



eman ta zabal zazu

Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

UPV/EHUren PLAN ESTRATEGIKOA

2018-2021

www.ehu.eus

AURKIBIDEA

HITZAURREA	5
AURREKARIAK	7
GAUR EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA	10
EGINKIZUNA ETA IKUSPEGIA	14
ARDATZ ESTRATEGIKOAK	15
ADIERAZLEAK	25
PLAN ESTRATEGIKOA EGITEKO METODOLOGIA	27
ERANSKINAK	31



HITZAURREA

Nekane Balluerka Lasa
UPV/EHUko errektorea

Gizabanakook egunero egiten dugu amets, eta unibertsitatean ametsak borborka sortu ohi dira, etengabe azaleratuz: irakaskuntzaren inguruan nahi genituzkeen aurrerapenak, garatu beharreko gaitasun berriak, etorkizunerako ikerketa proiektuak, ingurunearen eta gure gizartearen onurarako egin ditzakegun ahaleginak. Lau urtez behin, amets horiek taxutu behar izaten ditugu, nahiak eta eginkizunak partekatuz eta adostuz. Lan garrantzitsu horri helduz, azken hilabeteotan laurogei bat lagun aritu dira esku artean duzun 2018-2021 aldirako UPV/EHUren Plan Estrategiko honen oinarrian dauden ideiak xehatzen eta edukiz betetzen, etorkizun hurbilean gure jardueren ipar izango den egitasmoa egituratzen.

Ametsak berehala sortzen diren arren, ametsok zehaztea eta gauzatzea oso eginkizun trinko eta konplexua da, errealitatearen printzipioari men egin behar diona. Bereziki gure Unibertsitatearen tamaina duen erakunde batean, gure norabide eta jarduerak gidatuko dituzten lehentasunak finkatzea ezinbesteko betebeharra da, aurrera zentzuz eta erabakitasunez egingo badugu behintzat. Plan Estrategiko honetan itundu eta ezarri ditugun ardatzak, helburuak eta ekintzak gure etorkizun hurbil eta ertaina irudikatu eta eraikitzeko baliagarriak izango zaizkigun lerro nagusiak dira, biderako nola-baiteko markagailuak, ametsak errealitate bihurtzeko beharrezko tresneria.

Erronka, finean, gure Unibertsitatea unibertsitate hobe bilakatzea baita, kalitateaz harago doan bikaintasunezko irakaskuntzan eta ikerketan aitzindari izango dena gure eremuan eta nazioartean, ekarpen

esanguratsua egin ahalko diona gizarteari hainbat alorretan: besteak beste, ezagutzaren sorkuntza eta transmisioan, eleaniztasunean, berrikuntzan eta bizikidetzan. Horretarako guztirako aliatuak beharko ditugu, bistan da, baina gu geu gara, UPV/EHU osatzen dugun pertsonak, erronka hori lortu ahal izateko funtsezko indarra eta talentu iturria.

Niretzat, errektore gisa, Plan Estrategikoa betebeharrak bat da, atseginez barneratzen dudana agindu zehatz, arrazoizko eta onuragarria. Horrela ulertzen dut eta Unibertsitateko kide guztioi, irakasle-ikertzaile, ikasle zein administrazio eta zerbitzuetako langile, hala har dezazuela eskatzen dizuet. Planean aurreikusitako helburuetara iristeak zailtasunak ekar ditzake, noski, akaso zalantza eta aztoratze uneak, baina baita azkartze eta askatze uneak ere. Plana gauzatzarekin batera gure Unibertsitatea eraikiz joango gara, gaur egun daukaguna hobetuz, orain garena eta etorkizunean izan gaitetzkeena hezurramituz. Horregatik, nire eskerrik zintzoenak eman nahi dizkizuet ahalegin honetan jardun zaretenoi eta aurrerantzean ere, maila batean nahiz bestean, lan egingo duzuen guztioi. Mila esker bihotzez eta, orain arte egin duzuen bezala, eman ta zabal zazue.



AURREKARIAK

37 urteko ibilbidean, Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) heldutasunera iritsi da, eta aintzatespena duen unibertsitate gisa errotu da gure ingurunean ez ezik, nazioartean ere.

UPV/EHUK 300.000 ikasle baino gehiago prestatu ditu jada; bere ikasketen eskaintza eleaniztuna egokitu du Europako estandarretara; aurrerapen nabarmenak egin ditu ikerketan; eta, euskal gizartearen konfiantza irabazi du, aurrerapen zientifiko eta teknologikoaren alde eginez eta erakunde solidarioa, konprometitua eta sozialki arduratsua dela erakutsiz.

Izan ere, haren estatutuetako lehenengo artikulua honela dio: «UPV/EHU zuzenbide publikoko erakunde bat da, gizartearen zerbitzura dagoena. Erakunde autonomiaduna da, nortasun eta ahalmen juridikoak dauzkana, bai eta ondare propioa ere. Goi mailako irakaskuntza eskaintzen du, bere eskumenen eremuan, honako hauen bitartez: irakaskuntza, ikerketa, ikasketa, kultura eta unibertsitate hedakuntza, eta bere jardueren oinarri diren gestio prozesuak eta zerbitzuak. Bestalde, euskal gizartearen premiei erantzungo die, bai eta historiak eta aldaketa sozioekonomiko, politiko eta kulturalak ekarritakoei ere. Kultura eta zientzia unibertsalaren jakintza ere zabalduko du gizartean, eta euskara eta euskal kultura bultzatuko ditu bereziki. Era

berean, ekonomia, gizarte eta ingurugiroaren jasangarritasunerako irizpideei jarraiki eramango ditu aurrera eguneroko zereginak.»

UPV/EHUK beren plan estrategikoa berritzeari ekin dio 2018an. Orain arte indarrean egondako plana 2011ko abenduaren 15ean egindako Klausuroan onartutako plangintza estrategikoaren oinarrien gainean egin zen. Aipatutako plan estrategikoa Gobernu Kontseiluak onartu zuen, 2012ko ekainaren 21ean, eta 2017. urtea finkatu zen plana amaitu eta berrikusteko data gisa.

UPV/EHUK berezkoa duen dinamismoa dela eta, beharrezkoa da haren jarduera ildo nagusiak etengabe eguneratzea, errealitate berrietara egokitu daitezen. Plan estrategikoa berritzea guztiz beharrezkoa da, erakundeari azken urteetan nabarmen aldatutako testuinguru demografiko eta sozioekonomikora egokitzen laguntzeko.

EAEko unibertsitate publiko bakarra denez, UPV/EHUK bertako giza kapitala prestatzeko eragile nagusia izatearen zeregina betetzen du; era berean, zientzia ekoizpen handieneko entitate gisa eratzten da, eta oinarriko eginkizuna betetzen du ere euskararen garapenean eta normalizazioan. UPV/EHU eragile nagusietako bat izango da Euskal Herriko etorkizun kulturalaren, sozialaren eta ekonomikoaren eraikuntzan. Errealitatearen analisi xehe bat eta epe ertain eta luzerako haren estrategien proiektio egoki bat egitea ezinbeste-



koa da, haren ekarpena aberatsa eta esanguratsua izan dadin.

UPV/EHUK euskal gizartearen garapen kulturean, sozialean eta ekonomikoan bereganatu duen garrantzia arreta handiz zaindu eta etengabe egindako lanaren emaitza da. Orain dela gutxi arte, UPV/EHUK, bere eginkizuna eta taimaina zela eta, ez zuen betetzen I+G+B arloan zegokion trakzio eginkizuna, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistemari. Prozesu horretan ezinbestekoa izan da **Nazioarteko Bikaintasun Casmpusa Euskampus** proiektua, hura izan baita UPV/EHUKen erronka aipatutako sistema horren eragile giltzarria eta erabakigarria izatera iristeko. Horretarako, unibertsitatea eta lurraldea lotzen dituzten aliantza estrategikoak sortu dira, zeinak, aldi berean, nazioarteko bikaintasuna eta proiektzioa sustatzeko palanka gisa balio baitute.

Euskampusek Nazioarteko Bikaintasun Casmpusaren kalifikazioa jaso zuen proiektuaren amaieran, 2015ean. Agregazioak bere ahalmek aktibatu ditu gizartearen erronkei eta premiei kooperazioan eta diziplina aniztasunean oinarrituriko ikuspegi baten bitartez erantzuteko, eta lehentasuna eman dio nazioarteko proiektioari, eta arlo horretan UPV/EHUKen eta Bordeleko Unibertsitatearen Nazioarteko Bikaintasuneko Euroeskualdearen sorrera nabarmendu behar da.

Espezializazio adimenduneko proiektu gisa sortutako **Nazioarteko Bikaintasun Casmpusa Euskampus**ek RIS3 Euskadi Estrategia defi-

nitzen lagundu du, eta **Euskadi 2020. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Planaren (ZTBP-EUSKADI 2020)** eta **2015-2018 aldirako Unibertsitate Planaren** diseinuan eragin nabarmena izan du. Era berean, **2014-2020 Akademia-Euskadi Plan Estrategikoan** jaso da, haren hedapenerako funtsezko elementu gisa.

