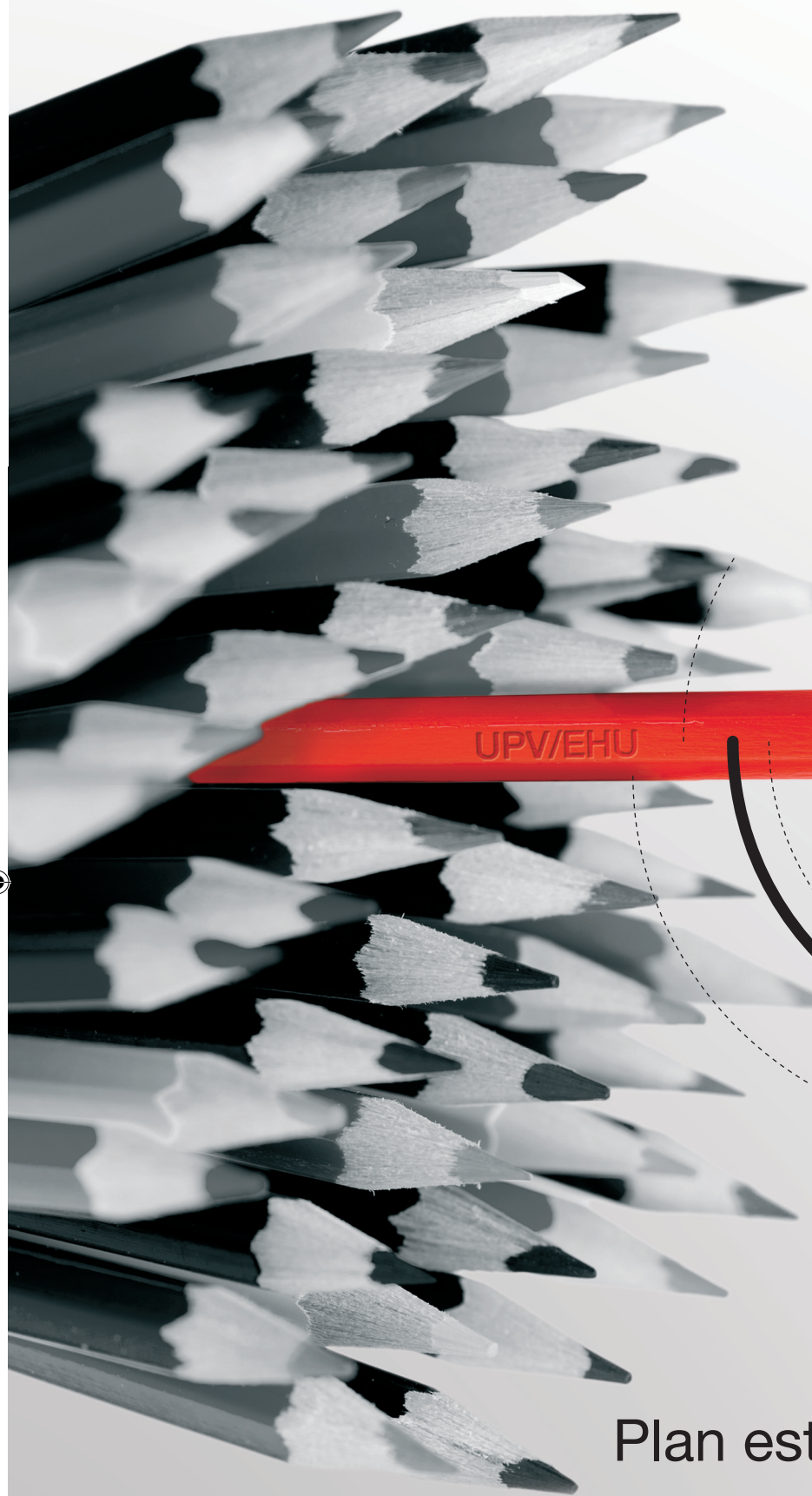




Plan estrategikoa **UPV/EHU** 2012–2017



www.ehu.es

eman ta zabal zazu

Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKANTASUN
CAMPUSA
CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL







AURKIBIDEA

1. Sarrera	5
2. Egungo egoeraren diagnostikoa	9
3. Misioa eta ikuskera	16
4. Ardatz estrategikoak	18
5. Eranskinak:.....	29

- **I. Eranskina:**
Ardatzak/Adierazleak/2012ko
Balioak/2017ko Helburu-balioak
- **II. Eranskina:**
Plan Estrategikoa lantzeko erabili den
metodologia.
- **III. Eranskina:**
Oinarri gisa erabili diren esparru-
dokumentuak eta dokumentu
estrategiko/operatiboak.
- **IV. Eranskina:**
Glosategia



2012-2017



1. SARRERA

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) bere plan estrategikoa berritzeko aukera du. Orain arte indarrean egon den plana 2005eko abenduaren 15ean egindako klaustroan onartutako plangintza estrategikoan oinarrituta egin zen.

Aipaturiko plan estrategikoa 2007ko urriko Gobernu Kontseiluan onartu zen, eta 2011. urtea ezarri zen plana amaitzeko eta berrikusteko datatzat.

