

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO 2022-2025

www.ehu.eus

ÍNDICE

01.

4—9 ANTECEDENTES

02.

10—19 MISIÓN Y VISIÓN

03.

14—17 EJES TRANSVERSALES

04.

18—47 EJES ESTRATÉGICOS

05.

48—53 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

06.

54—57 ANEXOS

01. ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), fundada en 1980, es la universidad pública de la sociedad vasca, investigadora, que apuesta por la creación de conocimiento, consciente de su contribución en la resolución de los retos sociales. En un entorno global de generación y transmisión del conocimiento, compatibiliza su deber para con la sociedad vasca con un proceso de internacionalización de ciencia abierta.

Sus fines están simbolizados en su logotipo creado por el artista Eduardo Chillida, que se acompaña de un verso de "Gernikako arbola" de José María de Iparraguirre: eman ta zabal zazu (munduan fruitua).

Euskadi se caracteriza hoy por su progreso científico, tecnológico y cultural, cimentado en gran medida en la actividad de su universidad pública, la UPV/EHU. Nuestra universidad es un agente decisivo para explicar el desarrollo de la comunidad vasca.

La UPV/EHU también se configura como un espacio de generación de nuevas ideas, y para el debate y el contraste de opiniones. Sobre la base de un firme compromiso ético y social, mediante la defensa de los derechos humanos, la igualdad de género, la multiculturalidad y la convivencia en beneficio de la sociedad y de las generaciones futuras. La UPV/EHU ha fortalecido decisivamente el papel del euskera como lengua de pensamiento y producción científica, así como impulsora de la cultura vasca. En sus 42 años, la UPV/EHU se ha consolidado como una universidad de prestigio, tanto local como internacional.

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».



01. Antecedentes

La UPV/EHU ha acometido la renovación de su Plan Estratégico en 2021. El plan vigente se realizó sobre las bases de la planificación estratégica aprobadas en el Claustro celebrado el 23 de noviembre de 2017. Este plan estratégico citado se aprobó en el Consejo de Gobierno de 12 de julio de 2018, y establecía el 2021 como fecha de finalización del mismo y para su revisión.

El dinamismo natural que caracteriza a la UPV/EHU hace necesario someter sus líneas maestras de actuación a una actualización constante. La construcción del futuro cultural, social y económico de Euskadi tiene en la UPV/EHU uno de sus actores principales. Un análisis pormenorizado de la realidad y una proyección adecuada de sus estrategias a medio y largo plazo resultan ineludibles para que su aportación sea rica y significativa.

La Universidad del País Vasco está entre las primeras 400 universidades en el ranking de Shanghái, con grupos de investigación consolidados y punteros en todos los ámbitos del conocimiento. Su relevancia en el desarrollo cultural, social y económico de la sociedad vasca es el resultado de un cuidadoso y constante trabajo. 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. De ello, son buenos ejemplos la alianza con el DIPIC y Tecnalia, desarrollada en el marco de la fundación Euskampus así como el consorcio ENLIGHT, en el que participamos junto a otras 8 universidades europeas. Se ha potenciado la comunicación y divulgación del conocimiento, y se realizan contratos y proyectos de impacto social con agentes económicos, sociales y culturales. La percepción social de la Universidad es positiva, ya que es la institución más valorada según el Sociómetro Vasco realizado en 2019.

A pesar de lo anterior, la percepción de las personas que integran la comunidad universitaria no siempre se corresponde con la imagen positiva que la sociedad tiene de su Universidad. Entre otros, la ralentización en la consolidación y promoción laboral resulta desalentadora para el personal que trabaja en su seno.

Necesitamos que la visión de nuestra Universidad sea global y que la contribución de cada persona a la construcción universitaria esté a su vez más integrada en el proyecto colectivo. Necesitamos cuidar y planificar las carreras profesionales del PDI y del PAS. Debemos mirar con perspectiva a medio y largo plazo. Puestos permanentes con proyección y horizontes claros revertirán en una mayor implicación con la institución.

Diez años después de iniciar el llamado Plan de Bolonia, debemos repensar la forma en la que abordamos la evolución universitaria. Queremos una Universidad que impulse y ayude a la formación integral de cada estudiante con el objetivo que puedan responder adecuadamente a los retos sociales locales y globales. Las colaboraciones internacionales y transdisciplinares son claves para lograr avances cualitativos en la formación y en la investigación. El nuevo programa marco *Horizon Europe 2021-2027* es un elemento esencial para facilitar dichas colaboraciones.

Formación, investigación, transferencia, divulgación del conocimiento, impulso de la cultura, euskera, igualdad de género, y políticas inclusivas y de sostenibilidad son misiones inherentes a nuestra Universidad, no compartimentos estancos, ni competidoras estáticas ni incompatibles entre sí, sino dinámicas y complementarias, por lo que debemos entrelazarlas en nuestro día a día. La aprobación de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* en 2015 supone un marco global de referencia en el que se enhebran las diferentes actividades universitarias. De hecho, la UPV/EHU ya cuenta con *EHUagenda 2030*. A los 17 objetivos aprobados por la ONU, se añade un nuevo objetivo, que atiende al euskera y a la cultura vasca.

Los momentos de alta incertidumbre en los que estamos requieren mucha capacidad de adaptación. El contexto derivado de la COVID19 nos demuestra que debemos aceptar y aprender a gestionar la incertidumbre en nuestra forma de abordar el futuro. La Universidad debe ser capaz de avanzar en situaciones de dificultad. Para ello, los *Fondos Next Generation de la Unión Europea (NGEU)* a través del *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno Español*, el *Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia 2021-2026 – EUSKADI NEXT*, así como el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación o el próximo Plan del Sistema Universitario Vasco son elementos clave para conseguir un marco de financiación que permita responder a las necesidades de la UPV/EHU en coherencia con su contribución a la sociedad.