Antzeko baldintzatan proiektatu da **UPV/EHUKo Gizarte Kontseiluaren 2017-2020 laurtekorako Plan Estrategikoa**; horren bitartez, kontseiluak funtsezko eragile bilakatu nahi du proiektuak erakunde akademikoarekin batera definitzean eta exekutatzean, baita unibertsitatearen eta gizartearen arteko elkargune bat ere, ingurunearen erronkei erantzuten laguntzeko.

UPV/EHUK, euskal gizarteak ezarri dion zeregina gauzatzeko ahaleginean, kanpoko esparruekiko sinergiak bilatu behar ditu, horien bitartez **Goi Mailako Hezkuntzako politikak** modu estrukturalen orientatzeko, hainbat mailatan. Europa mailan, unibertsitateak modernizatzeko agenda berriak baldintzatzen du egoera, baita **Europako Unibertsitate Eremuan kalitatea bermatzeko irizpideak eta jarraibideak** ere. Aldi berean, eginkizun garrantzitsua du **Goi Mailako Hezkuntza Nazioartekotzeko Europar Batasuneko Estrategiak**, zeinaren helburua baita, besteak beste, ikasleen eta langileen nazioarteko mugikortasuna sustatzea eta goi mailako hezkuntzako sistemak eta erakundeak nazioartekotzea.

Hezkuntzako (Erasmus+) eta ikerketako (Horizonte 2020) programa berriak martxan jartzea-

rekin batera, goi mailako hezkuntzaren erreformak hasi dira hainbat herrialdetan. Erreforma horiek guztiek jakintzaren gizarterantz aurrera egiteko helburua partekatzen dute, eta horretarako jakintza sortzen duten erakundearen dimentsio globala indartu nahi dute, bai eta ikerketa, teknologia, enpresa eta gizarte ingurunearekiko interakzioa ere, XXI. mendeko gizarteek ekarritako erronka global handiei erantzuteko gai izan gaitezten. Testuinguru horretan kokatzen da, hain zuzen, **Espainiako Unibertsitateak Nazioartekotzeko 2015-2020 Estrategia**.

Gizartearen inplikazioari dagokionez, Nazio Batuen Erakundeko Batzar Nagusiak 2015eko irailean onarturiko **Garapen Jasangarrirako 2030eko Agendak** ikuspegi eraldatzailea ezarri du. Horren bidez, hura sinatu zuten 193 estatu kideen jasangarritasun ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa lortu nahi da. Agenda hori, gainera, erreferentziatzeko gida bat izango da aipatutako erakundeak hurrengo 15 urteetan egingo duen lanerako. Agendak 2015-2030 aldirako **Garapen Jasangarrirako Helburuak** biltzen ditu, eta jarduteko agertoki berri bat proposatzen du, zeinak zeharkako ikuspegi integratzaile bat eskatzen baitu bakea, justizia, genero berdintasuna, hezkuntza, garapen energetikoa eta elikagai segurtasuna bultzatzeko eta klima aldaketari aurre egiteko.

Gizarte dimentsioa eta haren alderdi guztiak erabat lotuta daude gaur egungo gizartearen ga-

rapenari, eta horregatik, ezinbestekoa da haiek aintzat hartzea erakunde publikoen proiektu estrategiko guztietan. Oroz gain, UPV/EHU unibertsitate publiko bat da, eta, hortaz, inklusioaren, ekitatearen eta jasangarritasunaren balioak sustatu behar ditu. Gure aburuz, unibertsitateak potentziala du gizarte konpromisoaren eremuan erreferentziatzeko eredu bat bilakatzeko.

Azken urteetan, ordea, bizi dugun krisi ekonomikoak eta Espainiako gobernua onartutako arau aldaketek erabat baldintzatu dute 2012-2017 aldirako **Plan Estrategikoa** ezarritako helburuetako batzuen lorpena. Horrek, baina, arrazoi bat izan behar du unibertsitatearen ekarpena eta arduraz jokatzearen beharra azpimarratzen jarraitzeko. Unibertsitateak gai izan behar du egoera zailtan aurrera egiteko. Horregatik, ezinbestekotzat deritzogu hurrengo **Unibertsitate Plana (2019-2022)** prestatzeari, oinarritzko elementu bat baita finantzaketa esparru egonkor bat lortzeko, non atzerakada demografikoan den eta goi mailako prestakuntza eta kualifikazioa jasoko duen biztanleria baten alde egin behar duen gizarte baten etorkizuna bermatuta egongo den.

Plan Estrategiko hori unibertsitateko kideen artean eginiko gogoeta, partaidetza ireki eta berrelikadura prozesu baten emaitza da. Prozesu horrek unibertsitatearen lehentasunak ezarri ditu datozen urteetarako, eta aurrera egiteko aukera ematen digu gizartea irakaskuntza eta ikerketa bikainaren bidez hobetzeko helburua lortzeko bidean.

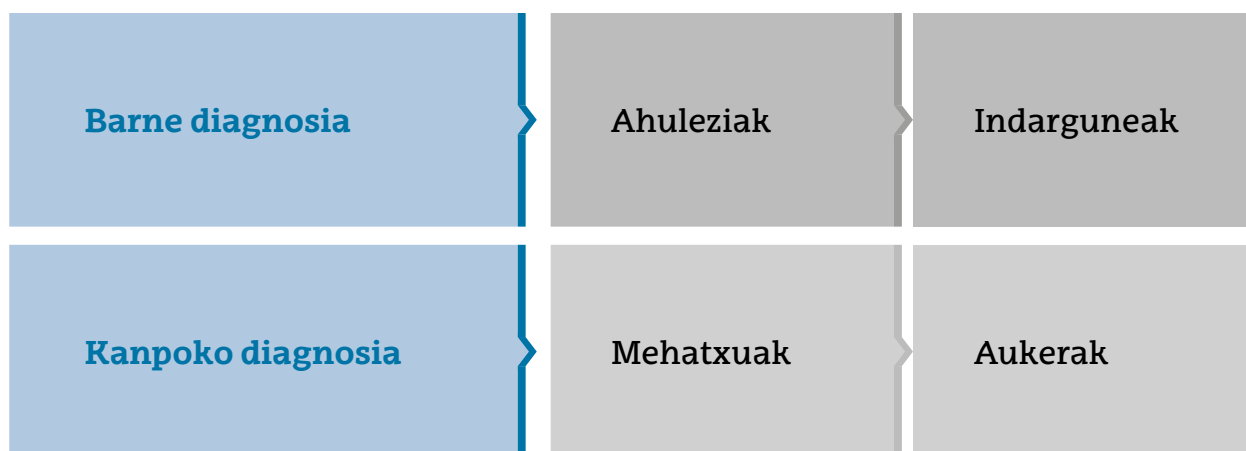




GAUR EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA

Gogoeta estrategikoaren abiapuntua 2017an eginiko UPV/EHUren egoeraren azterketa izan da. UPV/EHUren diagnostikoa egiteko AMIA analisia erabili da. Anlisi mota horren helburua unibertsitateari bere faktore estrategiko kritikoak bilatzen laguntzea da, eta, haiek identifikatu ondoren, indarguneak sendotu, ahuleziak minimizatu, abantailei etekina atera, eta mehatxuak murriztu nahi dira.

Egungo egoeraren diagnostikoa



BARNE DIAGNOSTIKOA

AHULEZIAK

1. Lotura ahula graduen eta graduondokoen artean, leialtasun eta erakarpen maila txikia eraginda graduondoko ikasleengan.
2. Sareko eta etengabeko prestakuntzako erakunde estrategia baten gabezia.
3. Ikasleen prestakuntza maila txikia, zeharkako hainbat gaitasunetan.
4. Prestakuntzaren nazioartekotzea eta ingelesezko prestakuntza eskaintza hobetua.
5. Nazioarteko gradu bikoitzen eta titulu bikoitzen kopuru txikia.
6. Euskarazko prestakuntza eskaintza urria, graduondoko ikasketetan eta graduoko zenbait titulutan.
7. Rankingetan dugun lekua hobe daiteke.
8. Lankidetzako kulturaren gabezia, UPV/EHUko ikertaldearen artean.
9. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko (ZTBES) eragileekiko lankidetzaren eskasa, proiektu handiei helduko dieten partzuergoak eratzeari begira.
10. UPV/EHUren eskaintza zientifiko-teknologikoaren transferentzia maila hobe daiteke.
11. Estrategia zehatzen gabezia, jasangarritasunaren eta gizarte erantzukizunaren gaiak prestakuntzan eta ikerketan zeharka txertatzeko.
12. Irakasle-ikertzaileen zahartzea, eta zailtasunak belaunaldi aldaketari aurre egiteko.
13. Irakasle-ikertzaileen motibazioaren galera (irakaskuntza, zuzendaritza eta kudeaketa jardueren gutxiespena; I+G+b-ko inbertsioaren murrizketa).
14. AZPko langileen behin-behinekotasun/bitartekotasun maila handia.
15. Irakaskuntzan eta ikerketan laguntzeko AZPko langileen gabezia.
16. Ingeleseko akreditazioa duten AZPko langileen gabezia.
17. Zailtasunak, euskararen erabilera unibertsitate bizitzaren arlo guztietara zabaltzeko.
18. Unibertsitate bizitza gutxi campusetan.
19. Genero desorekak erantzukizuneko karguetan eta estatus akademiko handienekoetan.
20. Erakundearen parte izatearen sentimendu urria, unibertsitateko kideen artean.
21. Unibertsitateko hainbat kolektibotako pertsonen inplikazio falta, unibertsitatearen gobernantzan.
22. Atzerapena e-administrazioaren eta kontabilitate analitikoko sistemaren ezarpenen.