Urte horietan guztietan aldaketa esanguratsuak gertatu dira **UPV/EHU**n, modernizatzeko estrategiak garatu dira **unibertsitate-sisteman**, eta Europar Batasunean aurrerapen ekonomiko eta sozialerako estrategia berriak diseinatu dira, ezagutza ardatz nagusi dutenak.

UPV/EHUK 2011rako planteatutako helburu estrategikoak garatzeaz gain, data horretatik haratagoko erantzukizunak ere onartu ditu. Zentzu horretan, oso garrantzitsua da nabarmentzea unibertsitate-klaustroak berriki onartu zituela **Estatutu** berriak, hain zuzen ere, 2010eko irailaren 23an.

Honako hau xedatzen du estatutu berrietako lehen artikulua:

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) gizartearen zerbitzura dagoen Zuzenbide Publikoko Erakundea da, autonomia duena eta nortasun eta gaitasun juridikoa eta ondare propioa dituena, bere eskumeneko esparruan goi mailako irakaskuntzaren zerbitzua emateko, kalitate- eta bikaintasun-konpromisoarekin eta irakaskuntzaren, ikerketaren, azterlanaren, proiektzio kultural eta unibertsitarioaren, kudeaketa-prozesuen eta bere jardueri eusten dieten zerbitzuen bitartez. Euskal gizartearen premiak eta bere historiatik eta eraldaketa sozioekonomiko, politiko eta kulturaletatik ondorioztatutakoak gogobetetzera zuzenduta egongo da bere jardura, eta kultura eta zientzia unibertsalaren ezagutzak zabalduko ditu jardura horretan, euskal kulturari eta hizkuntzari arreta berezia eskainiz eta bere eguneroko jardura ekonomia-, gizarte- eta ingurumen-arloetan modu jasagarrian gauzatuz.

Artikulu hori estatutu hauetako I. Tituluan xedatutako oinarritzko zutabearen hasiera da. I. Titulu horretako lehenengo hamar artikuluen bitartez gure unibertsitatearen ezaugarriak, bere izaera, bere xedeak, bere printzipioak, bere balioak eta sustraituta dagoen gizartearekin dituen konpromisoak zehaztu ditugu.



Gainera, UPV/EHU, Euskampus proiektuarekin, Nazioarteko Bikaintasun Campus gisa aitortu dute, praktikara eramanda nazioarteko bikaintasun-maila lortzeko eta nazioarteko esparruan erreferente izateko izandako ahalmen handiagatik emandako kalifikazioa. Euskampus proiektua 2015erako honako Ikuskera honen gainean oinarrituta dago:

- EAEko eraldaketa ekonomikoaren prozesuaren eragilea da, eta ikerketak, berrikuntzak, sormenak, nazioarteratzeak eta talentua eskuratzeak ekoizpen-ehunaren produktibitatearen eta ingurune sozioekonomiko eta kulturalaren hobekuntzan funtsezko egitekoa duten eredia bultzatzen du.
- Europako ardatz atlantikoko irakaskuntza zientifiko eta teknologikoaren erreferentea.
- Erreferentziazko eredia lurralde-garapenean eta EAEko gizarte-, kultura- eta ingurumen-erronkei eman beharreko soluzioen bilaketan.

Gizarte Kontseiluak, bestalde, 2011-2014 laurtekorako Plan Estrategiko berria onartu du, honako helburu nagusi hauek finkatuta: Unibertsitatearen proiektu estrategikoak egiten laguntzea eta haiek babestea, UPV/EHUK gizartean duen presentzia eta elkarreragina sendotzea eta Kontseiluak unibertsitate-gobernuan duen parte-hartzea hobetzea. Zehazki, honako hau xedatu du bere misioan:

- Gobernu-taldeak proposatutako Unibertsitatearen ekintzak eta planak prestatzen laguntzea eta Unibertsitatearen misioa betetzeko baliabideak eta eragina haren eskura jartzea. Enpresek eta gizarte osoak Unibertsitatea finantza dezaten parte hartzea eta eragitea.
- Unibertsitatea-Gizartea lotura: Unibertsitatearen eta Gizartearen arteko lotailu izatea, Unibertsitateari Gizartearen kezkak eta premiak nabarmenduz (transmitituz) eta Gizarteari Unibertsitatearen ahalmenak, kezkak eta premiak eramanaz.
- Kontseilua-Gizartea harremana: Autonomia Erkidegoa ordezkatzan duten ekonomia-, lanbide-, kultura- (eta) gobernu-erakundeekin eta nazioarteko eta nazioarteko erakundeekin harremanak izatea, Kontseiluari Unibertsitatearen eta Gizartearen arteko transmisio-uhala izatea erraztuko dion informazioa biltzeko eta emateko.

2015eko Unibertsitate Estrategiak (EU2015) unibertsitateak modernizatu nahi ditu Goi Mailako Hezkuntzaren Europako Esparruaren erabateko garapena eta Ikerketaren Europako Esparruan I+G akademikoaren koordinazioa abiapuntutzat hartuta.