Partiendo del *Balance de Mandato 2017-2020*, se pretende desarrollar 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 cuatro años, y permite profundizar en el modelo de futuro UPV/EHU 2030 en su objetivo de contribuir mediante una docencia y una investigación de excelencia a los retos sociales y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

02. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN Y VISIÓN

Misión

La UPV/EHU es la universidad pública vasca, comprometida con su cultura, con los retos sociales y con el desarrollo sostenible a través de la formación, la investigación, la transferencia de conocimiento y las alianzas locales y globales, en todas las ramas del saber.

Visión

- La UPV/EHU proporciona a su alumnado una formación basada en la investigación, en el pensamiento crítico con método científico, e implicada con el desarrollo social sostenible. Su paso por la universidad contribuirá a su desarrollo intelectual y humano, y a su capacidad transformadora actuando de forma ética y creativa en un entorno cambiante y cada vez más exigente.

- La UPV/EHU aspira a potenciar su modelo investigador, orientado y comprometido a los nuevos retos sociales, culturales, económicos y ambientales, fomentando la colaboración transdisciplinar e internacional, así como la cooperación con el entorno socioeconómico, con vocación de liderazgo en la transformación de la sociedad a través del conocimiento.

- La UPV/EHU, como institución líder de investigación en Euskadi, se identifica y se visibiliza como aliada natural en los proyectos de I+D+i desarrollados en el territorio para afrontar los retos de la transición energética, la transición digital y la cohesión social.

- La UPV/EHU es una universidad enraizada en su entorno, abierta y permeable con el objetivo de generar un impacto bidireccional, que aspira a convertirse en modelo de referencia y de identificación para la sociedad vasca.



03. EJES TRANSVERSALES

EJES TRANSVERSALES

Con el objetivo de responder a los momentos de incertidumbre que estamos viviendo, los escenarios globales y cambiantes en los que la Universidad está inmersa, y convertirnos en un modelo de referencia y de identificación para la sociedad vasca se han identificado unos elementos de transformación a los que queremos dar especial énfasis en los próximos años. Bajo la idea de la transversalidad, estos vectores impregnan todos los Ejes Estratégicos del Plan y nos permiten concretar acciones para cada uno de ellos:

Internacionalización

Hay que profundizar en nuestra internacionalización con el objetivo de convertirnos en una universidad reconocida en todo el mundo. Para ello, debemos ser una universidad plenamente multilingüe, capaz de atraer a estudiantes de todas partes, con una sólida reputación internacional por la calidad de la investigación y el prestigio del PDI. Tenemos que adoptar un enfoque integral de la internacionalización, con un alto nivel de calidad de los servicios y de relevancia de nuestras actividades para que nuestros/as egresados/as y nuestro personal estén preparados/as para responder adecuadamente a los retos sociales locales y globales.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La aprobación de los ODS en 2015 supone un marco global de referencia en el que se enhebran las diferentes actividades universitarias. De hecho, la UPV/EHU ya fue pionera al desarrollar la EHUagenda 2030, una hoja de ruta que persigue alinear el trabajo de la Universidad con los grandes retos del planeta, haciendo posible una aportación constatable y pragmática. A los 17 objetivos aprobados por la ONU, se añade un nuevo objetivo, que atiende al euskera y a la cultura vasca.

Transformación Digital

El contexto derivado de la COVID19 ha puesto de manifiesto el desafío digital que debemos afrontar. Es el momento de integrar y aprovechar las tecnologías digitales con el objetivo de facilitar el acceso y la difusión del conocimiento, mejorando la experiencia de aprendizaje y empoderando al alumnado a responder adecuadamente a los retos de la sociedad digital, así como implementando nuevos procesos y herramientas digitales para mejorar la eficiencia de la gestión y los servicios.

Comunicación

En los últimos años hemos asistido a un creciente protagonismo de la comunicación en todas sus facetas: el desarrollo de las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos y modelos de relaciones sociales, la demanda de nuevos perfiles profesionales, la aparición de novedosos soportes tecnológicos, etc. Y la pandemia no ha hecho más que acelerar dicho proceso. La comunicación juega un papel fundamental en la UPV/EHU. Es tiempo de establecer cauces de diálogo permanente y de comunicación externa con nuestro entorno socioeconómico y cultural, diálogo en el que debe colaborar toda la comunidad universitaria, compartiendo con la sociedad el conocimiento generado en su seno. En este contexto, es fundamental establecer mecanismos de comunicación interna que permitan flujos de información estables y fluidos.

04. EJES ESTRATÉGICOS

EJES ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el Diagnóstico de la UPV/EHU a partir del análisis DAFO, definidas su Misión y su Visión, así como los Ejes transversales, la siguiente fase se centra en establecer los Objetivos de los Ejes Estratégicos del Plan.

EJE FORMACIÓN



OBJETIVO 01

Generar un equilibrio entre el carácter predominantemente estable y local de la oferta de grados y el carácter más dinámico e internacional de la oferta de posgrado.

Acciones

- 01. Contrastar el mapa de las titulaciones de grado y posgrado ofertadas por la UPV/EHU con los retos sociales locales e internacionales, incluyendo la evolución demográfica y el perfil del estudiantado y las demandas del contexto socioeconómico.
- 02. Adecuar la oferta de grado y posgrado para disponer de un catálogo formativo actualizado, coherente, atractivo y sostenible, optimizando los recursos disponibles y aprovechando las sinergias del proyecto ENLIGHT.
- 03. Consolidar itinerarios formativos completos y adaptados a la demanda, tales como: simultaneidades, pasarelas, dobles grados y ofertas combinables (complementarias) de grado y posgrado, así como de enseñanza universitaria y formación superior (p.ej. Formación Profesional).
- 04. Intensificar la comunicación de la oferta formativa al estudiantado potencial y a la sociedad en su conjunto, definiendo una estrategia coordinada entre los agentes implicados (oferta, orientación y comunicación).

