANTE

Jon Egaña Huguet

PAS

Arantza Garro Mezo

PDI

Itsaso Maguregi Olabarria

Xabier Etxaniz Erle

Aitor Payros Agirre

Gorka Larrinaga Enbeitia

Mailo Virto Lekuona

Lorea Mendiola Egaña

M. José Gutierrez Huerta

Amaia Arrinda Sanzberro

Asun Cantera López de Silanes

Montse Maritxalar Anglada

Josu Sagasti Aurrekoetxe

GOBERNANZA Y RECURSOS

EQUIPO COORDINADOR

Lore Bilbao

Pedro Iriondo

COMISIÓN DE DESARROLLO ESTATUTARIO (CODEST)

Carolina Rebolgar Echevarria

ESTUDIANTE

Svein Achicallende Urcaregui

PAS

Alcira Macías Redondo

PDI

Joserra Bengoetxea Caballero

Ana Vergara Iraeta

Juana Goizueta Bertiz

Fernando Artaza Fano

Jokin Gorozika Bidaurrazaga

Mari Mar Lledó Sainz de Rozas

Ainhoa Novo Arboa

José Antonio González Marcos

Maidar Vidal Postigo

Ana de Zaballa Beascoechea

Laura Gómez Santos