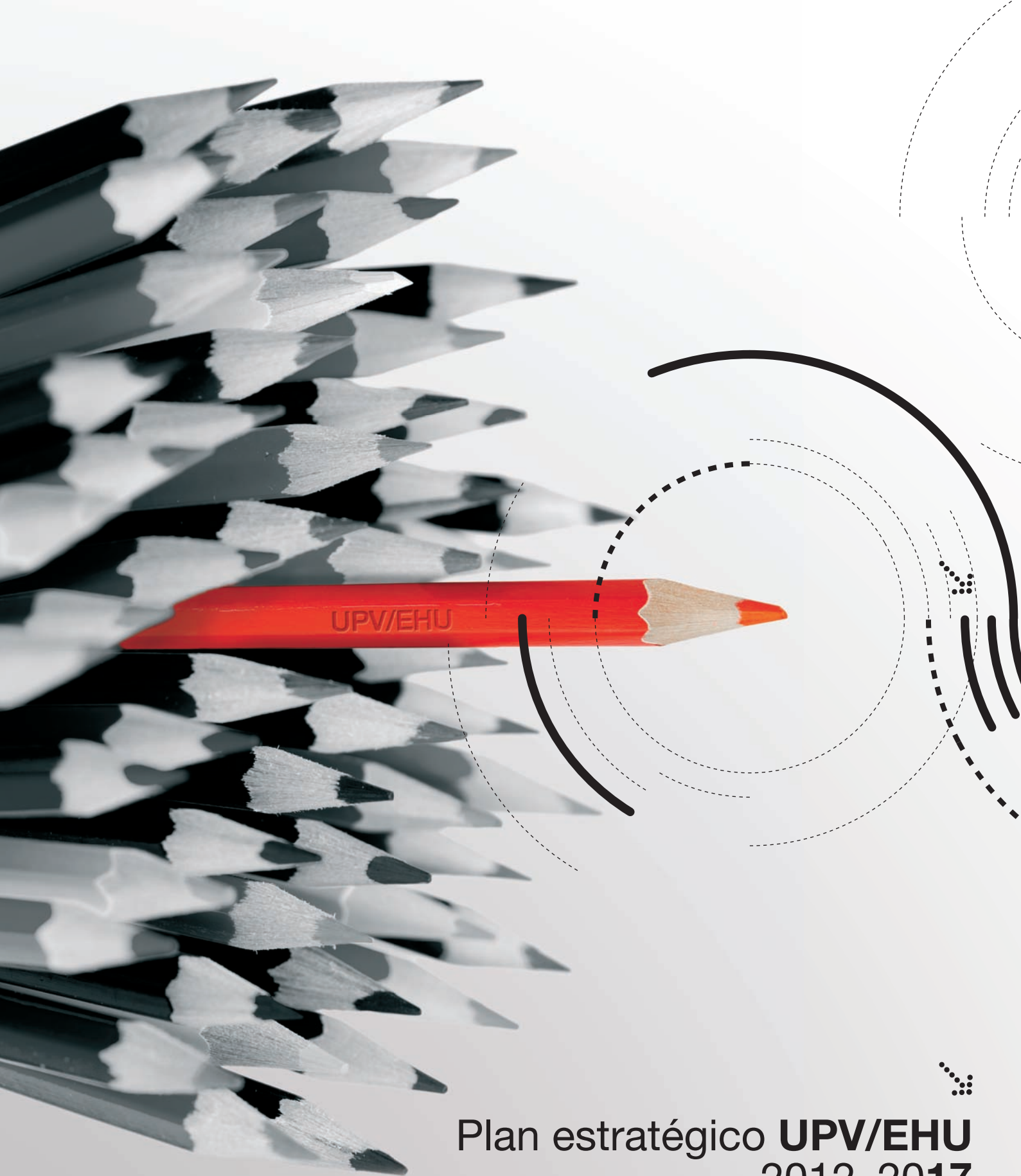




Plan estratégico **UPV/EHU** 2012–2017



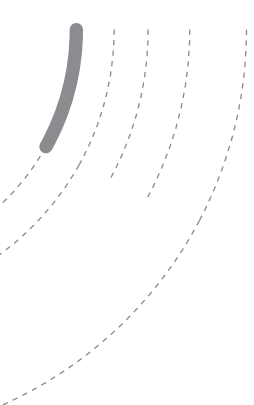
ÍNDICE

1. Introducción	2
2. Diagnóstico de la situación actual	6
3. Misión y visión	13
4. Ejes estratégicos	15
5. Anexos:	24

- **Anexo I:**
Cuadro Ejes/Indicadores/Valores
2012/Valores meta 2017
- **Anexo II:**
Metodología para la elaboración del
Plan Estratégico.
- **Anexo III:**
Documentos Marco y Estratégicos/
operativos que han servido de base
para su elaboración.
- **Anexo IV:**
Glosario

2012
2017





1. INTRODUCCIÓN

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) tiene la oportunidad de renovar su plan estratégico. El plan vigente hasta la fecha se realizó sobre las bases de la planificación estratégica aprobadas en el claustro universitario celebrado el 15 de diciembre de 2005.

El Plan estratégico citado se aprobó en el Consejo de Gobierno de Octubre 2007, y se establecía el 2011 como fecha de finalización del plan, y por tanto como fecha para su revisión.

Durante estos años, entre otros, se han producido cambios significativos en la **UPV/EHU**, se han desarrollado estrategias de modernización en el **sistema universitario**, y en la Unión Europea se han diseñado nuevas estrategias para el progreso económico y social que tienen como eje central el conocimiento.

La UPV/EHU no sólo ha desarrollado los objetivos estratégicos que se plantearon de cara al 2011, sino que también ha asumido responsabilidades más allá de esa fecha. En este sentido, es muy importante destacar que el claustro universitario aprobó sus nuevos **Estatutos** recientemente, el 23 de septiembre de 2010.

El primer artículo de los nuevos estatutos establece lo siguiente:

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (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.

Este artículo es el inicio del pilar básico dispuesto en el Título I de estos estatutos, en el que, a través de sus primeros diez artículos, definimos los rasgos característicos de nuestra universidad, su naturaleza, sus fines, sus principios, sus valores y sus compromisos con la sociedad en la que se encuentra enraizada.

Además, la UPV/EHU, con el proyecto Euskampus, ha sido reconocida como **Campus de Excelencia Internacional**, calificación otorgada por su alto potencial para alcanzar el nivel de excelencia internacional, una vez llevado a la práctica, y constituir un referente en el ámbito internacional. El proyecto Euskampus se sustenta sobre la siguiente Visión para 2015:

- Inductor del proceso de transformación económica del País Vasco, impulsando un modelo en el que la investigación, la innovación y creatividad, la internacionalización y la captación de talento juegan un papel primordial en la mejora de la productividad del tejido productivo y el entorno socio-económico y cultural,
- Referente docente científico y tecnológico del eje atlántico de Europa,
- Modelo de referencia en el desarrollo territorial y en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, culturales y medio ambientales del País Vasco.