OBJETIVO 02

Impulsar una amplia oferta de formación dual en Grado, Máster y Doctorado.

Acciones

- 01. Revisar y completar, en su caso, la oferta dual local e internacional, al tiempo que se ponen en valor otros modelos de formación en entornos profesionales (salud, educación, etc.).
- 02. Desarrollar un modelo propio de formación dual que asegure una formación completa del estudiantado, fomente la implicación de las empresas y entidades participantes atendiendo a sus necesidades, y ponga de manifiesto los beneficios que esta formación aporta a los distintos agentes participantes.
- 03. Promover entre las empresas y entidades del entorno la participación en proyectos de tesis industrial o tesis en colaboración, visibilizando las ventajas que les aporta.
- 04. Poner en marcha foros y actividades que visibilicen la formación dual, orientados a empresas, futuro estudiantado, y sociedad en general.

OBJETIVO 03

Ampliar la oferta en inglés de los másteres para atraer estudiantes de otros países, así como la oferta en euskera de los másteres, en particular, la de los habilitantes.

Acciones

- 01. Analizar y reorganizar la oferta de asignaturas de másteres en función del idioma, aumentando la oferta en inglés.
- 02. Aumentar la presencialidad del euskara en la oferta de másteres habilitantes.
- 03. Atraer estudiantado internacional de diferentes perfiles (Latinoamérica, Unión Europea, Iparralde, mundo anglosajón...).
- 04. Aumentar la presencia del inglés en la difusión y en los recursos de apoyo a la docencia.

OBJETIVO 04

Promover la formación propia y continua de calidad acreditada, en respuesta a la demanda social, ampliando la oferta online y la oferta en euskera.

Acciones

- 01. Complementar y reutilizar la oferta formativa de enseñanzas oficiales en la formación permanente y viceversa.
- 02. Mejorar y optimizar los procesos de calidad en la formación permanente, armonizándolos con los procesos de aseguramiento de la calidad que ya están avanzados (acreditación institucional de los centros, sellos de calidad, etc.).
- 03. Diseñar una oferta de formación permanente en euskara.

OBJETIVO 05

Potenciar el modelo educativo propio IKD, y el nuevo marco de innovación docente comprometido con los ODS, impulsando la formación multidisciplinar, así como las competencias transversales y digitales.

Acciones

- 01. Impulsar, desde el modelo educativo propio IKD y la estrategia i3, los ODS y, especialmente, la educación de calidad centrada en el estudiantado y con innovación educativa basada en evidencia.
- 02. Impulsar el trabajo multidisciplinar asociado a retos sociales y la adquisición de las competencias transversales del catálogo de la UPV/EHU, a través de proyectos innovadores y de su posterior curricularización, así como a través de TFG, TFM y nuevas ofertas formativas, incluyendo movilidades (por ejemplo, BIP).
- 03. Definir una estrategia de formación en competencias digitales.
- 04. Diseñar un modelo propio de desarrollo docente profesional, coherente con el desarrollo del modelo educativo IKD y la estrategia i3, con el modelo de evaluación de la actividad docente (programa Docentiaz), y reorganizar y completar los recursos formativos para acompañar al profesorado en su desarrollo.

OBJETIVO 06

Reforzar la empleabilidad de las titulaciones, estrechando sus relaciones con el entorno socioeconómico, incentivando y generando emprendimiento.

Acciones

- 01. Completar el despliegue del Primer Plan de empleabilidad.
- 02. Realizar un diagnóstico actualizado de las titulaciones desde la perspectiva de la empleabilidad, y contrastarlo con empleadores actuales y potenciales.
- 03. Intensificar y visibilizar la formación en entornos profesionales a través de las prácticas curriculares y extracurriculares, y realización de TFG, TFM y tesis doctorales en empresa.
- 04. Fortalecer la formación al estudiantado para el emprendimiento y al profesorado para su impulso.

OBJETIVO 07

Definir un modelo propio para la enseñanza online.

Acciones

- 01. Definir las modalidades de la enseñanza no presencial.
- 02. Definir los roles docentes implicados en la enseñanza no presencial.
- 03. Identificar los recursos necesarios para el desarrollo de métodos de enseñanza basados en la no presencialidad.

INDICADORES DEL EJE DE FORMACIÓN



Tasa de ocupación.

Número de estudiantes que participan en programas de formación dual o alternancia Universidad-Entidad en grado, máster y doctorado.

% de másteres habilitantes que se imparten en euskera.

% de estudiantes internacionales en posgrado.

% de formación propia y permanente que se oferta online o en euskera.

Número de estudiantes matriculados en formación a lo largo de la vida.

% de titulaciones implicadas en programas clave de innovación educativa para el desarrollo de la estrategia i3 (por ejemplo, ikd i3 laborategia, campus bizia lab, etc.)

Tasa de empleo encajado.

Definición del modelo propio de enseñanza online y de indicadores de seguimiento.

EJE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA



OBJETIVO 01

Fomentar la cooperación transdisciplinar entre los grupos de I+D de la Universidad.