INDARGUNEAK

1. Kalitatezko prestakuntza graduan, masterrean eta doktoregoan, jakintza adar guztietan.
2. UPV/EHUren kalitatea eta berrikuntza akademikoa, IKD berezko hezkuntza ereduari eta EHUNDU, Iraker, IKDGazte, Docentiaz eta beste programa batzuei esker.
3. UPV/EHUko egresatuen laneratze maila ona.
4. Kalitatezko ikertaldeak jakintza arlo guztietan, ekoizpen zientifikoaren igoera nabarmena, eta gero eta gaitasun handiagoa I+Gko nazioarteko deialdietan finantzazioa lortzeko.
5. Irakaskuntza eta ikerketarako azpiegitura eta instalazio lehiakorren eskuragarritasuna.
6. Ekintzaitza bultzatzeko eta enpresak sortzeko programak.
7. Komunikazio eta hedapen zientifikoko programak.
8. Lidergoa euskarazko jakintzaren ekoizpenean, transmisioan eta hedapenean.
9. UPV/EHUren posizioa, erreferentziako erakunde gisa euskal gizartearentzat.
10. Irakasle-ikertzaile doktoreen ehuneko oso handia arduraldi osoko kontratuarekin.
11. Karrera akademikoa bultzatzeko programak.
12. Irakaskuntza ingelesez emateko irakasle akreditatuen kopuru handia.
13. Euskarazko profila egiaztatua duten irakasle-ikertzaileen eta AZPko langileen kopuru handia.
14. Unibertsitatearen proiektua bere egiten duten langileak, zerbitzuei eutsi eta haiek hobetzen dituztenak lan baldintza txarrak eduki arren.
15. Prestakuntza akademiko zabala duten AZPko langileak.
16. Hizkuntza ez-ofizialetan gero eta prestakuntza hobia duten ikasleak.
17. Nazioarteko mugikortasunen bat egin duten egresatuen ehuneko handia.
18. Egresatuen artean emakume gehiago gizonak baino, graduatan, masterretan eta doktorego programetan.
19. Unibertsitatean emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna lortzeko baliabideak eta programak.
20. Irakasle-ikertzaileen eta AZPko langileen ekipamendu informatiko ona.
21. Baliabide bibliografikoei lotutako inbertsio handia eta sarbide zabala.
22. Erakundearen konpromisoa gardentasunarekin, jasangarritasunarekin eta gizarte erantzukizunarekin.

KANPOKO DIAGNOSTIKOA

MEHATXUAK

1. Lehiakortasuna lurraldeko unibertsitateen artean graduako, masterreko eta etengabeko prestakuntzako titulazio eskaintzari dagokionez.
2. Estatuko eta nazioarteko unibertsitateak, graduak eta graduondokoak sarean eta ingelesez eskaintzen dituztenak.
3. Enpresa ehunak, elkarteek eta sektoreko klusterrek UPV/EHU ikusten dute beren etengabeko prestakuntza premietatik urrun dagoen erakunde gisa.
4. Nazioarteko prestigioa duten unibertsitateen eta ikerguneen lehiakortasunaren gorakada nabarmena, finantzaketa baliabideak eta I+G+B garatzeko kualifikazio handiko ikertzaileak erakartzeari dagokionez.
5. Ingelesaren hegemoniak euskararen erabilera eragozten du jakintza zientifikoaren transmisioan.
6. Arrazoi ekonomikoetan, sozialetan eta genero arrazoietan oinarritutako desoreken gorakada nabarmena.
7. Zientzia eta teknologia bokazioen gabezia, bereziki emakumeen artean.
8. Irakasle-ikertzaileen politika egokia oztopatzeko duen lege eta finantza esparrua (birjarpen eta erakartze tasa, eta talentuaren zaintza).
9. AZPko langileentzako politika egokia oztopatzeko duen lege eta finantza esparrua (langileen zerrendak handitzea, lan promozioa, birjarpen tasa eta langileen zerrendak unibertsitatearen premietara egokitzea).
10. Agentzien ebaluazio sistemak (ikerketak, irakaskuntza eta zuzendaritza, eta kudeaketa jardueren balorazio desorekatua; irakasle-ikertzaileak akreditatzeko irizpideen aldi behingo aldaketa).
11. Beherakada demografikoa Euskal Herrian.
12. Zientziaren munduan parte hartzea galarazten duten egiturazko trabak.
13. Administrazio Publikoaren finantzaketa ez nahikoa, jarduerari eusteko eta proiektu berriak abiarazteko (ikerketak jardueraren hazkundera, Medikuntza eta Erizaintza Fakultate berria, Zientzia Parkeko eraikin berriak martxan jartzea eta eraikinen eta ekipamenduen mantentzea).
14. Unibertsitate publikora bideratutako mezenasgoa ahalbidetzen duten tresnen gabezia eta horri lotutako gizarte kultura urria.

AUKERAK

1. Graduondoko ikasleen kopuru handia erakartzeko gaitasun handia.
2. Ikasleen interesa, UPV/EHUren gradu bikoitzetan eta nazioarteko titulazio bikoitzetan.
3. Gero eta eskaera handiagoa, sareko prestakuntzan eta bizi osoko prestakuntzan.
4. Enpresa ehunaren, elkartearen eta sektoreko klusterren interesa, prestakuntza praktikorako eta zeharkako gaitasunak garatzeko.
5. Eraldaketa digitala, ingurune teknologiko berria ulertzeko gai izango diren profil profesionalak eskatzen dituenak.
6. Gizarteak aurrera egin dezan ikertzaileen lanak eta ikerketak duen garrantziaren errekonozimendua gizarartean.
7. I+G+B jarduera berria erakartzeko gaitasuna, UPV/EHUko Zientzia Parkea martxan jartzearekin batera.
8. Enpresa ehunean eta ingurune sozioekonomikoan berrikuntza txertatzeko premia.
9. I+G+Bko beste eragile batzuekin harremanetan jarri eta lankidetzan aritzeko eredu berriak garatzea.
10. UPV/EHUren eta Bordeleko Unibertsitatearen arteko Nazioarteko Bikaintasunaren Euroeskualdeko Campusa sendotzea.
11. Aurrerapenak EHUalumnien eta UPV/EHUren arteko loturan.
12. Ingurunearekiko gero eta lotura handiagoa, komunikazio kanal berrien bitartez.
13. Garapen Jasangarrirako Helburuei lotutako nazioarteko politikak (Agenda 2030).
14. Gazteen artean euskara dakiteneen kopuruaren gorakada nabarmena.
15. Europako erakundearen eta sarearen sentsibilitatea, mugikortasuna eta lankidetzaren sustatzen duten irakaskuntzako eta ikerketako ekimenak sustatzeari begira.
16. Eusko Jaurlaritzaren politikak prestakuntza duala, bikaintasunezko ikerketak, euskararen erabilera, prestakuntzaren nazioartekotzea, genero berdintasuna eta jasangarritasuna sustatzeko.
17. Euskal Herria erakargarria da ingurune naturalagatik, bizi kalitateagatik, hirietako bizitza sozialagatik eta testuinguru politiko eta sozialagatik.

AHULEZIAK

1. Lotura ahula graduen eta graduondokoen artean, leialtasun eta erakarpen maila txikia eraginda graduondoko ikasleengan.
2. Sareko eta etengabeko prestakuntzako erakunde estrategia baten gabezia.
3. Ikasleen prestakuntza maila txikia, zeharkako hainbat gaitasunetan.
4. Prestakuntzaren nazioartekotzea eta ingelesezko prestakuntza eskaintza hobetua.
5. Nazioarteko gradu bikoitzen eta titulu bikoitzen kopuru txikia.
6. Euskarazko prestakuntza eskaintza urria, graduondoko ikasketetan eta graduko zenbait titulutan.
7. Rankingetan dugun lekua hobe daiteke.
8. Lankidetzako kulturaren gabezia, UPV/EHUko ikertaldearen artean.
9. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko (ZTBES) eragileekiko lankidetzak eskasa, proiektu handiei helduko dieten partzuergoak eratzeari begira.
10. UPV/EHUren eskaintza zientifiko-teknologikoaren transferentzia maila hobe daiteke.
11. Estrategia zehatzen gabezia, jasangarritasunaren eta gizarte erantzukizunaren gaiak prestakuntzan eta ikerketan zeharka txertatzeko.
12. Irakasle-ikertzaileen zahartzea, eta zailtasunak belaunaldi aldaketari aurre egiteko.
13. Irakasle-ikertzaileen motibazioaren galera (irakaskuntza, zuzendaritza eta kudeaketa jardueren gutxiespena; I+G+b-ko inbertsioaren murrizketa).
14. AZPko langileen behin-behinekotasun/bitartekotasun maila handia.
15. Irakaskuntzan eta ikerketan laguntzeko AZPko langileen gabezia.
16. Ingelesezko akreditazioa duten AZPko langileen gabezia.
17. Zailtasunak, euskararen erabilera unibertsitate bizitzaren arlo guztietara zabaltzeko.
18. Unibertsitate bizitza gutxi campusetan.
19. Genero desorekak erantzukizuneko karguetan eta estatus akademiko handienekoetan.
20. Erakundearen parte izatearen sentimendu urria, unibertsitateko kideen artean.
21. Unibertsitateko hainbat kolektibotako pertsonen inplikazio falta, unibertsitatearen geroztan.
22. Atzerapena e-administrazioaren eta kontabilitate analitikoaren sistemaren ezarpenean.