Por su parte, el Consejo Social ha aprobado su nuevo Plan Estratégico para el cuatrienio 2011-2014, en el que se fija como principales objetivos colaborar y apoyar los proyectos estratégicos de la Universidad, fortalecer la presencia e interacción de la UPV/EHU en la sociedad y mejorar la participación del Consejo en el gobierno universitario. En concreto, en su misión establece:

- Colaborar en la elaboración de acciones y planes de la Universidad propuestos por su equipo de Gobierno y poner a su disposición recursos e influencia para llevar a cabo la misión de la Universidad. Participar e influir en la financiación a la Universidad por las empresas y sociedad en general.
- Vínculo Universidad – Sociedad: Actuar de enlace entre la Universidad y la Sociedad enfatizando (transmitiendo) a la Universidad las preocupaciones y necesidades de la Sociedad y llevando a la Sociedad las capacidades, preocupaciones y necesidades de la Universidad.
- Relación Consejo – Sociedad: Mantener contacto con las organizaciones económicas, profesionales, culturales (y) gubernamentales representativas de la Comunidad Autónoma y con organizaciones nacionales e internacionales a fin de recabar y trasladar aquella información que facilite la labor del Consejo como correa de transmisión entre Universidad y Sociedad.

Por otra parte, la **Estrategia Universidad 2015 (EU2015)** pretende la modernización de las universidades tomando como punto de partida el pleno desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior y la coordinación de la I+D académica en el marco del Espacio Europeo de Investigación.

La **EU2015** persigue que las universidades:

- estén académicamente más preparadas
- sean más eficientes
- estén más internacionalizadas para afrontar el futuro
- presten mayor atención a la colaboración interuniversitaria y a la agregación estratégica con otras instituciones y agentes
- sean más reconocidas socialmente y más valoradas.

El impulso a la excelencia y a la calidad debe centrar la atención. Abordar la renovación en la universidad desde la perspectiva de calidad debe integrar necesariamente objetivos relacionados con la excelencia en la docencia, el aprendizaje de estudiantes, la gestión de la institución, la investigación y la transferencia, la internacionalización, junto a objetivos relacionados con la responsabilidad social de la universidad y con la formación de estudiantes.

El ejercicio de responsabilidad social de las universidades y el compromiso social de las mismas se alcanzará en la medida en que las universidades desarrollen sus funciones procurando alcanzar niveles óptimos de sostenibilidad en todas sus dimensiones e incorporando en su modelo formativo prácticas docentes y de aprendizaje que integren adecuadamente la preparación para la práctica profesional y para el ejercicio de responsabilidad social de sus estudiantes y titulados y tituladas.

Además, la EU2015 pretende ayudar a todo el Sistema Universitario a realizar una amplia reforma estructural, promocionando la diferenciación de sus fortalezas y la sostenibilidad de su oferta docente de calidad internacional, con una atención especial a la racionalización de los másteres y los doctorados.

La Unión Europea, ha establecido los objetivos para el 2020 a través de la **Estrategia Europa 2020 (EE2020)**. Sus iniciativas y directrices sitúan el conocimiento en el centro de los esfuerzos para conseguir un **crecimiento inteligente, sostenible e integrador**.

Sin duda, Europa se enfrenta a un momento de transformación. La crisis ha echado por tierra años de progreso económico y social y ha expuesto las debilidades estructurales de la economía europea.

Ante la actual situación económica y financiera, la EE2020 establece que la educación superior y su relación con la investigación y la innovación, desempeñan un papel fundamental para el progreso individual y social, y para proporcionar el capital humano altamente cualificado y las ciudadanas y ciudadanos formados que Europa necesita para generar empleo, crecimiento económico y prosperidad.

Las instituciones de educación superior son, por tanto, los socios fundamentales para poner en práctica la EE2020 a fin de impulsar y consolidar una economía sostenible y responsable basada en el conocimiento, mejorando la formación de la sociedad y facilitando su adaptación a los rápidos cambios existentes en los mercados de trabajo.

Para ello, no hay un modelo único de excelencia: Europa necesita una gran diversidad de instituciones de educación superior, y cada una debe perseguir la excelencia de acuerdo con su misión y sus prioridades estratégicas.

Así, ante los retos planteados, el Plan Estratégico UPV/EHU 2012•2017 pretende dar respuesta a las demandas que la sociedad plantea, y en especial a las demandas y retos de la sociedad vasca.

Para ello, el Plan Estratégico ha sido trabajado en detalle a lo largo del presente curso académico. Miembros de todos los campus de los colectivos de alumnado, profesorado y personal de administración y servicios han participado en su elaboración. Al mismo tiempo, se ha contado con la **participación externa** a través de la colaboración del Consejo Social de la UPV/EHU.

El Plan está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta un diagnóstico de la situación actual. A continuación se introducen la misión y la visión que fundamentan la estrategia 2012•2017, y a partir de aquí el documento se estructura en cinco grandes Ejes estratégicos. Para cada Eje estratégico se definen los objetivos que dan pie a un conjunto de acciones, estableciendo para cada una sus indicadores de seguimiento y evaluación. Para acabar, se presenta la metodología seguida en el proceso de definición del Plan Estratégico 2012•2017.



2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El punto de partida de la reflexión estratégica ha consistido en el análisis de la situación de la UPV/EHU en base a los datos consolidados de la universidad en el año 2010. Además de este análisis estático, se ha estudiado la evolución de los indicadores del Plan Universitario 2007•2010, siendo esta evolución positiva en general y, especialmente en investigación, ya que los objetivos alcanzados superan el incremento anual previsto, incluidos los indicadores referidos a *“artículos publicados en el listado de ISI”* y *“tesis leídas”*; solamente en un indicador no se ha alcanzado el objetivo (*“importe de contratos de investigación”*). En cuanto al resto de los ejes estratégicos: formación, organización y sociedad, el conjunto de los objetivos ha sido alcanzado si bien con impacto desigual, sobre todo, en los indicadores ligados a la formación y a la responsabilidad social.

Para realizar el diagnóstico de la UPV/EHU se ha empleado el análisis DAFO, cuyo objetivo es ayudar a la Universidad a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades, y eliminar o reducir las amenazas.

2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

Debilidades

- Bajo sentido de pertenencia a la institución por parte de la Comunidad Universitaria.
- Falta de presencia y visibilidad internacional.
- Falta de comunicación y divulgación de las actividades de excelencia de la universidad.
- Desequilibrio en la capacidad de formar investigadores e investigadoras y garantizar el relevo y la mejora del PDI.
- Procesos largos de gestión y ejecución de acuerdos por la complejidad de los distintos órganos de representación.
- Excesiva burocracia institucional tanto a nivel interno como externo.
- Rigidez en la contratación de personal que dificulta la captación de talento.
- Escasa oferta docente en formación continua en relación con el potencial existente.