Acciones

- 01. Generar una base de datos trilingüe de los grupos de investigación que facilite la búsqueda por prioridades, retos o misiones (Horizon Europe, PCTI 2030, RIS3, ODS, etc.).
- 02. Potenciar el trabajo conjunto en la Fundación Euskampus para impulsar la colaboración transdisciplinar.
- 03. Impulsar convocatorias públicas de colaboración transdisciplinar entre grupos.
- 04. Impulsar los centros de investigación intensiva propios de la UPV/EHU, su relación con otras unidades organizativas dentro de la universidad y su participación en órganos de gobernanza de la universidad.
- 05. Promover la creación de foros de encuentro en áreas de interés estratégico.

OBJETIVO 02

Impulsar áreas de conocimiento donde hay escasez de grupos de investigación o escasa tradición investigadora, pero que aportan riqueza cultural y necesitan ser constituidos o estabilizados.

Acciones

- 01. Elaborar un mapa con las áreas consideradas de baja tradición investigadora en la UPV/EHU.
- 02. Identificar los criterios de valoración de los méritos de estas áreas, para que sean reconocidos como indicadores de calidad en las convocatorias propias de la UPV/EHU.
- 03. Implementar acciones formativas o dinamizadoras específicas para impulsar, tutorizar y motivar la participación de esos grupos en convocatorias, así como orientarlos a la consecución de nuevos méritos evaluables.

OBJETIVO 03

Impulsar nuevos grupos de investigación e incentivar a los y las nuevas investigadoras promoviendo un modelo de carrera investigadora.

Acciones

- 01. Elaborar el III Plan de Investigación.
- 02. Desarrollar campañas informativas sobre los éxitos de los grupos de investigación para fomentar la creación de nuevos grupos.
- 03. Adaptar la carrera investigadora en la universidad a la normativa actual, informar sobre ésta y establecer un programa de testimonios de personal investigador senior que creen referentes para las nuevas generaciones
- 04. Realizar convocatorias, o adaptar las existentes, dirigidas al personal novel para que se inicie en el liderazgo como investigador/a principal, promoviendo el liderazgo de las mujeres investigadoras.
- 05. Impulsar el desarrollo de la estrategia *Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)* en el marco del Plan de Acción definido.

OBJETIVO 04

Vincular los retos de investigación y la agenda propia de ODS, EHUagenda 2030.

Acciones

- 01. Impulsar el conocimiento de los ODS, promover que nuestras convocatorias impliquen a los grupos de investigación con estos objetivos y visibilizar los resultados.
- 02. Realizar convocatorias específicas en colaboración con otros agentes o adaptar las existentes, que estén vinculadas a los ODS, como el ODS 14, prioritarios para nuestra universidad.

OBJETIVO 05

Promover el reconocimiento de la investigación con repercusión directa en el enriquecimiento cultural de la sociedad.

Acciones

- 01. Reconocer e incentivar la implicación del personal investigador en tareas de divulgación del conocimiento según las demandas de la sociedad.
- 02. Fomentar la participación en programas de alfabetización científica (Horizonte Europa, FECYT, etc.) para concienciar a la sociedad de la importancia de la investigación que realizamos.
- 03. Incorporar la divulgación científica como mérito en nuestras convocatorias e incentivar la solicitud de sexenios de transferencia.
- 04. Impulsar la medición y visibilidad del impacto social de la investigación y la transferencia en todos los ámbitos del conocimiento.

OBJETIVO 06

Estimular el emprendimiento y la transferencia del conocimiento.

Acciones

- 01. Organizar actividades para informar y sensibilizar sobre aquellos resultados que son susceptibles de ser registrados como propiedad intelectual y generar contratos, o que pueden facilitar el emprendimiento y la creación de empresas.
- 02. Realizar acciones formativas orientadas a la valorización del papel de nuestra universidad como entidad que genera y transfiere conocimiento, fomentando el uso compartido (Open Access, Creative Commons, etc.), la licencia de los resultados destacando su repercusión en la sociedad y en su tejido productivo.
- 03. Cooperar con instituciones y empresas del entorno (especialmente con las PYME, clústeres y asociaciones empresariales) para diseminar nuestro conocimiento y ofrecer la contratación de nuestra oferta tecnológica y Servicios Generales de Investigación (SGIKER).
- 04. Incorporar en nuestras convocatorias la obligatoriedad de incluir un resumen de divulgación de los resultados de investigación obtenidos que pueda ser utilizado por la Oficina de Comunicación.

OBJETIVO 07

Reforzar las alianzas externas locales e internacionales.

Acciones

- 01. Difundir y compartir información sobre plataformas y organismos internacionales en los que participe nuestro personal investigador.
- 02. Promover la creación de consorcios y redes locales e internacionales estables para acudir a proyectos competitivos de I+D+i, por ejemplo, en el marco de la RVCTI (especialmente con los BERC e Institutos de Investigación Sanitaria), Euskampus, la Euroregión o ENLIGHT u otros similares.
- 03. Impulsar partenariados europeos y la participación en grandes iniciativas del Programa Horizonte Europa, implementando políticas proactivas que favorezcan el liderazgo/ coordinación de estos proyectos por personal investigador de la UPV/EHU.
- 04. Impulsar los SGIKer e integrarlos, cuando proceda, en redes nacionales e internacionales.
- 05. Fomentar las relaciones de investigación con la Red Latinoamericana de la UPV/EHU.

OBJETIVO 08

Impulsar la visibilidad internacional de la investigación de excelencia desarrollada en nuestra Universidad.

Acciones

- 01. Garantizar la visibilidad internacional de nuestra universidad mejorando nuestra posición en los rankings principales incrementando los contenidos de la página web en inglés y la participación en las redes sociales.
- 02. Difundir y facilitar el procedimiento de uso y acceso al repositorio institucional ADDI también en inglés.
- 03. Promover el uso de sistemas de identificación bibliométricos (ORCID, WOS, Scopus, etc.) del personal investigador.
- 04. Impulsar políticas de apoyo a la realización de tesis doctorales con mención internacional.