MEHATXUAK

1. Lehiakortasuna lurraldeko unibertsitateen artean graduko, masterreko eta etengabeko prestakuntzako titulazio eskaintzari dagokionez.
2. Estatuko eta nazioarteko unibertsitateak, graduak eta graduondokoak sarean eta ingelesez eskaintzen dituztenak.
3. Enpresa ehunak, elkarteek eta sektoreko klusterrek UPV/EHU ikusten dute beren etengabeko prestakuntza premietatik urrun dagoen erakunde gisa.
4. Nazioarteko prestigioa duten unibertsitateen eta ikerguneen lehiakortasunaren gorakada nabarmena, finantzaketa baliabideak eta I+G+B garatzeko kualifikazio handiko ikertzaileak erakartzeari dagokionez.
5. Ingelesaren hegemoniak euskararen erabilera eragozten du jakintza zientifikoaren transmisioan.
6. Arrazoi ekonomikoetan, sozialetan eta genero arrazoiatan oinarritutako desoreken gorakada nabarmena.
7. Zientzia eta teknologia bokazioen gabezia, bereziki emakumeen artean.
8. Irakasle-ikertzaileen politika egokia oztopatzen duen lege eta finantza esparrua (birjarpen eta erakartze tasa, eta talentuaren zaintza).
9. AZPko langileentzako politika egokia oztopatzen duen lege eta finantza esparrua (langileen zerrendak handitzea, lan promozioa, birjarpen tasa eta langileen zerrendak unibertsitatearen premietara egokitzea).
10. Agentzien ebaluazio sistemak (ikerketak, irakaskuntza eta zuzendaritza, eta kudeaketa jardueren balorazio desorekatua; irakasle-ikertzaileak akreditatzeko irizpideen aldia behingo aldaketa).
11. Beherakada demografikoa Euskal Herrian.
12. Zientziaren munduan parte hartzea galarazten duten egiturazko trabak.
13. Administrazio Publikoaren finantzaketa eznahikoa, jarduerari eusteko eta proiektu berriak abiarazteko (ikerketak jardueraren hazkundera, Medikuntza eta Erizaintza Fakultate berria, Zientzia Parkeko eraikin berriak martxan jartzea eta eraikinen eta ekipamenduen mantentzea).
14. Unibertsitate publikora bideratutako mezenasgoa ahalbidetzen duten tresnen gabezia eta horri lotutako gizarte kultura urria.

INDARGUNEAK

1. Kalitatezko prestakuntza graduan, masterrean eta doktoregoan, jakintza adar guztietan.
2. UPV/EHUren kalitatea eta berrikuntza akademikoa, IKD berezko hezkuntza ereduari eta EHUNDU, Iraker, IKDGazte, Dozentiaz eta beste programa batzuei esker.
3. UPV/EHUko egresatuen laneratze maila ona.
4. Kalitatezko ikertaldeak jakintza arlo guztietan, ekoizpen zientifikoaren igoera nabarmena, eta gero eta gaitasun handiagoa I+Gko nazioarteko deialdietan finantzazioa lortzeko.
5. Irakaskuntza eta ikerketarako azpiegitura eta instalazio lehiakorren eskuragarritasuna.
6. Ekintzailtza bultzatzeko eta enpresak sortzeko programak.
7. Komunikazio eta hedapen zientifikoko programak.
8. Lidergoa euskarazko jakintzaren ekoizpenean, transmisioan eta hedapenean.
9. UPV/EHUren posizioa, erreferentziazko erakunde gisa euskal gizartearentzat.
10. Irakasle-ikertzaile doktoreen ehuneko oso handia arduraldi osoko kontratuarekin.
11. Karrera akademikoa bultzatzeko programak.
12. Irakaskuntza ingelesez emateko irakasle akreditatuen kopuru handia.
13. Euskarazko profila egiaztatua duten irakasle-ikertzaileen eta AZPko langileen kopuru handia.
14. Unibertsitatearen proiektua bere egiten duten langileak, zerbitzuei eutsi eta haiek hobetzen dituztenak lan baldintza txarrak eduki arren.
15. Prestakuntza akademiko zabala duten AZPko langileak.
16. Hizkuntza ez-ofizialetan gero eta prestakuntza hobea duten ikasleak.
17. Nazioarteko mugikortasunen bat egin duten egresatuen ehuneko handia.
18. Egresatuen artean emakume gehiago gizonak baino, graduetan, masterretan eta doktorego programetan.
19. Unibertsitatearen emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna lortzeko baliabideak eta programak.
20. Irakasle-ikertzaileen eta AZPko langileen ekipamendu informatico ona.
21. Baliabide bibliografikoei lotutako inbertsio handia eta sarbide zabala.
22. Erakundearen konpromisoa gardentasunarekin, jasangarritasunarekin eta gizarte erantzukizunarekin.

AUKERAK

1. Graduondoko ikasleen kopuru handia erakartzeko gaitasun handia.
2. Ikasleen interesa, UPV/EHUren gradu bikoitzetan eta nazioarteko titulazio bikoitzetan.
3. Gero eta eskaera handiagoa, sareko prestakuntzan eta bizi osoko prestakuntzan.
4. Enpresa ehunaren, elkarten eta sektoreko klusterren interesa, prestakuntza praktikorako eta zeharkako gaitasunak garatzeko.
5. Eraldaketa digitala, ingurune teknologiko berria ulertzeko gai izango diren profil profesionalak eskatzen dituenak.
6. Gizarteak aurrera egin dezan ikertzaileen lanak eta ikerketak duen garrantziaren errekonozimendua gaitasuna, UPV/EHUko Zientzia Parkea martxan jartzearekin batera.
7. I+G+B jarduera berria erakartzeko gaitasuna, UPV/EHUko Zientzia Parkea martxan jartzearekin batera.
8. Enpresa ehunean eta ingurune sozioekonomikoan berrikuntza txertatzeko premia.
9. I+G+Bko beste eragile batzuekin harremanetan jarri eta lankidetzan aritzeko eredu berriak garatzea.
10. UPV/EHUren eta Bordeleko Unibertsitatearen arteko Nazioarteko Bikaintasunaren Euroeskualeko Campusa sendotzea.
11. Aurrerapenak EHUalumniaren eta UPV/EHUren arteko loturan.
12. Ingurunearekiko gero eta lotura handiagoa, komunikazio kanal berrien bitartez.
13. Garapen Jasangarriko Helburuei lotutako nazioarteko politikak (Agenda 2030).
14. Gazteen artean euskara dakitenen kopuruaren gorakada nabarmena.
15. Europako erakundearen eta sarearen sentsibilitatea, mugikortasuna eta lankidetzak sustatzen duten irakaskuntzako eta ikerketako ekimenak sustatzei begira.
16. Eusko Jaurlaritzaren politikak prestakuntza duala, bikaintasunezko ikerketak, euskararen erabilera, prestakuntzaren nazioartekotzea, genero berdintasuna eta jasangarritasuna sustatzeko.
17. Euskal Herria erakargarria da ingurune naturalagatik, bizi kalitateagatik, hirietako bizitza sozialagatik eta testuinguru politiko eta sozialagatik.



EGINKIZUNA ETA IKUSPEGIA

EGINKIZUNA

UPV/EHU unibertsitate publiko bat da, gizartearen goi mailako hezkuntza premiei erantzuten diena eta kalitatezko ikerketa gauzatzen duena, lankidetzaz bidez ezagutza sortuta eta gero hura lurralde inguru-nerari eta nazioarteko komunitateari transferituta. Euskal gizartearen erroturiko unibertsitatea da, munduari irekita dagoena, eta gogoeta eta pentsamendu kritikorako espazio aske bat eskaintzen duena. Littera da euskarazko prestakuntzaren arloan, eta bereziki zaintzen du euskal kultura, konpromiso etikoz eta sozialaz lan eginez.