-
- Situación diglósica de las dos lenguas oficiales.
 - Escasa oferta docente de postgrado en lengua vasca.
 - Oferta formativa en inglés atomizada y poco estructurada.
 - Falta de política de patrocinio y mecenazgo que genera una baja captación de recursos externos.
 - Necesidad de formalizar el conocimiento con perspectiva de género y de acciones que permitan una incorporación progresiva de la perspectiva de género en la gestión y organización de Universidad.
 - Superposición de competencias en las estructuras universitarias, provocando, entre otros, dispersión de recursos.
 - Excesivo número de PDI dedicado a la gestión administrativa, así como escasez de PAS.

Fortalezas

- Valor institucional de la identidad corporativa de la UPV/EHU.
- Modelo educativo propio IKD.
- Formación de excelencia en grado, máster y doctorado en todos los campos del conocimiento, con la dotación de las estructuras adecuadas para su desarrollo.
- Liderazgo en investigación que permite captar investigadores en formación (predoctorales) así como investigadores postdoctorales y sénior.
- Programa de emprendimiento y creación de empresas.
- Reconocimiento del Proyecto Euskampus como Campus de Excelencia Internacional.
- Existencia de grupos de formación e investigación de prestigio internacional en todas las áreas.
- Presencia en redes internacionales en consolidación o consolidadas: Red Latinoamericana, USAC, Campus Transfronterizo.

- Nuevo alumnado con mejor formación en idiomas no oficiales y profesorado acreditado para impartir docencia.
- Liderazgo en euskera de oferta docente a nivel de titulaciones de grado y de publicación de materiales docentes en todos los ámbitos de conocimiento.
- Marco estable de financiación de carácter plurianual con el Gobierno Vasco.
- Compromiso social de la comunidad universitaria con estructuras universitarias de cooperación entroncadas.
- Compromiso de la institución a favor de la igualdad de mujeres y hombres.
- Gestión por procesos en los centros universitarios.
- Creciente número de PAS cualificado, joven y bien preparado.

2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Amenazas

- Creciente competencia de otras universidades del sistema español y europeo.
- Generación de un elevado número de Organismos Públicos de Investigación (OPIs) en el Sistema de I+D+i del País Vasco al margen de la Universidad.
- Incertidumbre por las repercusiones de los continuos cambios normativos que afectan a la universidad.
- Limitada orientación de la política de incentivos externos al PDI hacia la investigación y la formación de grado, máster y doctorado.
- Brecha y falta de conexión entre las diferentes ofertas formativas de educación terciaria.
- Desconocimiento social de la actividad universitaria y de su aportación al desarrollo socioeconómico del entorno.
- Escasa repercusión social de las actividades de proyección realizadas por el personal de la UPV/EHU.

-
- Desencuentro entre Universidad y sector productivo en algunas áreas.
 - Mala imagen del sistema universitario español y bajo posicionamiento en los rankings.
 - Reducción de la financiación estable de la Universidad debido a la crisis económica.

Oportunidades

- La UPV/EHU es considerada una institución de referencia por parte de la sociedad.
- En un contexto de agregación, mayor visibilidad de la UPV/EHU a través la estrategia de alianzas con las OPIs de la CAPV y con el Consejo Social, lo que explica que pueda hablarse hoy del Grupo EHU, el ehuTALDEA.
- La consolidación del Proyecto Euskampus y Campus transfronterizo como agregaciones para conseguir masa crítica, ser atractivos y competitivos internacionalmente, y facilitar la captación de recursos y atracción de talento.
- La situación socio•económica y la crisis plantean la necesidad de un cambio de modelo productivo e impulsan a las nuevas generaciones a la movilidad y a mejorar su formación y su capacidad emprendedora.
- El atractivo del País Vasco por su entorno natural, la calidad de vida, la vida social en sus ciudades, su nuevo contexto político y social, así como su mejor situación económica en comparación con el entorno.
- Existencia de una diáspora vasca que proyecta en el mundo una buena imagen del País Vasco.
- El proyecto ehuGUNE, espacio de encuentro de la Universidad con la sociedad, en el contexto social actual, en una sociedad comprometida con valores ligados al compromiso social y la existencia de planes y programas en este ámbito.
- La necesidad de formación a la largo de la vida en la sociedad, junto con la posibilidad de establecer redes de colaboración entre instituciones de educación terciaria de la Comunidad, facilitando pasarelas y cubriendo todo el abanico de necesidades formativas.

- La construcción del Parque Científico de la UPV/EHU en Leioa.
- El desarrollo del Nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Investigación del Gobierno Vasco (PCTI 2015).





CUADRO RESUMEN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Debilidades

- Bajo sentido de pertenencia a la institución por parte de la Comunidad Universitaria.
- Falta de presencia y visibilidad internacional.
- Falta de comunicación y divulgación de las actividades de excelencia de la universidad.
- Desequilibrio en la capacidad de formar investigadores e investigadoras y garantizar el relevo y la mejora del PDI.
- Procesos largos de gestión y ejecución de acuerdos por la complejidad de los distintos órganos de representación.
- Excesiva burocracia institucional tanto a nivel interno como externo.
- Rigidez en la contratación de personal que dificulta la captación de talento.
- Escasa oferta docente en formación continua en relación con el potencial existente.
- Situación diglósica de las dos lenguas oficiales.
- Escasa oferta docente de postgrado en lengua vasca.
- Oferta formativa en inglés atomizada y poco estructurada.
- Falta de política de patrocinio y mecenazgo que genera una baja captación de recursos externos.
- Necesidad de formalizar el conocimiento con perspectiva de género y de acciones que permitan una incorporación progresiva de la perspectiva de género en la gestión y organización de Universidad.
- Superposición de competencias en las estructuras universitarias, provocando, entre otros, dispersión de recursos.
- Excesivo número de PDI dedicado a la gestión administrativa, así como escasez de PAS.

Amenazas

- Creciente competencia de otras universidades del sistema español y europeo.
- Generación de un elevado número de Organismos Públicos de Investigación (OPIs) en el Sistema de I+D+i del País Vasco al margen de la Universidad.
- Incertidumbre por las repercusiones de los continuos cambios normativos que afectan a la universidad.
- Limitada orientación de la política de incentivos externos al PDI hacia la investigación y la formación de grado, máster y doctorado.
- Brecha y falta de conexión entre las diferentes ofertas formativas de educación terciaria.
- Desconocimiento social de la actividad universitaria y de su aportación al desarrollo socioeconómico del entorno.
- Escasa repercusión social de las actividades de proyección realizadas por el personal de la UPV/EHU.
- Desencuentro entre Universidad y sector productivo en algunas áreas.
- Mala imagen del sistema universitario español y bajo posicionamiento en los rankings.
- Reducción de la financiación estable de la Universidad debido a la crisis económica.