OBJETIVO 09

Promover la investigación en euskera y colaborar en la adaptación y divulgación en euskera de la realizada en otras lenguas.

Acciones

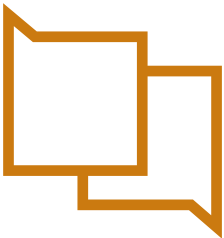
- 01. Formalizar y renovar convenios o acuerdos de colaboración con medios de comunicación en euskera.
- 02. Apoyar a las unidades organizativas o entidades con actividad reconocida en euskera.
- 03. Impulsar las publicaciones científicas bilingües euskera/inglés, en especial en su edición digital.

INDICADORES DEL EJE DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA



Recursos económicos captados.	% de grupos por ámbitos del conocimiento.	Número de grupos que se alinean con los ODS.	Número de impactos en medios de comunicación.
Ingresos por transferencia (€).	Nº de Spin-off creadas.	Número y % de tesis industriales.	Número y % de tesis con mención internacional.
Ingresos por licencias y patentes (€).	Publicaciones indexadas (WoS y/o SCOPUS).	Posición en el ranking de Shanghai.	Número y % de tesis en euskera.

EJE CULTURA Y SOCIEDAD



OBJETIVO 01

Mejorar la comunicación con la sociedad, así como la divulgación del conocimiento y el legado cultural de la UPV/EHU.

Acciones

- 01. Difundir el procedimiento de comunicación a las personas de las facultades, centros y de la comunidad y ofrecer formación.
- 02. Incrementar las acciones de comunicación desde facultades y escuelas a la oficina de comunicación.
- 03. Apoyar, promover, reconocer y comunicar la iniciativa social y el compromiso cívico del estudiantado y del PDI y PAS a la sociedad.
- 04. Mejorar la página web y de la información pública para consolidar la imagen de marca.
- 05. Establecer una comunicación periódica con las instituciones y agentes económicos y sociales.

OBJETIVO 02

Facilitar la celebración de proyectos y convenios de colaboración con el entorno socioeconómico y cultural vasco.

Acciones

- 01. Incluir en el registro todos los proyectos y convenios de ámbito sociocultural.
- 02. Reconocer al profesorado la promoción y desarrollo de proyectos socioculturales (para fomentar la participación del alumnado).
- 03. Reforzar las relaciones y la imagen de la Universidad con las instituciones públicas.

OBJETIVO 03

Liderar la mejora de la cultura científica y humanística de la sociedad vasca; con particular atención al euskera y la cultura vasca.

Acciones

- 01. Determinar los criterios para la oferta de cultura científica y humanística.
- 02. Atraer a la oferta del euskara y de la cultura vasca a alumnado, al personal y a la sociedad. Impulsar acciones preferentes para el alumnado.
- 03. Continuar reforzando la producción en euskera.
- 04. Impulsar el conocimiento y uso del euskera entre la comunidad universitaria.
- 05. Evaluación del III Plan de Euskera y elaboración del IV Plan de Euskera.

OBJETIVO 04

Consolidarse en modelo de referencia en igualdad de género, inclusión y desarrollo sostenible.

Acciones

- 01. Informar y comunicar, a nivel interno y externo, las actividades que se realicen.
- 02. Difundir los programas que contribuyen al desarrollo de la estrategia IKD3 entre el profesorado para integrarlo en todas las asignaturas.
- 03. Coordinar a los grupos que promuevan la conservación del medio ambiente, el género, la inclusión y el desarrollo sostenible.
- 04. Potenciar los programas de apoyo a colectivos con necesidades especiales (personas con discapacidad, refugiadas, colectivos en situación de vulnerabilidad social, económica, cultural, etc).

OBJETIVO 05

Llevar a cabo actuaciones relacionadas con las necesidades, retos y problemas de la sociedad en su conjunto, tanto en la docencia como en la investigación y en la transferencia de conocimiento.

Acciones

- 01. Crear iniciativas relacionadas con temas socioculturales en colaboración con agentes sociales en espacios como EHUgune y en cátedras de impacto social, entre otros.
- 02. Fomento del voluntariado.
- 03. Impulsar la reflexión sobre la identidad de la organización en relación a la sociedad.
- 04. Fomentar la red EHUalumni, y consolidar los programas Mentoring, Embajador y Cicerone.

INDICADORES DEL EJE DE CULTURA Y SOCIEDAD



Número de noticias de UPV/EHU socializadas en los medios de comunicación.

Número de actuaciones y participantes en las actividades de colaboración con el entorno socioeconómico y cultural vasco.

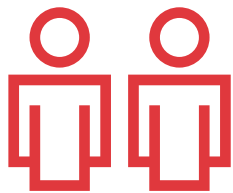
Evaluación del III Plan de Euskera y diseño y desarrollo del IV Plan.

Número de centros y servicios que han puesto en marcha la certificación Bikain.

Número de acciones y participantes en las actividades que se realicen en igual de género, inclusión y desarrollo sostenible.

Número de actuaciones y participantes en las actividades relacionadas con las necesidades, retos y problemas de la sociedad en su conjunto.

EJE PERSONAS



OBJETIVO 01

Promover condiciones laborales adecuadas y puestos estables con proyección, así como entornos humanos colaborativos e integradores.