IKUSPEGIA

- Gradu eta graduondoko eskaintza eleaniztuna, jasangarria eta kalitatezkoa sustatzea, bai ikasgeletan bai sarean, euskal gizartearen premiei erantzuteko.
- Ikasleak graduondoko ikasketetara erakar-tzea, eskaintza dibertsifikatuta eta bideratuta gero eta interes handiagoa duten arloetara, baita unibertsitatean balio bereizgarria duten horie-tara ere.
- Gradu eta graduondoko egungo prestakuntza eskaintza euskal gizartearen premietara egokitu dadin bultzatzea, oraingo ikasketak moldatuta (gradu eta graduondoko titulu bikoitzak, pa-sabideak, ikasketa desberdinak aldi berean egi-tea, besteak beste) eta titulu berriak eta erakar-garriak sortuta hainbat arlotan.
- Gradu eta graduondokoetan sareko irakas-kuntza duten taldeak eta ibilbideak ezartzea pixkanaka.
- Inplikaturako eragile eta erakundeekin batera, ikasleen unibertsitate aurreko orientazioa (DBH, Batxilergoa eta Lanbide Heziketa) areagotzea, unibertsitate ikasketak modu egokian hasi eta garatzen laguntzeko.
- UPV/EHUren eskaintza akademikoa zabal-tzeko estrategia bat garatzea, ikasleei eta, oro har, gizarteari prestakuntza eskaintzaren auke-rak ezagutzera emateko.



ARDATZ ESTRATEGIKOAK

AMIA analisitik abiatuta, UPV/EHUren Barne eta Kanpo Diagnostikoa egin eta haren eginkizuna eta ikuspegia zehaztu ondoren, hurrengo fasean unibertsitatearen ardatz estrategikoak finkatuko dira.

Ardatz horietan biltzen dira, hain zuzen, unibertsitateak datozen urteotan bere eginkizuna betetzeko landu beharko dituen jarduera arlo nagusiak.

I. ARDATZA - PRESTAKUNTZA

HELBURUAK

- Gradu eta graduondoko eskaintza eleaniztuna, jasangarria eta kalitatezkoa sustatzea, bai ikasgeletan bai sarean, euskal gizartearen premiei erantzuteko.
- Ikasleak graduondoko ikasketetara erakartzea, eskaintza dibertsifikatuta eta bideratuta gero eta interes handiagoa duten arloetara, baita unibertsitatean balio bereizgarria duten horietara ere.

ERINTZAK

- Gradu eta graduondoko egungo prestakuntza eskaintza euskal gizartearen premietara egokitu dadin bultzatzea, oraingo ikasketak moldatuta (gradu eta graduondoko titulu bikoitzak, pasabideak, ikasketa desberdinak aldi berean egitea, besteak beste) eta titulu berriak eta erakargarriak sortuta hainbat arlotan.
- Gradu eta graduondokoetan sareko irakaskuntza duten taldeak eta ibilbideak ezartzea pixkanaka.
- Inplikaturako eragile eta erakundeekin batera, ikasleen unibertsitate aurreko orientazioa (DBH, Batxilergoa eta Lanbide Heziketa) areagotzea, unibertsitate ikasketak modu egokian hasi eta garatzen laguntzeko.
- UPV/EHUren eskaintza akademikoa zabalteko estrategia bat garatzea, ikasleei eta, oro har, gizarteari prestakuntza eskaintzaren aurrerak ezagutzera emateko.

HELBURUA

- Hezkuntza eredu propio baten garapenean sakontzea.

EKINTZAK

- Ikerketa eta irakaskuntzaren arteko harremana indartzea, ikertaldean jarduera ikasgeletara hurbilduz.
- Irakaskuntza-ikaskuntza prozesuetan metodologia berritzaileen erabilera areagotzea eta, hala behar denean, sendotzea, irakasle talde egitura-tuetan egindako lana bultzatuz eta ebaluazioa Docentiaz programaren bidez eginez.
- Graduako ikasleen etengabeko orientazioa bultzatzea, etekin handiagoa ateratzeko unibertsitate jarduerari eta ibilbide akademikoei, baita haien errendimendua areagotzeko ere.

HELBURUA

- Baldintzak sortzea, ikasleen enplegarritasuna bultzatzeko.

EKINTZAK

- Ikaskuntza testuinguru profesional erreale-tan bultzatzea, graduako eta graduondoko prestakuntza dualaren bidez, eta praktikak, Gradu Amaierako Lanak, Master Amaierako Lanak eta doktorego tesiak egitea, administrazio publikoen, enpresen eta gizarte erakundeen lankidetzaz.
- Zeharkako gaitasunen garapena areagotzea: lidergoa, pentsamendu kritikoa, eleaniztasuna eta kultura aniztasuna, arazoen ebazpena, gaitasun digitalak.
- Ikasleen laneratzea errazteko, campusetan enplegu foroak antolatzea administrazio publikoarekin, enpresekin eta gizarte erakundeekin batera (elkarteak, fundazioak, GKEak, etab.).

HELBURUA

- Prestakuntza etengabeko eskaintza bat gartztea, bai ikasgeletan bai sarean, ingurunearen beharrei erantzuteko gai izango dena.

EKINTZAK

- Prestakuntza etengabeko programak diseinatzea eta ezartzea modu presentzialean, erdi-presentzialean eta sarean, gizarte eta enpresa erakundeen lankidetzarekin.
- Prestakuntza etengabeak ingurune sozioekonomikoan duen ikusgarritasuna eta posizioa hobetzea.

HELBURUA

- Prestakuntzaren nazioartekotzea bultzatzea.

EKINTZAK

- Hirugarren hizkuntzetan emandako irakasgaien eta tituluen eskaintza areagotzea, eta Gradu Amaierako Lanak, Master Amaierako Lanak eta doktorego tesiak bultzatzea hizkuntza horietan.
- Ikasleei profesionalki hainbat herrialdetan jarduteko prestakuntza eskainiko dieten titulu bikoitzak eta baterako tituluak sustatzea, nazioarteko bazkide estrategikoekin.
- Akitania-Euskadi-Nafarroa sareko unibertsitateekiko lankidetzak indartzea, mugikortasuna, tutorekidetzako tesiak eta titulu bikoitzak areagotuz.
- Graduondokoen Latinoamerikako Sarea handitzea, Zientziak, Ingeniaritza eta Arkitektura eta Osasun Zientziak haren barruan sartuta.

HELBURUA

- Irakaskuntza eskaintzaren euskalduntzean aurrera egitea.

EKINTZAK

- Euskarazko irakats eskaintza ofiziala areagotzea, Gradu Amaierako Lanak, Master Amaierako Lanak eta prestakuntza etengabea euskaraz eginez.
- Euskarazko prestakuntzaren kalitatea sustatzeko programak diseinatzea.

II. ARDATZA - IKERKETA**HELBURUA**

- Ikertzaile berriei eta prestatzen ari direnei laguntzea, eta ikertzeko kultura sustatzea.

EKINTZAK

- Ikerketa ibilbidearen eredu bat definitzea eta garatzea, nazioartekotzea lehenetsiko duena gure gizartearen beharretara eta UPV/EHUren gaitasunetara egokituta.
- Talentuaren sorrera, erakarpena eta finkapena bultzatzea, eta horretarako mugikortasun programak egitea, ikertzeko interesa bultzatzea, eta prestakuntza bidean diren ikertzaileak (doktore aurrekoak eta ondokoak) kontratatzea.

HELBURUA

- Ezagutza eta berrikuntza bultzatzea, Euskal Herriari lotzeko eta mundura irekitzeko konpromiso bikoitzetik, ikerketa unibertsitate prestakuntzarako oinarrizko elementua dela kontuan hartuta.

EKINTZAK

- Ikertalde egonkorrei eta sortu berriei laguntzea, eta talde berriak sortzea ikerketa tradizio urriko arloetan, haiek finkatuz ikerketa egituratzeko erreferentziazko unitate gisa.
- Sailen inplikazioa sutatzea ikerketa jardueran, eta konpromisoak hartzea, irakasle-ikertzaileen ikerlanaren jarraipena egin ahal izateko.
- Nortasun juridikorik gabeko ikerketa egitura berriak sortzea, I+G+B eragileekin harreman eta lankidetzaren eredu berriak bultzatuko dituztenak.
- Ikerketa laguntza eta kudeaketa zerbitzuei baliabideak eta tresnak ematea, eraginkorragoak izan daitezen.
- Ikerketan laguntzeko azpiegituren plan bat egitea, Euskal Herrian diren ikerketa azpiegiturak aintzat hartuta.
- Ikerketa institutuen jarduera aztertzea, ikerlanaren egitura espezifiko gisa, eta jarduera hori ebaluatzeko prozedura bat ezartzea.

HELBURUAK

- Bikaintasuneko, diziplina anitzeko eta mugako ikerketa sustatzea, jarduera zientifiko eta teknologikoaren nazioartekotzea areagotzeko.
- Gure unibertsitatearen nazioarteko posizioa indartzea, aliantzak finkatuta bai Bordeleko Unibertsitatearekin Nazioarteko Bikaintasunaren Euroeskualdearen esparruan, bai beste ikerketa eragile batzuekin.

EKINTZAK

- Hainbat jakintza arlotan diharduten UPV/EHUko ikertaldeak eta ikertzaileen arteko lankidetzaren bultzatzea, taldeen diziplina antzeko izaera areagotuz eta haien inpaktua eta ikusgarritasuna bultzatzeko garrantzi handiko proposamen bateratuak eginez.
- Nazioarteko Bikaintasunaren Euroeskualdeko Campusaren esparruan, nazioarteko partzuergo eta sare egonkorren sorrera bultzatzea, nazioarteko I+G+B proiektu lehiakorretan aurkezteko.
- Harremanak areagotzea nazioarteko ikertalde prestigiotsuekin, mugikortasuna, trukea eta lankidetzako ikerketa proiektuak bultzatuz.