Fortalezas

- Valor institucional de la identidad corporativa de la UPV/EHU.
- Modelo educativo propio IKD.
- Formación de excelencia en grado, máster y doctorado en todos los campos del conocimiento, con la dotación de las estructuras adecuadas para su desarrollo.
- Liderazgo en investigación que permite captar investigadores en formación (predoctorales) así como investigadores postdoctorales y sénior.
- Programa de emprendimiento y creación de empresas.
- Reconocimiento del Proyecto Euskampus como Campus de Excelencia Internacional.
- Existencia de grupos de formación e investigación de prestigio internacional en todas las áreas.
- Presencia en redes internacionales en consolidación o consolidadas: Red Latinoamericana, USAC, Campus Transfronterizo.
- Nuevo alumnado con mejor formación en idiomas no oficiales y profesorado acreditado para impartir docencia.
- Liderazgo en euskera de oferta docente a nivel de titulaciones de grado y de publicación de materiales docentes en todos los ámbitos de conocimiento.
- Marco estable de financiación de carácter plurianual con el Gobierno Vasco.
- Compromiso social de la comunidad universitaria con estructuras universitarias de cooperación entroncadas.
- Compromiso de la institución a favor de la igualdad de mujeres y hombres.
- Gestión por procesos en los centros universitarios.
- Creciente número de PAS cualificado, joven y bien preparado.

Oportunidades

- La UPV/EHU es considerada una institución de referencia por parte de la sociedad.
- En un contexto de agregación, mayor visibilidad de la UPV/EHU a través la estrategia de alianzas con las OPIs de la CAPV y con el Consejo Social, lo que explica que pueda hablarse hoy del Grupo EHU, el ehuTALDEA.
- La consolidación del Proyecto Euskampus y Campus transfronterizo como agregaciones para conseguir masa crítica, ser atractivos y competitivos internacionalmente, y facilitar la captación de recursos y atracción de talento.
- La situación socioeconómica y la crisis plantean la necesidad de un cambio de modelo productivo e impulsan a las nuevas generaciones a la movilidad y a mejorar su formación y su capacidad emprendedora.
- El atractivo del País Vasco por su entorno natural, la calidad de vida, la vida social en sus ciudades, su nuevo contexto político y social, así como su mejor situación económica en comparación con el entorno.
- Existencia de una diáspora vasca que proyecta en el mundo una buena imagen del País Vasco.
- El proyecto ehuGUNE, espacio de encuentro de la Universidad con la sociedad, en el contexto social actual, en una sociedad comprometida con valores ligados al compromiso social y la existencia de planes y programas en este ámbito.
- La necesidad de formación a largo de la vida en la sociedad, junto con la posibilidad de establecer redes de colaboración entre instituciones de educación terciaria de la Comunidad, facilitando pasarelas y cubriendo todo el abanico de necesidades formativas.
- La construcción del Parque Científico de la UPV/EHU en Leioa.
- El desarrollo del Nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Investigación del Gobierno Vasco (PCTI 2015).
- Reducción de la financiación estable de la Universidad debido a la crisis económica.

3. MISIÓN Y VISIÓN

La UPV/EHU es una universidad pública, investigadora, enraizada en la sociedad vasca, abierta al mundo, con un liderazgo intelectual y un compromiso ético y social.

Su misión es:

- Ofrecer, mediante un modelo propio cooperativo, plurilingüe e inclusivo, una formación integral, flexible y adaptada a las necesidades de la sociedad, potenciando personas con criterio, creadoras, emprendedoras y comprometidas con la sociedad.
- Desarrollar y consolidar la investigación cooperativa de excelencia, conformando la UPV/EHU como el eje central del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Configurarse como elemento clave de la formación y la investigación cooperativa en la Eurorregión del Arco Atlántico, integrando la perspectiva internacional en toda la actividad universitaria.
- Disponer de una estructura organizativa basada en agregaciones estratégicas modernas, adaptadas a una universidad investigadora que ofrece formación del máximo nivel, enraizada en su territorio y su cultura, abierta al mundo y acorde a una organización equilibrada a su configuración multicampus.
- Asumir su responsabilidad como institución comprometida con la sociedad, contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida, del nivel de inclusión y cohesión social de la comunidad donde se ubica, así como al desarrollo económico sostenible de su territorio de influencia, participando activamente en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, culturales y medioambientales del País Vasco.

Visión

En línea con los fines y los valores establecidos en los nuevos estatutos y con el diagnóstico estratégico y la misión formulada, la UPV/EHU en el 2017:

- Será una universidad investigadora consolidada internacionalmente capaz de atraer talento y enviar al mundo sus mejores valores.

- Atenderá a las necesidades docentes de la sociedad vasca, transmitiendo conocimiento en todos los ámbitos del saber a través de un modelo docente de calidad.
- Brindará una oferta de postgrados atractiva internacionalmente.
- Generará conocimiento a través del trabajo cooperativo (auzolan) gracias a la política de alianzas tanto a nivel de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación como a nivel internacional.
- Contribuirá, mediante la transferencia de los resultados de la investigación frontera y la divulgación del conocimiento, al desarrollo económico y el bienestar social de la sociedad vasca.
- Favorecerá la vida universitaria de los campus en todos sus aspectos académicos, sociales, eco-urbanísticos y arquitectónicos, procurando constantemente el crecimiento personal del conjunto de la comunidad universitaria.
- Ofrecerá un espacio libre para la reflexión y el pensamiento crítico que contribuya decisivamente al enriquecimiento del patrimonio intelectual, humanístico, cultural y científico del País Vasco.
- Posibilitará que la comunidad universitaria desarrolle toda su actividad en cualquiera de los dos idiomas oficiales habiendo superado la situación diglósica.
- Desarrollará con vocación de liderazgo intelectual y responsabilidad social medidas encaminadas a la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres y a la reducción de las desigualdades sociales y culturales que favorezcan el progreso de las sociedades en una clave de mayor equidad, sostenibilidad y respeto a los derechos humanos.

4. EJES ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el Diagnóstico Externo e Interno de la UPV/EHU a partir del análisis DAFO, y definidas su Misión y su Visión, a continuación se presentan los Ejes Estratégicos de la Universidad. Los ejes constituyen los ámbitos de actuación en los que se concentra la actividad de la Universidad para desarrollar su misión en los próximos años.

EJE I. FORMACIÓN

La UPV/EHU pretende alcanzar la excelencia en la enseñanza y aprendizaje para continuar siendo el referente de la educación superior de su entorno y proyectarse a nivel internacional.