Acciones

- 01. Consolidar los puestos de trabajo, ejecutando las OPE, y favorecer la promoción, en el caso del PAS incrementando la frecuencia de los concursos de traslados y en el caso del PDI reduciendo en lo posible los tiempos de espera de estabilización del PDI acreditado que ocupa plaza vacante.
- 02. Diseñar un plan de vigilancia de la salud individual y colectiva, tanto física como psicológica, con especial atención a las personas más vulnerables y a la prevención de accidentes y de enfermedades.
- 03. Actualizar las monografías del Personal de Administración y Servicios, procedimentar las tareas y repensar los procedimientos.

OBJETIVO 02

Desarrollar una planificación plurianual de las necesidades de PDI y PAS, y apoyar su carrera profesional.

Acciones

- 01. Aprobar plantillas de referencia tanto para el PDI como para el PAS adecuándolas a los objetivos estratégicos de nuestra Universidad y las necesidades derivadas de la digitalización y de la internacionalización.
- 02. Revisar, mejorar e implementar la normativa y el sistema de gestión de bolsas de PDI, eliminando en la medida de lo posible, las duplicidades.
- 03. Contemplar en la planificación plurianual plazas de adjuntía observando las posibles jubilaciones a medio plazo y los problemas estructurales de cada área.

OBJETIVO 03

Impulsar el rejuvenecimiento de la plantilla, mediante el relevo y la estabilización temprana del personal.

Acciones

- 01. Desarrollar un plan para favorecer el relevo generacional del PAS y PDI dentro de los marcos legislativos y presupuestarios vigentes, evitando la descapitalización de la Universidad a causa de la pérdida de conocimiento y de capital relacional.
- 02. Diseñar un programa para la captación y el cuidado del talento.
- 03. Establecer diversas estrategias de acogida y acompañamiento al PDI y PAS novel para favorecer su estabilización temprana así como a quienes cambien de funciones o de puesto de trabajo.

OBJETIVO 04

Fomentar el prestigio y reconocimiento del trabajo individual y colectivo.

Acciones

- 01. Elaborar una estrategia para el reconocimiento interno y externo de las buenas prácticas / (buenos resultados) individuales y colectivos con énfasis en los ODS y para favorecer y reconocer la colaboración y la participación en actividades internacionales, especialmente docentes.
- 02. Desarrollar acciones para la promoción del sentimiento de pertenencia a la UPV/EHU de los diferentes colectivos, especialmente del estudiantado, reforzando la imagen corporativa.

OBJETIVO 05

Promover el papel activo y corresponsable de cada estudiante en su proceso de aprendizaje.

Acciones

- 01. Avanzar en la implementación de metodologías docentes activas, alineadas con el modelo educativo propio IKD i3.
- 02. Organizar actividades formativas y programas de acompañamiento (mentoring) del estudiantado que favorezcan el desarrollo de competencias transversales recogidas en el catálogo de la UPV/EHU.
- 03. Promover, a través del seguimiento y evaluación del plan de inclusión, que las personas en situación de vulnerabilidad (con discapacidades, refugiadas, con dificultades económicas, ...) sean agentes activos de inclusión social.

OBJETIVO 06

Potenciar la adecuación y formación de las personas en línea con la misión y visión de la Universidad.

Acciones

- 01. Organizar actividades (talleres, cursos) enfocadas a la adquisición de competencias digitales tanto del personal como del estudiantado.
- 02. Organizar actividades en el marco de la EHU-agenda 2030 para alinear a la comunidad universitaria con la sostenibilidad.
- 03. Fomentar la competencia lingüística en inglés de la comunidad universitaria (PAS, PDI y estudiantado).
- 04. Impulsar el conocimiento y uso del euskera entre la comunidad universitaria.

OBJETIVO 07

Propiciar la renovación, flexibilidad, integración y permeabilidad de los aplicativos/sistemas de información que estén al servicio de las personas.

Acciones

- 01. Diseñar la nueva arquitectura de software, fomentando el uso de software libre, hacia la que van a evolucionar las aplicaciones informáticas que dan soporte a los diferentes procesos de gestión que utilizan con más frecuencia los diferentes colectivos universitarios.
- 02. Agilizar los procesos para las gestiones a través de GAUR, UXXI u otros portales o aplicaciones.
- 03. Facilitar un portal único para las necesidades de la vida académica.

OBJETIVO 08

Velar para minimizar las posibles estratificaciones por razones económicas entre el alumnado que quiere realizar estudios de posgrado.

Acciones

- 01. Elaborar un diagnóstico que contribuya a detectar las barreras estructurales y diversas formas de exclusión que obstaculizan e incluso impiden que determinados sectores o grupos de población realicen estudios de posgrado.
- 02. Estudiar la posibilidad de extender los programas de ayuda del estudiantado de grado al de posgrado.

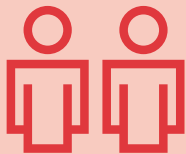
OBJETIVO 09

Favorecer la conciliación de la vida personal y laboral y promover medidas para superar los sesgos de género que perjudican a la mujer en la carrera profesional.

Acciones

- 01. Introducir paulatinamente modos y formatos de trabajo más flexibles como el teletrabajo y el trabajo en remoto (PAS).
- 02. Publicar y mantener actualizada la guía de conciliación, facilitando opciones para la interrupción temporal de la actividad laboral, con posibilidad de regresar después (excedencias).
- 03. Publicar la información sobre la brecha salarial en la UPV/EHU y otras cuestiones relacionadas con los sesgos de género.

INDICADORES DEL EJE DE PERSONAS



Índice de temporalidad del PAS.

Tiempo entre la acreditación del profesorado adjunto para una figura permanente y su inclusión en una OPE.

Tiempo entre la acreditación para una figura de profesorado catedrático o profesorado pleno y la promoción.

Aprobación de la plantilla de referencia del PAS.

Aprobación y desarrollo del Plan de Plantilla del PDI.