HELBURUA

- Indarrean den Europar Batasuneko Ikerkuntza eta Berrikuntzarako Oinarrizko Programarekin bat datozen ekintzak sustatzea, eta parte hartzea bultzatzea programa horretan.

EKINTZAK

- Nazioarteko I+G Bulegoa indartzea, elkarlan heretsian jardunez Eusko Jaurlaritzako bulegoekin eta CRUEk Bruselan dituen bulegoekin.
- Europako lankidetzaren elkarrekin bultzatzea, eta indarrean den Europar Batasuneko Ikerkuntza eta Berrikuntzarako Oinarrizko Programaren ekimen nagusietan parte hartzea.
- Politika proaktiboak ezartzea, UPV/EHUko ikertzaileek europar proiektuak koordinatzeko aukera izan dezaten.

III. ARDATZA - GIZARTEAREKIKO HARREMANA

HELBURUA

- Unibertsitatea garapen jasagarria, inklusioa eta gizarte konpromisoa sustatzen duen erakunde bihurtzea.

EKINTZAK

- Unibertsitate kolektiboen (AZPko langileak, irakasle-ikertzaileak eta ikasleak) arteko lankidetzaren bultzatzea, UPV/EHUren jasagarritasunaren inguruan (ur kontsumoa, energia, hondakinen kudeaketa, garraioa, etab.).
- Unibertsitatearen eta gizarte eragileen arteko elkarlana bultzatzea, ikaskuntza komunitate irekien bidez, Garapen Jasagarriaren Helburuei (GJH) lotutako erronken inguruan.
- Premia bereziak dituzten kolektiboei (errefuxiatuak, gizarte, ekonomia eta kultura egoera ahulean dauden kolektiboak, etab.) laguntzeko programak eta deialdiak indartzea.

HELBURUA

- UPV/EHUren lidergoa indartzea, jakintza sortzeko eta transferitzeko eragile gisa eta eskal gizartearekin lankidetzan aritzeko eragile gisa, gizartearen lehiakortasuna eta garapena hobetzeko.

EKINTZAK

- UPV/EHUren eta gizartearen arteko lankidetzaren sustatzea, UPV/EHUko ikertzaileak ingurune-ko enpresa eta erakundeetara joan daitezten eta doktorego gehiago egin daitezten lankidetzan.
- Ikerketa emaitzen balorizazio (identifikatzea, ebaluatzea, babestea eta ontzea) eta lizentzia prozesuak bultzatzea.
- UPV/EHUko ikertaldearen eskaintza teknologikoa merkaturatzeko bitartekoak hobetzea, ingurune sozioekonomikoarekiko kontratuak areagotzeko begira.
- Unibertsitateko kideen artean ekintzaitza plataformak indartzea, ikerketa emaitzen balorizazioz abiatuta ekimenean sorrera bultzatuz.

HELBURUA

- ZTBP-RIS Euskadi garatzen laguntzea, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sareko gainerako eragileekiko kolaborazioa egituratuz.

EKINTZAK

- Unibertsitatearen eskaintza zientifiko-teknologikoa eguneratzea eta zabaltzea, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarearen eragileekiko lankidetzaren errazteko.
- Jakintza transferitzeko topaketak antolatzea eta epe luzerako lankidetzak ezartzea ingurune sozioekonomikoaren erakundeekin, baldin eta teknologian, ezagutzan eta prozesuetan berrikuntza konponbideak ezartzeko interesa badute.

HELBURUA

- Zientzia eta teknologia bokazio goiztiarrak bultzatzea, bereziki emakumeen artean.

EKINTZAK

- Hezkuntza zientifikoa eta zientziaren dibulgazioa bultzatzea gazte-gaztetik.
- Bokazio goiztiarren inguruko sentsibilizazio eta sustapen programa bat diseinatzea eta ezartzea, hezkuntza ez-unibertsitarioko ikasleen artean eta, bereziki, lehen eta bigarren hezkuntzako nesken artean, beste eragile eta erakunde batzuen lankidetzaz.

HELBURUA

- UPV/EHUK euskararen erabileraren normalizazioan eta Euskal Herriko garapen soziokulturalan betetzen duen lidergoa areagotzea.

EKINTZAK

- Prestakuntza, ikerketa, ekoizpena eta difusioa bultzatzea maila lokalean eta nazioartean, euskararen eta euskal kulturaren arloan (arte plastiko bisualak eta eszenikoak, literatura eta adierazpen bide berriak).
- Unibertsitatea eta eragile soziokulturalak elkartzeko foroak bultzatzea, eta, bereziki, EhuGune foroa.

HELBURUA

- UPV/EHUK bere inguruneari egiten dion ekarpena ezagutzera ematea.

EKINTZAK

- EHUalumni bultzatzea eta Mentoring, Enbaxadorea eta Cicerone programak finkatzea.
- UPV/EHUren presentzia errotzea, hedabideetan eta sare sozialetan.
- Parte hartzea bultzatzea ekitaldi akademikoetan –hala nola graduazio ekitaldiak, ikasturte hasierako ekitaldia, doktore berrien inbestidura–, eta proiektio publikoa ematea.

IV. ARDATZA - PERTSONAK

HELBURUA

- Ikasleen artean unibertsitate balioak, lankidetzaren, berdintasuna, pentsamendu kritikoa, sormena eta gizarte konpromisoa bultzatzea, herritar gisa prestakuntza integrala jaso dezaten.

EKINTZAK

- Unibertsitate balioak lantzeko ekimenak (jarduerak, tailerrak, lehiaketak...) antolatzea eta haien integrazioa bultzatzea graduako eta graduondoko curriculumean.
- Praktikak (practicuma eta kanpoko praktikak) bultzatzea elkartasunari, kulturartekotasunari eta garapenerako lankidetzari lotutako ekimenetan.

HELBURUA

- Karrera akademikoko (Irakaskuntza, ikerketa eta kudeaketa) eredu bat garatzen laguntzea, il-doen araberakoa eta etapaka egituratua.

ERINTZAK

- Irakasle-ikertzaile berrien akreditazioan laguntzeko prestakuntza globaleko programa bat (irakaskuntza, ikerketa eta kudeaketakoa) ezartzea, sailetan txertatutako tutoretza estrategien bidez irakasle horiei aholkularitza eta laguntza emango diena beren karrera akademikoa diseinatu eta garatu dezaten.
- Prestakuntza programak martxan jartzea, irakasle-ikertzaileen karrera akademikoaren hainbat fasetarako beste hainbat helburu izango dituztenak, eta orientazio zerbitzuak eskaintzea, helburu horiek lortzeko eta UPV/EHU horiek lortzeko dauden laguntzak jasotzeko bete beharreko baldintzei buruzko informazioa emateko.
- Irakasle-ikertzaileen belaunaldi aldaketa bultzatzea, indarrean dauden lege eta aurrekontu esparruetan.
- Ikertzaileentzako kontratu figuren garapena lantzea, eta bestelako kontratazio formulak arakatzea irakaskuntza eta ikerketa talentua zaintzeko eta barneratzeko, hainbat programa autonomikoren lankidetzaz.

HELBURUA

- Unibertsitatearen eginkizunarekin bat datorren AZPko langileen ibilbide profesionalaren garapena bultzatzea.

ERINTZAK

- UPV/EHUko AZPko langileen garapen profesionala erraztea, lan ibilbideari orientatuta.
- Prestakuntza ibilbideak ezartzea, UPV/EHUren funtzionamendu arloetan oinarrituta, kualifikazio profesionalari orientatuta.
- Ibilbide profesionalaren itxaropenak hobetzea, barne hornidura eta sustapen prozesuen deialdiaren bidez.

HELBURUA

- AZPko langileen egiturak unibertsitatearen beharretara egokitzea.

EKINTZAK

- Erreferentziazko langileen zerrenda eguneratzea eta 2014ko irailaren 17ko oinarrizko akordioa garatzea, egin beharreko ekintzen artean, honako hauek lehenetsita: lanpostuak birsailkatzea langileak egoki kokatzeko, monografiak berrikustea, eta lanpostuen balorazioa egitea.
- AZPko langileen kontratazio kopurua areagotzea; batik bat, irakaskuntza eta ikerketa bultzatzeko zerbitzuetan (laborategiko teknikari espezialistak, teknikari informatikoak, ikerketa proiektuen kudeaketarako teknikariak...), gure IRI/AZP ratioa inguruko beste unibertsitate batzuenara egokitzeko.
- Pertsonen arteko koordinazioa eta kolaborazioa indartzeko elkarlanerako taldeak edo poolak ezartzeko formulak eta prozedurak aztertzea, normalizatuaz bestelako ordutegia behar duten unitateetan unibertsitate kudeaketa eta harrera errazteko.

HELBURUA

- Enpleguan kalitatearen hobekuntza sustatzea.

EKINTZAK

- Funtsean ikerketa proiektuei lotuta dauden kanpo finantzaketako kontratuen egoera hobetzea, bai AZPko langileenak bai irakasle-ikertzaileenak.
- EAEko administrazio orokorrak eskainitako lege aukerez baliatzea, AZPko langileen egonkortasun klausula berri bat ezartzeko.
- Arrisku psikosozialen ebaluazioan proposatutako neurriak aktibatzea; batik bat, lanaren eta familiaren kontziliazioa eta lan arriskuen prebentzioari buruzko prestakuntza bultzatzen dituztenak.