Para ello:

- Consolidará, mediante un modelo formativo propio cooperativo y multilingüe, una formación de calidad, abierta e innovadora.
- Dispondrá de una oferta de postgrado amplia y de calidad contrastada en las dos lenguas oficiales y en inglés, que posibilitará, entre otros, la formación de personal investigador de excelencia.
- Creará la Escuela de Máster y Doctorado, desarrollada a partir del modelo de Escuela Conjunta de Investigación, que coordinará y gestionará los programas de doctorado y la formación en investigación con carácter interdisciplinar.
- Potenciará la formación continua orientada a las necesidades de universitarios y profesionales en estrecha colaboración con el mundo empresarial y agentes sociales.

Acciones

1. Efectuar la difusión, seguimiento, revisión y consolidación de nuestra oferta formativa, fomentando la empleabilidad y la inserción laboral.
2. Desarrollar el modelo educativo de la UPV/EHU.
3. Renovar del Plan Director de Euskara, revisando la oferta de grado y prestando especial atención y fomentando la oferta en euskera de postgrado.

4. Implantar, desarrollar y consolidar la Escuela de Máster y Doctorado, y el seguimiento de sus actividades.
5. Realizar un diagnóstico y la organización y estructuración de la formación continua, que potencie la cultura emprendedora y haga visible un catálogo de formación en colaboración con el entorno socioeconómico de los territorios.
6. Diseñar e implantar un programa de formación de profesorado en base al catálogo de competencias del profesorado de la UPV/EHU.
7. Renovar el plan de plurilingüismo impulsando la oferta de estudios en lengua extranjera, preferentemente en inglés, y con especial intensidad en los másteres, comprometiendo en el proceso a los centros y departamentos.
8. Refundar el Campus Virtual con el fin de que actúe como agente que impulse el uso y la calidad de los servicios de apoyo a la docencia y a la enseñanza no presencial.
9. Potenciar espacios de aprendizaje colaborativo e interdisciplinar.

EJE II. INVESTIGACIÓN

La UPV/EHU aspira a ser una universidad investigadora de referencia internacional.

Para ello:

- Integrará la cultura investigadora en la carrera de todo el profesorado de la UPV/EHU, ofreciendo oportunidades al personal investigador joven para asegurar adecuadamente el relevo generacional y potenciando la movilidad del PDI propio y la atracción de investigadores extranjeros.
- Realizará una investigación acorde con los intereses de la sociedad, cuya transferencia contribuya a un desarrollo social más justo, sostenible y equitativo, a un mayor bienestar social, a la creación de nuevas empresas públicas y privadas y entidades sociales que promueven una economía al servicio de las personas y su entorno.
- Impulsará la divulgación de la producción científica a la sociedad vasca y especialmente en lengua vasca.

-
- Captará recursos suficientes, especialmente de ámbito internacional, tanto públicos como privados, para financiar la investigación; salvaguardando la libertad de investigación y sin que dichas fuentes puedan condicionar los resultados de la investigación.
 - Liderará el Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Acciones

1. Definir y poner en marcha un Programa de Intensificación de la Actividad Investigadora, para fomentar, en coordinación con el Plan de Investigación, la incorporación a las actividades de investigación de todo el profesorado y facilitar al personal docente investigador con elevada actividad en este ámbito su labor, todo ello en coordinación con el Plan de Investigación.
2. Intensificar la colaboración con el Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, especialmente con la Fundación Ikerbasque, así como con los departamentos de I+D+i de las empresas, en el marco del Campus de Excelencia Internacional.
3. Reconocer y apoyar al personal docente investigador con elevada actividad investigadora, facilitando su labor investigadora.
4. Mantener actualizado el mapa de la investigación de la UPV/EHU, lo que posibilitará diseñar acciones estratégicas de apoyo, promoción y evaluación, introduciendo criterios de eficiencia.
5. Establecer un programa para el desarrollo de las Plataformas científico-tecnológicas (SGIker) en los tres campus, prestando atención a aquellas áreas que muestren mayores deficiencias y potenciando la figura del personal técnico de apoyo a la investigación.
6. Fomentar la valorización de los resultados de investigación y la cultura del emprendimiento así como su transferencia al entorno social, potenciando las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación.
7. Transferir capacidad de gestión a las estructuras de investigación.
8. Incorporar al alumnado universitario al conocimiento de la investigación realizada en sus centros. Así mismo, iniciar al estudiante de Bachiller y Formación Profesional en el entorno universitario.

9. Planificar los medios para impulsar el uso del euskera en la actividad de investigación.
10. Establecer programas y acciones de divulgación científica, técnica, humanística y artística.
11. Fomentar las relaciones en el ámbito de la investigación con universidades de reconocido prestigio internacional a través de acciones de intercambio del personal docente investigador.
12. Potenciar la colaboración público privada y la captación de recursos externos para investigación, especialmente de convocatorias europeas, garantizando la libertad de investigación.
13. Impulsar líneas de investigación para afrontar las desigualdades que existen en la sociedad vasca, tanto en colaboración con las instituciones como con los agentes sociales.

EJE III. INTERNACIONALIZACIÓN

La UPV/EHU aspira a ser un polo de referencia internacional en docencia, investigación y transferencia de conocimiento, y en el desarrollo de sus actividades bajo criterios de responsabilidad social.

Para ello:

- Desarrollará una política de captación y fidelización de talento.
- Aumentará la movilidad y los intercambios a nivel internacional.
- Adaptará sus estructuras y servicios a las necesidades de la internacionalización.
- Consolidará las alianzas y colaboraciones internacionales y su presencia en redes internacionales.
- Creará un campus transfronterizo con la Universidad de Burdeos para configurar una red transfronteriza de impacto internacional, que constituya la referencia del eje Atlántico para la generación de conocimiento y capacidades científicas y tecnológicas en toda la cadena del valor del conocimiento, desde la idea hasta su conversión en beneficio social.

Acciones

1. Consolidar la marca UPV/EHU en el entorno internacional, mejorando la difusión y visibilidad de la actividad universitaria, apoyándose en la red internacional del Gobierno Vasco y ampliando los contenidos de la versión en inglés de nuestra web.
2. Sostener, potenciar y dar visibilidad a los programas de movilidad, de prácticas y de estancias cortas en el extranjero, con el objetivo de aumentar el porcentaje de estudiantes que tiene algún tipo de experiencia internacional durante su formación, tanto a nivel de grado como de máster y doctorado, fomentando en este último la realización de tesis internacionales.
3. Sostener, potenciar y dar visibilidad a los programas y oportunidades para realizar estancias en el extranjero para los colectivos de PDI y PAS.
4. Revisar, consolidar en su caso, y ampliar el número de titulaciones planteadas en colaboración con universidades e instituciones extranjeras, dedicando especial atención a los estudios de máster y doctorado y a la colaboración transfronteriza con la Universidad de Burdeos (UBEx).
5. Impulsar la adaptación de estructuras, servicios y procedimientos a las necesidades de la internacionalización, ampliando la documentación disponible en la página web y facilitando la concurrencia internacional a las diferentes actividades y convocatorias de la universidad.
6. Consolidar nuestra presencia en Iberoamérica mediante la colaboración con universidades e instituciones de educación superior, en particular, afianzar y expandir la red latinoamericana de máster y doctorado.
7. Aumentar la participación en convocatorias europeas (Erasmus Mundus, Leonardo, Atlantis...) mediante proyectos y consorcios internacionales de colaboración interuniversitaria dando apoyo y orientación a los solicitantes.
8. Mejorar las vías de captación y los programas de acogida para visitantes extranjeros, estudiantes, PDI y PAS, para aumentar su número, su satisfacción y así como el resultado de la evaluación de nuestras propuestas en convocatorias europeas.
9. Facilitar el acceso a cursos de lenguas extranjeras, especialmente el inglés, para mejorar los niveles de conocimiento y de uso en todos los colectivos universitarios.