Edad media de la plantilla del PAS y del PDI.

Número de acciones y personas que reciben reconocimientos, por colectivo.

Número de estudiantes participando en actividades formativas y programas de acompañamiento (mentoring) que favorezcan el desarrollo de competencias transversales recogidas en el catálogo de la UPV/EHU.

Número de personas que han participado en las actividades organizadas en el marco de la EHUagenda 2030.

Grado de avance en el diseño de una nueva arquitectura software.

Grado de avance en el proceso de unificación de portales y/o aplicaciones informáticas.

Grado de avance en la elaboración de diagnóstico y propuesta de acciones de programas de ayuda en posgrado.

Actualización y seguimiento de la Guía de conciliación y del Plan de teletrabajo.

EJE GOBERNANZA Y RECURSOS



OBJETIVO 01

Fomentar la corresponsabilidad, coparticipación e implicación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones y en los proyectos de la UPV/EHU; en particular, entre la gente más joven.

Acciones

- 01. Elaborar el II Plan de Participación de Estudiantes, reformar la normativa para favorecer la participación y la comunicación con este colectivo.
- 02. Constitución de grupos de trabajo sobre diferentes materias con participación del estudiantado, PAS y PDI.
- 03. Utilización del protocolo de participación en el procedimiento de elaboración de normas.

OBJETIVO 02

Fomentar infraestructuras adecuadas para generar campus amables y mayor vida universitaria.

Acciones

- 01. Elaborar un plan de infraestructuras plurianual que incluya espacios que faciliten la transferencia, debate, cultura y divulgación y la mayor apertura a la sociedad y a la comunidad universitaria. En el plan se establecerán medidas orientadas a la seguridad de las personas usuarias en sus instalaciones y se potenciarán medidas orientadas a la mejora de la accesibilidad y la movilidad, así como las plazas en residencias universitarias.
- 02. Aprobar planes de movilidad sostenible en transporte público o en medios alternativos al coche, en colaboración con otras instituciones públicas. Adoptar medidas que faciliten el acceso a los campus, así como el transporte intercampus.
- 03. Realizar una oferta de actividades culturales y deportivas atractivas, en colaboración con agentes sociales e instituciones públicas, que apoyen la conciliación de la vida académica, personal y laboral.
- 04. Desarrollo del primer plan de gestión ambiental y de la salud adaptado al nuevo contexto de transición energético-climática.

OBJETIVO 03

Impulsar una comunicación bidireccional y empática entre los distintos cargos universitarios y con la comunidad universitaria.

Acciones

- 01. Reuniones de personas del equipo rectoral con los distintos órganos de gobierno y/o colectivos (centros, departamentos, cátedras, institutos de investigación, consejo de estudiantes, etc.), para detectar problemas y prever acciones que los resuelvan o mitiguen, especialmente con aquellos órganos que hayan sido reorganizados en los últimos años.
- 02. Diseño de un plan de desarrollo de una Intranet corporativa como elemento aglutinador de las herramientas y los canales necesarios para fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación interna vertical y horizontal entre PDI, PAS, estudiantado y otros colectivos universitarios.
- 03. Profundizar en los métodos de resolución de conflictos no adversariales, siguiendo los criterios de la Ley de convivencia universitaria con la colaboración del aldezle.
- 04. Elaborar y aprobar el código ético de la UPV/EHU.

OBJETIVO 04

Generar un equilibrio entre la transparencia de los procesos y la burocracia que conlleva, así como mejorar la eficiencia de los recursos y de la gestión de la información, aprovechando la oportunidad que ofrece el avance del proceso de transformación digital.

Acciones

- 01. Creación de una unidad de datos que facilite la comunicación y publicidad de los mismos.
- 02. Configuración de las aplicaciones de gestión desde el punto de vista de la persona usuaria.
- 03. Publicar en la web los acuerdos de los órganos colegiados, incrementar el uso de los instrumentos de buen gobierno e informar del funcionamiento orgánico y funcional de la universidad indicando las personas y/o unidades de gestión de contacto para los distintos temas.

OBJETIVO 05

Presentar proyectos que respondan a los retos sociales y a los ODS utilizando, entre otras, las convocatorias de los Fondos Next Generation (NGEU).

Acciones

- 01. Elaborar un catálogo de proyectos que faciliten una mayor apertura y contacto de la universidad con la sociedad y que sean elegibles por estos fondos.
- 02. Establecer alianzas con otras entidades y empresas para la participación de la UPV/EHU en los proyectos estratégicos que se pongan en marcha en el marco de la iniciativa NGEU.

OBJETIVO 06

Suprimir las barreras normativas y de cargas administrativas que puedan obstaculizar el desarrollo de proyectos estratégicos, cuando no sean necesarias para garantizar la consecución de un interés público o de la Universidad, con la participación de los órganos, servicios o agentes afectados o implicados.

Acciones

- 01. Constitución de grupos de trabajo que incorporen a estudiantes, PAS, PDI, junto a personas que trabajen en los servicios de rectorado, que analicen y hagan recomendaciones sobre la normativa y procedimientos en diferentes áreas, ajustándose a los principios de buena regulación y que permitan una mejor respuesta a iniciativas de internacionalización.
- 02. Desarrollar una administración electrónica amable para la persona usuaria, teniendo en perspectiva la “ventanilla única”, fijando el catálogo de procedimientos en la universidad.
- 03. Comunicar, y en su caso formar, a todos los servicios/centros/unidades de la universidad que se vean afectados por la aprobación o modificación de normas jurídicas, incidiendo en su aplicación en nuestra universidad.

OBJETIVO 07

Mejorar la financiación pública y privada, siempre teniendo en cuenta el objetivo de servicio público de nuestra universidad.