HELBURUA

- Hizkuntza eta kulturarteko gaitasunei buruzko prestakuntza eta akreditazioa bultzatzea unibertsitateko kolektibo guztietan (ikasleak, AZPko langileak, irakasle-ikertzaileak), baita haien nazioarteko mugikortasuna ere.

EKINTZAK

- Unibertsitateko kolektiboak joateko eta etortzeko mugikortasuna laguntzea, deialdi espezifiko bidez, eta egiturak eta zerbitzuak mugikortasun programen kudeaketa beharretara egokitzea.
- Ikasleei eta unibertsitateko langileei erraztasunak ematea, askotariko kultur prestakuntza jarduerak, atzerriko hizkuntzen ikastaroak eta akreditazio probak egin ditzaten, eta atzerriarrentzako gaztelania eta euskara ikastaroak kudeatzea, bai eta eskuratutako maila egiaztatu nahi dutenentzako azterketak ere.
- UPV/EHUra datozen atzeritarrei eta haien senideei harrera egiteko eta laguntzeko zerbitzuak hobetzea.

HELBURUA

- Euskararen erabileraren normalizazioa zabaltzea unibertsitate bizitzako eremu guztietara.

EKINTZAK

- Unibertsitateko kolektibo guztien komunikazio gaitasunak hobetzea, prestakuntza ikastaro espezifikoen bidez.
- Euskararen erabilera sustatzea ikerketan eta zientzia dibulgazioan: doktore tesiak, artikulak inpaktu indizea duten aldizkarietan eta berrikuspen eta ebaluazio prozesu homologatuak dituzten aldizkarietan, ekitaldi zientifikoak, eta ingurune digitalak.
- Unibertsitateko zerbitzuetan euskararen erabilera bultzatzea, hizkuntza eskubideak bermatzeko protokoloa dibulgatuz.

V. ARDATZA - GOBERNANTZA ETA BALIABIDEAK**HELBURUA**

- Administrazio kudeaketa arinagoa, hurbilekoagoa eta gardenagoa sustatzea.

EKINTZAK

- Administrazio elektronikoaren ezarpenean aurreratzea, izapide berarako ikastegi edo zerbitzu bakoitzean aplikatutako kudeaketa administratiboko prozesuak prozeduretan ezartzea eta homegeneizatzea, eta denontzako leihatila bakarra bultzatzea.
- Gardentasun ataria handitzea eta eguneratzea.
- UPV/EHUren datu unitatea sortzea eta langile kualifikatuak hartzea, jarduera akademikoa etengabe monitorizatu dezaten eta informazio iturri guztiak koordinatu ditzaten.
- Administrazio unitateen kudeaketa arruntan eragiten duten aplikazio informatikoak eguneratzeko eta egokitzeko politika bat ezartzea.

HELBURUA

- Unibertsitateko kolektibo guztiek gobernatzako estrategietan gehiago parte har dezaten bultzatzea.

EKINTZAK

- Komunikazio eta informazio kanalak ezartzea, gobernantza estrategietan parte hartzea bultzatzeko.
- Unibertsitateko kide izatearen sentimendua kolektibo guztietan indartzeko estrategiak diseinatzea, erakundearen helburuekin bat etor daitezen.

HELBURUA

- Emakumeen parte hartzea eta promozioa areagotzea arlo akademikoan eta zientifikoan.

EKINTZAK

- Emakumeen ahalduntzea eta lidergoa areagotzen lagunduko duten sentsibilizazio eta prestakuntza ekintzak bultzatzea, eta emakumeek unibertsitate jardunean egiten dituzten ekimenak ikustaraztea.

HELBURUA

- Ikastegi eta sailtako egiturak unibertsitatearen premia eta erronka berrietara egokitzea.

EKINTZAK

- Sailen berrantolaketa amaitzea.
- Sailak berrantolatzeko plana diseinatzea.
- Masterrak ikastegietara eramatea.

HELBURUA

- Gastuaren eraginkortasuna eta efizientzia hobetzea, eta baliabideak lortzeko bide berriak bultzatzea.

EKINTZAK

- Kontabilitate analitikoa ezartzea.
- Baliabide publikoen optimizazioari eta funts berriak eskuratzeari lotutako sentsibilizazio ekintzak bultzatzea, eta herritarrei, enpresei edo erakundeei unibertsitatearen garapenean laguntzeko aukera emango dien mezenasgo programa bat diseinatzea.
- Ikastegiei eta sailei esleitutako aurrekontu partidak aztertzea, eta zer kontzeptutan erabiltzen diren, beharrezko egokitzapenak egiteko.

HELBURUA

- Campusetako unibertsitate bizitza sustatzea.

EKINTZAK

- Kirol eta kultura jardueren eskaintza erakargarri bat sustatzea, unibertsitateko kide guztien artean diseinatuko dena, inguruko eragile eta erakunde publiko nahiz pribatuen lankidetzaz.
- Unibertsitate elkarteen sorrera sustatzea.
- Bizitza pertsonala eta lana kontziliatzen laguntzeko zerbitzuak eta jarduerak (adib.: haurtzaindegiak) ezartzeko erraztasunak ematea.

HELBURUA

- Campusak irakaskuntzako eta ikerketako azpiegiturez eta zerbitzuez hornitzea.

EKINTZAK

- Basurtuko eremuan Medikuntza eta Erizaintza Fakultatea eraikitzeako proiektua bultzatzea (edo, hori ez bada, oraingo Fakultatea eta Basurtuko Irakasgunea eraberritzea).
- Eraikinak eta azpiegiturak eraberritzeko, egokitzeko eta hobetzeko programa bultzatzea.
- Hizkuntza ez-ofizialei buruzko hizkuntza aholkularitza ematea.



ADIERAZLEAK

PRESTAKUNTZA

- Instituzionalki akreditatutako ikastegiaren %.
- Docentiaz-ek ebaluatutako irakaskuntza gaitasuna duten lanaldi osoko irakasle-ikertzaileen %.
- Enplegu tasa graduaren.
- Enplegu tasa masterrean.
- Enpresekin et abeste erakunde batzuekin lankidetzan eginiko tesi kopurua.
- Graduako kanpoko praktikak egiten dituzten ikasleen kopurua.
- Masterreko kanpoko praktikak egiten dituzten ikasleen kopurua.
- Bizitzan zeharreko prestakuntza programetan irakasten duten irakasle-ikertzaileen %.
- Hizkuntza ez-ofizialetan emandako ECTS % titulu guztizkoari dagokionez (Gradua/Masterra).
- Hirugarren hizkuntzetan eginiko doktore tesi kopurua.
- Titulu bikoitzen eta nazioarteko baterako titulu guztizkoari dagokionez (Gradua eta Masterra).
- Erasmus Mundus master kopurua.
- Matrikulatutako atzerriko ikasleen kopurua.
- Graduondoko Latinoamerikako sarean defendatutako tesi kopurua.
- Graduetan euskaraz emandako ECTS % titulu guztizkoari dagokionez (Gradua/Masterra).
- Euskaraz argitaratutako unibertsitate eskuliburu eta liburu kopurua.

IKERKETA

- Nazioarteko tesien kopurua.
- Mugikortasun programetan parte hartzen duten lanaldi osoko irakasle-ikertzaileen kopurua (4 astetik gorako egonaldiak).
- Marie-Curie programatik datozen ikertzaileen kopurua (4 astetik gorako egonaldiak).
- Europako Ikerketa Kontseilutik (ERC) lortutako laguntza kopurua
- Aitortutako ikerketa talde kopurua.
- Lortutako akreditazio eta ziurtagiri kopurua ikerketari eta transferentziari laguntzeko zerbitzu orokorreari dagokienez (ENAC, AENOR).

- Nazioarteko ko-argitalpen zientifikoaren % (Scopus).
- Nazioarteko ko-argitalpen zientifikoaren % (WoS).
- Horizon 2020 deialdietatik eta nazioarteko beste deialdi batzuetatik lortutako itzulkinak (M€).

GIZARTEA

- Inklusio programetako ikasle kopurua.
- Enprekin eta beste erakunde batzuekin lankidetzan eginiko tesi kopurua.
- Berezko titulartasuna duten eta haien lorpenean parte hartze erabakigarria izan den patente edo lizentzien kopurua.
- Enprekin eginiko kontratuetan ar idiren ikertzaileen kopurua.
- Enpresak ez diren erakundeekin eginiko kontratuetan ari diren ikertzaileen kopurua.
- Enprekin eginiko lankidetzak akordio egonkorren kopurua (urte anitzeko iraupena).
- Enpresak ez diren erakundeekin eginiko lankidetzak hitzarmen kopurua (urte anitzeko iraupena).
- Kontratupeko sarrerak (M€).
- Sortutako spin-off kopurua.
- Unibertsitateak sortutako enpresetako enplegu kopurua.
- Prentsa idatziko erreferentzia kopurua.
- Agerpen kopurua irrati eta telebistan.
- Sortutako sare sozial kopurua.