10. Realizar un análisis de las necesidades de los centros y servicios en cuanto al conocimiento de inglés de su personal con el objetivo de plantear posteriormente las acciones de formación adecuadas y los eventuales ajustes de la plantilla de referencia.

EJE IV. GOBERNANZA Y GESTIÓN

La UPV/EHU dispondrá de la estructura institucional que facilite la consecución de los objetivos de la estrategia 2012•2017 y que le corresponda por su excelencia en docencia y en investigación.

Para ello:

- Desarrollará la gestión por procesos, más ágil, más profesionalizada, eficiente, eficaz, transparente y amable, adquiriendo un compromiso para el control eficaz y eficiente del gasto.
- Dispondrá de un modelo de gobierno y gestión que permita compaginar la visibilidad de la universidad con la visibilidad de sus estructuras y la vocación internacional con la identidad de una universidad pública vasca.
- Avanzará en el desarrollo de su estructura y organización de forma equilibrada, acorde a la configuración multicampus, que permita una gestión y funcionamiento adaptados a las necesidades de formación, investigación, transferencia a la sociedad y convivencia.
- Promoverá una mayor cohesión de la comunidad universitaria. A estos efectos, la UPV/EHU tendrá en cuenta los principios de igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad y a la diferencia, integración de la perspectiva de género, acción positiva, eliminación de roles y estereotipos en función del sexo y representación equilibrada. En particular, se adoptarán medidas para procurar la proporción equilibrada de hombres y mujeres en los órganos de representación universitaria.
- Visibilizará la estrategia de alianzas de la UPV/EHU con las OPIs de la CAPV y la imagen del Grupo EHU, el ehuTALDEA.
- Definirá un modelo de financiación sostenible.

Acciones

1. Difundir e implantar un sistema simple y ágil de gestión por procesos en todas las unidades organizativas universitarias, así como la adecuación de los Planes de Formación.

-
2. Implementar un modelo propio de carta de servicios aprobado por el Consejo de Gobierno de la UPV/EHU en todas las unidades organizativas universitarias
 3. Desarrollar un sistema de contabilidad analítica, que facilite la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
 4. Desarrollar un plan de la e-administración que potencie el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para optimizar los procesos de gestión, adecuado a la normativa vigente sobre seguridad y protección de datos.
 5. Generalizar un sistema de asignación interna de recursos específicos a todas las estructuras universitarias, basados en compromisos alineados con el presupuesto.
 6. Fomentar e incentivar la colaboración entre las distintas estructuras universitarias y de la generación de agregaciones.
 7. Implementar las bases del modelo multicampus y profundización del modelo.
 8. Desarrollar la política de vertebración del Grupo EHU, el ehuTALDEA. Realizar la evaluación y seguimiento de la participación de la UPV/EHU en otras entidades
 9. Efectuar la evaluación, seguimiento y, en su caso, nuevas propuestas de medidas de igualdad en la composición de los órganos de gobierno y representación.
 10. Culminar el desarrollo estatutario y normativo con el objetivo de proporcionar, con un lenguaje administrativo sencillo, flexibilidad y simplificación de la tramitación.
 11. Promocionar la transparencia y participación de toda la comunidad universitaria en la toma de decisiones en los órganos colegiados, así como de la información sobre las actuaciones realizadas.
 12. Poner en marcha de un plan de dedicación académica, de registro de toda la actividad académica (docente, investigadora y de gestión) del PDI
 13. Identificar aquellos puestos ocupados por PDI que puedan ser sustituidos por PAS.

EJE V. COMPROMISO SOCIAL

La UPV/EHU asumirá su responsabilidad como institución comprometida con la sociedad.

Para ello:

- Generará espacios comunes de diálogo social, de encuentro para la reflexión y el debate, con la finalidad de promover nuevas vías que permitan aumentar su implicación social.
- Construirá conocimiento con un claro compromiso ético y de responsabilidad social, como agente clave en la formación de las nuevas generaciones de ciudadanos y ciudadanas y referente en la creación de opinión.
- Orientará la difusión y proyección universitaria en particular a la reducción de las desigualdades sociales y culturales, y a la creación de las condiciones que permitan una mejor participación en la vida política, cultural y social.
- Implicará a la comunidad universitaria más activamente en los problemas sociales y culturales de su entorno.
- Desarrollará acciones que contribuyan a profundizar en los valores propios de una sociedad más participativa y democrática.
- Favorecerá las actividades de divulgación científica y de promoción social de la ciencia, la tecnología, las artes, las humanidades por sí misma o en colaboración con otras instituciones.
- Proyectará la identidad y valores propios de la UPV/EHU a partir de la estrategia diseñada en su plan de comunicación.
- Potenciará actividades sociales y culturales que favorezcan el desarrollo y proyección social de la cultura y la lengua vasca, promoviendo la colaboración en estos ámbitos con las universidades del entorno.

Acciones

1. Aumentar la presencia de la UPV/EHU en su entorno, articulando foros de encuentro e intensificando la participación de la sociedad, además de generar espacios de diálogo con agentes sociales.