Acciones

- 01. Elaborar una estrategia compartida con el Gobierno Vasco que permita desarrollar un nuevo plan universitario coherente con la misión de la universidad pública.
- 02. Implantar la contabilidad analítica con el fin de orientar la toma de decisiones estratégicas.
- 03. Mejorar la visibilidad de los resultados internos y externos y el impacto económico y social de la Universidad para incrementar la financiación externa obtenida vía convenios o contratos con otras entidades públicas y privadas.
- 04. Elaborar un programa de mecenazgo.
- 05. Establecer una comunicación periódica con las instituciones y agentes económicos y sociales.

OBJETIVO 08

Promover la igualdad de género en el liderazgo universitario.

Acciones

- 01. Implantar un programa equivalente a AKADEME para el PAS.
- 02. Elaborar el IV Plan de Igualdad que tendrá como ejes, entre otros, establecer actuaciones que favorezcan una presencia equilibrada de hombres y mujeres en órganos de gobierno y en los puestos más cualificados de PAS y PDI, incentivar las vocaciones STEM entre las mujeres y la formación a estudiantes y personal en deconstrucción de roles de género, diversidad sexual y en el protocolo contra las violencias de género de la UPV/EHU.
- 03. Conmemorar días internacionales que reivindican la igualdad de género y la diversidad sexual, destacando referentes universitarios de liderazgo femenino.

INDICADORES DEL EJE GOBERNANZA Y RECURSOS



% de ocupación de los puestos de representación de estudiantes en los órganos de gobierno y % de participación de estudiantes en elecciones.

Número de actividades ofertadas (culturales, deportivas, divulgativas, etc.) y número de personas participantes.

Número de reuniones entre el equipo rectoral y los distintos órganos de gobierno y/o colectivos.

Resultados de la encuesta de satisfacción del personal y del estudiantado de la UPV/EHU.

Número de aplicaciones actualizadas que reducen el tiempo empleado por las personas usuarias.

Número de veces en que se han utilizado procedimientos de buen gobierno.

Financiación conseguida (€) en proyectos financiados con fondos NGEU.

Número de procedimientos incluidos en la ventanilla única.

Ingresos (€) vía convenios y/o contratos.

% mujeres en puestos de liderazgo (investigadoras líderes de grupos de investigación; mujeres catedráticas o plenas; mujeres del PAS en grupo A1).

% de mujeres en órganos de gobierno -equipo rectoral, equipos directivos de centros, direcciones de departamento, consejo de gobierno, claustro y juntas de centro-).

05. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico se ha elaborado a través de un proceso participativo que ha dado cabida a diferentes colectivos de la Universidad y de la sociedad. El Plan 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 que se contrastará con la sociedad representada por el Consejo Social; y, finalmente, la fase de presentación y aprobación del plan por parte del Consejo de Gobierno.

01

Fase preliminar

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 incorpora 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.

02

Segunda fase

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, las acciones y los indicadores para alcanzar los objetivos estratégicos 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/a coordinador/a 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 Comisión de Profesorado Universitario (CPU).
 - y finalmente para Gobernanza y Recursos, de la Comisión de Desarrollo Estatutario (CODEST) y de la Comisión Económica del Consejo de Gobierno.
- 1 estudiante de la comisión de grado y 1 de la comisión de posgrado.
- 2 representantes 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 cuenta con las aportaciones del Consejo Social, así como con el contraste en una sesión de trabajo con representantes de las entidades e instituciones que mantienen una estrecha relación a lo largo del tiempo con la universidad.

03

Fase final

Por último, en la **fase final** se ha desarrollado una nueva fase de participación a través de la apertura del documento a toda la comunidad universitaria mediante una herramienta interactiva en la web institucional. Concluido el plazo de presentación de valoraciones, sugerencias y comentarios, una vez analizadas, se presenta el Plan Estratégico en el Consejo de Gobierno para su debate y aprobación.



07. ANEXOS

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

UPV/EHU (2010). UPV/EHUko Estatutuak / Estatutos de la UPV/EHU.	http://www.ehu.eus/documents/3026289/3045926/Estatutos_UPV_EHU.pdf
United Nations General Assembly (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.	https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
UPV/EHU (2018). Plan Estratégico UPV/EHU 2018-2021.	https://www.ehu.eus/documents/1769324/1800892/estrat%C3%A9gico+plan+2018-21.pdf/fe8c220e-25be-0097-49ce-70e0b18305b9?t=1631702788931
UPV/EHU (2019). EHUagenda 2030. Por el desarrollo sostenible.	https://www.ehu.eus/documents/4736101/11938005/EHUagenda2030-Indikatzaille-panela.pdf/bc6dbf30-a785-1ca6-9660-77a0701e168a?t=1559661787000
Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2020). EUSKADI NEXT. Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia 2021-2026.	https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/euskadi_next_program_doc/es_def/adjuntos/EUSKADI-NEXT-2021-2026.pdf
European Commission (2021). Horizon Europe. Investing to shape our future.	https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_en_investing_to_shape_our_future.pdf
European Commission (2021). Horizon Europe. Strategic plan 2021-2024.	https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/strategic-plan_en
Gobierno de España (2021). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.	https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf
UPV/EHU (2021). Balance de Mandato 2017-2020.	https://www.ehu.eus/documents/10136/0/Balance+del+mandato+2017-2020.pdf/ade0098f-6dd0-9f28-ce61-233146645b60?t=1609155470697
Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030 (PCTI 2030).	https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/pcti_euskadi_2030/es_def/adjuntos/PCTI-EUSKADI-2030.pdf

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



DEKANOTZA
DECANATO