PERTSONAK

- Lankidetzak eta boluntario jardueretan parte hartzen duten ikasleen kopurua.
- IRI/AZP ratioa.
- Bidalitako truke ikasle kopurua [nazioarteko mugikortasun programak; adib. Erasmus] Gradu/Master.
- Etorritako truke ikasle kopurua [nazioarteko mugikortasun programak; adib. Erasmus] Gradu/Master.
- Hizkuntza ez-ofizialetan akreditazioa duten irakasle-ikertzaileen % (C1 maila).
- Euskaraz eginiko doktorego tesi kopurua.
- Euskarazko argitalpen kopurua (Inguma).
- Plaza elebiduna duten irakasle-ikertzaileen %.
- Euskarazko profila akreditatua duten plantillako AZPko plazen %.

GOBERNANTZA ETA BALIABIDEAK

- Ezarritako prozedura elektroniko kopurua.
- Kontabilitate analitikoaren egoera.
- Ikertaldeetako emakume ikertzaile liderren % ikertaldeen guztizkoari dagokionez.
- Emakume katedradunen edo osoen %.
- AZPko emakumeen % A1 taldean edo 1 taldean.
- Lan lotura iraunkorra duten AZPko emakumezkoen %.



PLAN ESTRATEGIKOA EGITEKO METODOLOGIA

Plan Estrategikoa partaidetza prozesu baten bitartez egin da, non unibertsitateko eta gizarte-ko hainbat kolektibok izan duten parte hartzeko aukera. Hiru fasetan garatu da: atariko fasean, oinarrizko dokumentu bat idatzi, eta gero Klaustroan onartu da; tarteko fasean, unibertsitateko kideek eta Gizarte Kontseiluak ordezkaturiko gizarte-ko ordezkariak proposamen bat landu dute; eta, azken fasean, plana aurkeztu eta Gobernu Kontseiluak onartu du.

1. **Atariko fasean** helburua oinarrizko proposamen bat prestatzea zen, UPV/EHUko Klaustroko kideek horren gainean ekarpenak egiteko eta ondoren hura eztabaidatu eta onartzeko. Unibertsitateko kideen partaidetzaz egindako eta unibertsitateko hainbat erabaki instantziek onartutako UPV/EHUko beste plan batzuetako ekarpenak bildu zituen proposamen horrek.
2. **Bigarren fasean** partaidetza prozesua burutu zen, eta horren bidez unibertsitateko kideek eta herritarrek ekarpenak egin zizkieten Plan Estrategikoaren proposamenari.
Fase honetan zehaztu ziren ardatz bakoitzeko helburu estrategikoak lortzeko ildo

eta ekintza estrategikoak. Parte hartzea bi mailatan eman zen: barrukoan eta kanpokoan.

Barne partaidetzako prozesua identifikaturiko ardatz bakoitzerako eratutako lan batzordeen bidez egituratu zen. Batzorde bakoitzak helburuak lortzeko aukera emango duten ildo estrategikoak zehaztu eta ekintzak identifikatu zituen.

Batzordeetako kideak kasuan kasuko ardatzari lotutako unibertsitateko taldeen ordezkariak izan ziren, eta ardatz bakoitzari dagokion arloan eskumenak dituzten errektorego taldeko kideek edota zuzendaritza organoetako kideek dinamizatu zituzten (koordinatzaileak) batzordeak. Batzordeko koordinatzailearen ardura izan zen ekarpenak jasotzea, lanerako dinamika eta metodologia proposatzea, eta proposamena lantzea.

Batzorde bakoitzak, beraz, kide hauek izan ditu:

- Koordinatzailea.
- Ardatzetako bakoitzari lotutako Estatutu Batzorde bakoitzeko kide bat: Graduoko Batzordekoa eta Graduondoko Batzordekoa, prestakuntza ar-

datzerako; Ikerketa, Garapen eta Berrikuntza Batzordekoa, ikerketa ardatzerako; Berdintasun Batzordekoa, Garapenerako Lankidetzako Batzordekoa eta Euskara Batzordekoa, gizarte ardatzerako; Unibertsitateko Irakasleen Batzordekoa, pertsonen ardatzerako eta, azkenik, Estatutuak eta Arautegiak garatzeko Batzordekoa, gobernantza eta baliabideen ardatzerako.

- Graduondoko Batzordeko ikasle bat.
- Ardatz estrategikoari lotutako AZPko langileen ordezkari bat, ardatzaren koordinatzaileak proposatuta.
- Ardatz estrategikoari lotutako sei irakasle-ikertzaile, edo batzordea 15 kidez osatuta egoteko beharrezkoa den kopurua.

Taldeetan parte hartzeko nahikoa zen interesa izatea eta nork bere burua eskaintzea.

Parte hartzeko eskaerek gomendatutako partaide kopuru gehiena –15 lan batzorde bakoitzeko– gainditu zutenez, honako irizpide hauen arabera egin zen kideen hautaketa: oreka campusetan, oreka generoan, oreka jakintza arloan, kideen erdiak gutxienez elebidun izatea.

Kanpoko partaidetza antolatzeko, Gizarte Kontseiluaren laguntza jaso zen, eta gizartearen ekarpenak lan talde bakoitzera bideratzeko modua proposatzeko eskatu zitzaion.

3. Azkenik, **amaierako fasean**, aurreko partaidetza prozesuaren emaitza jaso, eta plan estrategikoaren lehenengo bertsio bat landu zen; bertan, ildo estrategikoak, eta haiek Gobernu Kontseiluan aurkezteko, eztabaidatzeko eta onartzeko ekintzak eta adierazleak definitu ziren





ERANSKINA

ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- 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). UPV/EHUren Plan Estrategikoa (2012-2017).
- <http://www.ehu.es/documents/1769324/4925575/plan+estrat%C3%A9gico+2012-2017>
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2014). RIS 3 EUSKADI. Euskadiko espezializazio adimenduneko lehen tasun estrategikoak.
- https://www.irekia.euskadi.eus/assets/attachments/4633/prioridades_estrategicas201404_ris3_gobierno_vasco.pdf?1400573225
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2014). Euskadi 2020 Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Plana (ZTBP-EUSKADI 2020)
- https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5585/PCTI_Euskadi_2020.pdf
- Eusko Jaurlaritza /Gobierno Vasco (2015). Unibertsitate Plana (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). Akitania-Euskadi Euroeskualdea A.E.C.T.ren Plan Estrategikoa (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
- Espainiako Gobernuak (2014). Espainiako unibertsitateen nazioartekotzerako estrategia (2015-2020). <https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/EstrategiaInternacionalizacion-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





ERANSKINA

UPV/EHUren PLAN

ESTRATEGIKORAKO (2018 -2021) LAN

BATZORDEETAKO KIDEAK

PRESTAKUNTZA

KOORDINATZAILEA

Araceli Garin

GRADUKO BATZORDEA

Silvia Marcaida Bengoechea

GRADUONDOKO BATZORDEA

Isabel Goñi Echave

IKASLEA

Mikel Alayo

AZP

Itziar Basarrate Salutregi

Irl

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

IKERKETA

KOORDINATZAILEA

José Luis Martín

IKERKETA, GARAPEN ETA BERRIKUNTZA BATZORDEA (CIDI)

Lola Boyano López

IKASLEA

Eva Pereda

AZP

Miren Corta Merino

Irl

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

GIZARTEA

KOORDINATZAILEAK

Idoia Fernández
Arturo Muga

IKERKETA, GARAPEN ETA BERRIKUNTZA BATZORDEA (CIDI)

Rakel Idoeta Hernandorena

EUSKARA BATZORDEA

Itziar San Martin Eguia

BERDINTASUNERAKO BATZORDEA

Eneritz Ugarte Velasco

GARAPENERAKO LANKIDETZAKO BATZORDEA

Marta Macho Stadler

IKASLEA

Unai Villena Camarero

AZP

César Lasa Echevarria

Iri

Itziar Alkorta Idiakez
Enkarni Gómez Genua
Iñaki Marko Juanikorena
Asier Eiguren Goienetxea
Virginia Navarro Santamaría
Leire San José Ruiz de Aguirre
Edurne Iriondo Plaza
Xabier Isasi Balantzategi

GOBERNANTZA ETA BALIABIDEAK

KOORDINATZAILEAK

Lore Bilbao
Pedro Iriondo

ESTATUTUAK GARATZEKO BATZORDEA (CODEST)

Carolina Rebollar Echevarria

IKASLEA

Svein Achicallende Urcalegui

AZP

Alcira Macías Redondo

Iri

Joserra Bengoetxea Caballero
Ana Vergara Iraeta
Juana Goizueta Bertiz
Fernando Artaza Fano
Jokin Gorozika Bidaurrezaga
Mari Mar Lledó Sainz de Rozas
Ainhoa Novo Arboa
José Antonio González Marcos
Maidor Vidal Postigo
Ana de Zaballa Beascoechea
Laura Gómez Santos

PERTSONAK

KOORDINATZAILEA

Inma Gerrikagoitia

UNIBERTSITATEKO IRAKASLEEN BATZORDEA

Aintzane Asumendi Mallea

IKASLEA

Jon Egaña Huguet

AZP

Arantza Garro Mezo

Iri

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