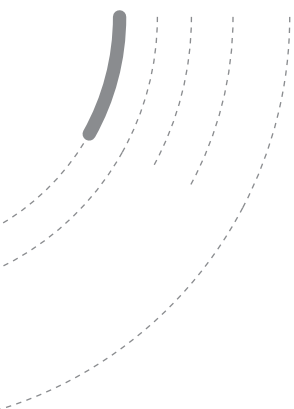
-
2. Reforzar el sentimiento de pertenencia e identidad de la UPV/EHU, potenciando su función social como valor propio entre toda la comunidad universitaria y la sociedad vasca.
 3. Enriquecer y mejorar la comunicación interna y externa de la UPV/EHU, estableciendo espacios participativos y medios de comunicación propios en los que visibilizar la actividad y función social de la Universidad.
 4. Impulsar actividades sociales y culturales que fomenten y divulguen la cultura y lengua vasca en la sociedad fortaleciendo la red y la colaboración con universidades de Aquitania, la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Comunidad Foral Navarra.
 5. Promover la atención a la diversidad en toda la actividad universitaria, facilitando la inclusión y asumiendo el enriquecimiento que aporta la diferencia
 6. Promover la educación para la sostenibilidad, la igualdad y el desarrollo a través de su inclusión en el curriculum universitario, en su vertiente formativa e investigadora.
 7. Concienciar de la necesidad del respeto al medioambiente y los recursos naturales, implementando las acciones necesarias para que la universidad sea sostenible en su funcionamiento, impulsando modelos respetuosos con el entorno y estimulando valores ambientales.
 8. Fortalecer las estructuras de cooperación, igualdad, voluntariado y sostenibilidad, potenciando la creación de nuevos medios de coordinación e impulsando su reconocimiento en toda la actividad universitaria.
 9. Impulsar el enfoque integrado de género en toda la actividad universitaria y en su proyección social, incorporándolo como un criterio más de excelencia de la Universidad.
 10. Potenciar el trabajo en red con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que sirvan de motor de cambio y transformación social, siendo agentes estratégicos para la formación de una ciudadanía global, solidaria, crítica y participativa, garantizando en todos los casos, en el ámbito de sus competencias, el ejercicio de los derechos y libertades fundamentales y el respeto de los principios y valores democráticos.

11. Fomentar la presencia activa en foros y redes sociales de Internet, procurando una rápida respuesta, buscando instrumentos de medida fiables de visibilidad y tiempo de respuesta.





2012
2017



ANEXOS





• ANEXO I :

Cuadro Ejes/Indicadores/Valores 2012/Valores meta 2017

FORMACIÓN	INDICADORES	2012	2017
	Tasa de rendimiento en titulaciones oficiales de grado	60%	70%
	% de empleo por ramas de conocimiento	80%	83%
	% de créditos impartidos con metodologías activas y de trabajo colaborativo sobre el total potencial	5%	10%
	% PDI de plantilla bilingüe	42%	47%
	% créditos ofertados en Euskera sobre oferta total (grado y máster)	77%	81%
	Nº de Programas de Doctorado con mención de excelencia	32	40
	Número de títulos y módulos de Formación Continua	85	125
	Nº de PDI de plantilla acreditado para impartir docencia en idiomas no oficiales	525	650
	Nº de estudiantes participando en actividades de formación no presencial	2.378	2.500
	Número de metros cuadrados habilitados para el trabajo colaborativo e interdisciplinar	24.320	27.000

INVESTIGACIÓN	INDICADORES	2012	2017
	Personal investigador en formación (predoctorales)	661	780
	Artículos publicados en revistas ISI	1.804	2.225
	Nº de colaboraciones de I+D+i con empresas, instituciones y otras entidades sociales (contratos + proyectos)	988	1100
	Volumen de ingresos generados por los SGIker	1,2M€	1.5M€
	Nº de patentes y licencias de tecnología	68	80
	Nº de spin-offs creadas	6	12
	Nº de acciones de divulgación en lengua vasca	40	55
	Nº de proyectos competitivos	399	500
	Ingresos obtenidos en convocatorias competitivas de investigación y contratos de investigación	40,8M€	49M€

INDICADORES	2012	2017
Nº de estudiantes propios que han realizado una estancia en el extranjero a nivel de grado, máster y doctorado	1089	1470
Nº de tesis internacionales o en cotutela con universidades extranjeras	62	82
Nº de PDI + PAS que ha realizado estancias en universidades extranjeras	273	327
Nº de másteres interuniversitarios internacionales o en inglés	23	30
Nº de estudiantes iberoamericanos matriculados en másters y doctorados	367	450
Nº de proyectos presentados en convocatorias europeas (Erasmus Mundus, Leonardo, Atlantis, ...)	13	17
Nº de estudiantes extranjeros en programas de movilidad	574	688
Nº de estudiantes extranjeros matriculados en máster y doctorado	646	960
Nº de PDI visitante extranjero	---	+30%
Nº de PDI + PAS que realizan cursos de lenguas extranjeras	427	512

GOBERNANZA

INDICADORES	2012	2017
Nº de cartas de servicio implantadas	6	50
Nivel de implantación con respecto al Plan de e-administración	diseño	implantado
Financiación UPV/EHU (sin CAP 1) mediante documentos de compromiso	3,5M€	4M€
Nº de órganos de gobierno unipersonales	251	200
Nº de acciones realizadas previstas en el modelo multicampus	---	+25%
Nº de convenios firmados con entidades que se incorporan al Grupo EHU	8	30
% de mujeres en órganos de gobierno y representación	47	45 % < l < m55%
% de reducción en el número de artículos en las normativas desarrolladas	25%	25%
Disponibilidad de los documentos aprobados e información previa	web actualizada	web actualizada
Sistema de registro de la actividad académica del personal docente e investigador	No desarrollado	desarrollado

INDICADORES	2012	2017
Programa ehuGUNE	En fase de elaboración	Elaborado y consolidado
Nº de referencias en la prensa de la CAPV sobre la UPV/EHU	7331	8500
Nº de actividades desarrolladas con universidades Aquitania-Euskadi-Navarra	20	25
% presupuesto ejecutado para adaptación y accesibilidad de edificios sobre el total previsto	15%	75%
% de PAS + PDI formado en temas de responsabilidad social	20%	65%
% de centros que asumen compromisos con la sostenibilidad	30%	90%
Memoria de Responsabilidad Social Universitaria	No elaborada	Elaborada y actualizada
Nº de estudiantes que anualmente realizan sus prácticas y proyectos fin de carrera en cooperación al desarrollo	70	100
Nº de proyectos de investigación en igualdad y/o perspectiva de genero	8	12
Nº de convenios desarrollados con organizaciones e instituciones nacionales y/o internacionales registrados en la base de Convenios	228	250



• ANEXO II:

Metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico.

La elaboración del plan estratégico se ha desarrollado en tres fases sucesivas a lo largo del curso académico 2011-2012. La primera de ellas ha estado dedicada a la presentación y debate de un borrador de Bases en el Claustro, para lo cual se realizó un trabajo previo de preparación de las citadas bases. La fase intermedia ha consistido en la recogida de aportaciones por parte de la comunidad universitaria y de sus grupos de interés, así como de la sociedad en su conjunto. Y, finalmente, la tercera fase se ha centrado en la elaboración de la propuesta que ha sido sometida a la consideración del Consejo de Gobierno.

La **primera fase** ha tenido como objetivo preparar una propuesta de bases para facilitar el posterior debate en el Claustro. El documento que recogía dichas bases partía de la incorporación de los instrumentos de planificación en vigor, en los que había participado la comunidad universitaria y que habían recibido el refrendo de las diversas instancias de decisión de nuestra universidad.

Constatada esta participación, el Plan Estratégico debía tener en cuenta necesariamente dichos planes. La planificación estratégica debía establecer mecanismos para alinearlos de forma que contribuyeran a la consecución de las líneas estratégicas marcadas. Es por este motivo que en el presente documento se incluye como Anexo III la relación de estos documentos marco y documentos estratégicos/operativos en los que ha participado la comunidad universitaria.

La **segunda fase** ha comprendido las actuaciones desde la aprobación de las bases hasta la elaboración del documento del plan que se pone a disposición del Consejo de Gobierno. Esta fase ha consistido en la articulación de un proceso participativo propio en el que la comunidad universitaria y la sociedad contribuyeran a la elaboración de la propuesta de Plan Estratégico. La propuesta contemplaba dos tipos de participación, una interna y otra externa.

El proceso de **participación interna** ha pretendido recabar la opinión y recibir las ideas de todas aquellas personas que desearan aportar. En esta fase el objetivo ha sido orientar las acciones o líneas estratégicas para conseguir los objetivos estratégicos aprobados en cada eje. La organización de este proceso requería articular vías de participación que permitieran recoger las ideas y fomentar el debate de forma ordenada y eficaz. Para ello, se previeron dos instancias de participación consecutivas. La primera de ellas consistía en la organización de **grupos de trabajo por cada uno de los ejes estratégicos** en los que se ordena el Plan.

Para conformar estos grupos se ha contado con,

- Personas que ostentaban una representación en comisiones estatutarias relacionadas con cada uno de los ejes:
 - para el eje de formación, la Comisión de Ordenación Académica y Doctorado (COAD);
 - para el eje de investigación, la Comisión de Investigación, Desarrollo e Innovación (CIDI);
 - para el eje de internacionalización, la Comisión de Trabajo del Plan de Internacionalización.
 - para el eje de gobernanza y gestión, la Comisión de Desarrollo Estatutario (CODEST);
 - para el eje de compromiso social, la Comisión de Igualdad y la Comisión de Cooperación al Desarrollo;
- Personas de los grupos de interés que constituyen la comunidad universitaria, que se han encargado de proponer acciones en función del eje estratégico asignado a cada uno de ellos. Los grupos de interés identificados fueron los siguientes:
 - alumnado,
 - profesorado,
 - personal de administración y servicios,
 - representantes de los centros,
 - representantes de los departamentos y secciones,
 - unidades de formación e investigación e institutos de investigación,
 - servicios y sociedad.

Para poder participar en los grupos se abrió un plazo para que aquellas personas interesadas pudieran postularse a través del foro habilitado al efecto.

- En aquellos casos en los que las solicitudes de participación superaron el número máximo de participantes recomendado, (20 personas por cada grupo de tra-

bajo), la elección de los miembros del grupo se realizó garantizando que hubiera representación de todos los colectivos y procurando la paridad en su composición. Estos grupos de trabajo han estado dinamizados y coordinados por la persona del equipo rectoral en cuyo ámbito de competencias se encuentran las del eje correspondiente. Además de dinamizar y coordinar y el grupo, también se han encargado de facilitar la recogida de las aportaciones, proponer la dinámica y la metodología de trabajo y elaborar la propuesta de cada eje. Para ello han contado con la ayuda de una persona técnica del Servicio de Calidad y Evaluación Institucional.

Además de los grupos de trabajo, se ha mantenido abierto un foro web donde se ha puesto a disposición de toda la comunidad universitaria la información del proceso y de los resultados que se han ido generando. De esta forma se ha tratado de que cualquier persona haya podido informarse sobre los documentos de trabajo que se iban elaborando y si lo ha estimado oportuno haya podido realizar sus aportaciones a través de dicho foro web.

Para facilitar la participación externa se ha contado con la colaboración del Consejo Social de la UPV/EHU, al que previamente se había solicitado que propusiera la forma de canalizar las aportaciones del exterior para cada uno de los ejes estratégicos. Estas aportaciones se han materializado a través de la comisión de plan operativo del propio Consejo Social.

Por último, en la tercera fase se ha recogido el resultado de la fase anterior y se ha elaborado una primera versión del plan estratégico, en el que se ha realizado la definición de las actuaciones para cada eje, líneas estratégicas e indicadores. Este documento se presenta al Consejo de Gobierno y se habilita un periodo para su consideración y la realización de aportaciones, de forma que una vez recibidas puedan ser analizadas y, en su caso, incorporadas al documento final. Este documento será el que, si lo considera adecuado, aprobará el Consejo de Gobierno y constituirá el Plan Estratégico de la UPV/EHU 2012-2017.



ANEXO III:

Documentos Marco y Estratégicos/operativos que han servido de base para su elaboración

- Bases y Plan estratégico 2007-2011.
- Estatutos.
- Campus de Excelencia Euskampus y acciones de mejora de 2011.
- Plan universitario 2011-14 (contratos-programa, financiación ordinaria, Plurianual inversiones).
- Plan de plurilingüismo.
- Plan de implantación de los grados.
- Reflexión sobre escuelas de doctorado.
- Bases para el desarrollo multicampus.
- Plan de igualdad.
- Plan de cooperación (Borrador).
- Plan de desarrollo sostenible.
- Plan de prevención de riesgos laborales
- Plan de formación del PAS.
- Modelo IKD, unikude, EHUndu. Docentiaz.
- Plan estratégico del Campus Virtual.
- Plan de internacionalización.
- Plan director de plantilla de PDI.
- Plan director de Euskera.
- Plantilla de referencia del PAS.
- Plan de investigación.



ANEXO IV:

Glosario

DAFO:

Acrónimo utilizado en el campo de la estrategia, formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

EJES ESTRATÉGICOS:

Son las áreas representativas de la visión, establecen principios a largo plazo y de alto nivel.

ESTRATEGIA:

Modo en que una Universidad implanta su Misión-Visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Son los planes que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.

MISIÓN:

Es la declaración que define la naturaleza de la institución, su razón de ser, los colectivos a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen su forma de actuación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Establecen intenciones específicas dentro de cada eje y definen objetivos que la Universidad tiene que cumplir para completar su plan.

PLAN ESTRATÉGICO:

Documento que recoge la estrategia de la Universidad.

VALORES:

Son los rasgos culturales que definen una Universidad y la distinguen de otras; una manera de actuar que refleja, a nivel global, las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen.

VISIÓN:

Es la declaración en la que la Universidad indica a dónde quiere llegar y cuándo quiere llegar. En ella se resumen las aspiraciones y los logros que se desean alcanzar en lo relativo a las actividades que realiza, los colectivos que la integran y el entorno social e institucional en el que se desarrolla.



www.ehu.es



Plan estratégico **UPV/EHU**
2012–2017