EU2015ren xedea da unibertsitateak:

- Akademikoki hobeto prestatuta egotea.
- Eraginkorrak izatea.
- Etorkizunari aurre egiteko nazioartean gehiago txertatuta egotea.
- Unibertsitateen arteko lankidetzari gehiago erreparatzea, baita beste erakunde eta eragileekiko elkartze estrategikoari ere.
- Gizartean aitorpen eta balio handiagoa izatea.

Bikaintasuna eta kalitatea bultzatzean jarri behar da arreta guztia. Unibertsitatean berrikuntzari kalitatearen ikuspegitik aurre egiteak berekin izan behar ditu nahitaez irakaskuntzako bikaintasunarekin, ikasleen ikaskuntzarekin, instituzioaren kudeaketarekin, ikerketarekin eta transferentziarekin, nazioarteratzearekin zerikusia duten helburuak, eta baita unibertsitatearen gizarte-erantzukizunarekin eta ikasleen prestakuntzarekin zerikusia duten helburuak ere.

Unibertsitateen gizarte-erantzukizuna eta gizarte-konpromisoa unibertsitateek euren funtzioak garatzen dituzten heinean lortuko dira, bere dimentsio guztietan jasangarritasun-maila onenak lortzen ahaleginduz eta bere prestakuntza-ereduan bere ikasle eta titulatuak jardunbide profesionalerako eta gizarte-erantzukizunerako prestaketa behar bezala txertatzen duten irakaskuntzako eta ikaskuntzako praktikak txertatuz.

Horrez gain, EU2015ek Unibertsitate Sistema osoari lagundu nahi dio egiturazko erreforma handia egiten, bere indarren bereizketa eta nazioarteko kalitateko irakaskuntza-eskaintzaren jasangarritasuna sustatuz, master eta doktoregoen arrazionalizazioari arreta berezia eskainita.

Europar Batasunak **2020ko Europa Estrategiaren (EE2020)** bitartez ezarri ditu 2020rako helburuak. Horren ekimenek eta jarraibideek **hazkunde adimentsua, jasangarria eta integratzailea** lortzeko ahaleginen erdigunean jartzen dute **ezagutza**.

Europa eraldaketa-une baten aurrean dago, dudarik gabe. Krisiak pikutara bidali ditu aurrerapen ekonomiko eta sozialeko hainbat eta hainbat urte, eta agerian utzi ditu Europako ekonomiaren egiturazko ahuleziak.

Egungo egoera ekonomiko eta finantzarioaren aurrean, EE2020k xedatzen du goi-mailako hezkuntzak eta hezkuntza horrek ikerketarekin eta berrikuntzarekin duen loturak funtsezko zeregina dutela, batetik, norbanakoaren eta gizartearen aurrerapenerako, eta bestetik, enplegua, hazkunde ekonomikoa eta oparotasuna sortzeko Europak behar dituen ondo prestatutako giza kapitala eta herritarrak izateko.



Beraz, goi-mailako hezkuntzako instituzioak funtsezko bazkideak dira EE2020 abian jartzeko, ezagutzan oinarritutako ekonomia jasangarria eta arduratsua sustatu eta finkatu ahal izateko, gizartearen prestakuntza hobetuz eta lan-merkatuan izaten diren aldaketa bizkorretara egokitzea erraztuz.

Horretarako, ez dago bikaintasun-eredu bakarra: Europak goi-mailako hezkuntzako askotariko instituzioak behar ditu, eta instituzio horietako bakoitzak bere misioaren eta lehentasun estrategikoen arabera bilatu behar du bikaintasuna.

Horrela, planteatutako erronken aurrean, UPV/EHU 2012-2017 Plan Estrategikoak erantzuna eman nahi die gizarteak planteatutako eskaerei eta, bereziki, euskal gizarteak planteatutako eskaerei eta erronkei.

Horregatik, Plan Estrategikoa xehetasunez landu da ikasturte honetan. Ikasleen, irakasleen eta administrazioako eta zerbitzuetako langileen kolektiboetako campus guztietako kideek hartu dute parte planaren prestaketan. Aldi berean, **kanpoko parte-hartzea** ere izan da, UPV/EHUren Gizarte Kontseiluaren lan-kidetzaren bitartez.

Plana honela dago egituratuta: aurrena, egungo egoeraren diagnostikoa aurkezten da. Ondoren, 2012-2017 estrategia oinarritzen duten misioa eta ikuskera sartzen dira eta, hortik aurrera, dokumentua bost ardatz estrategiko handitan egituratzen da. Ardatz estrategiko bakoitzerako ekintza-multzo bat eragiten duten helburuak zehazten dira, bakoitzarentzat bere jarraipen- eta ebaluazio-adierazleak ezarriz. Amaitzeko, 2012-2017 Plan Estrategikoa zehazteko prozesuan erabilitako metodologia aurkezten da.



2. EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA

Hausnarketa estrategikoaren abiapuntua UPV/EHUren egoeraren analisisa izan da, unibertsitatearen 2010eko datu finkatueta oinarritutakoa. Analisi estatiko horretaz gain, 2007-2010 Unibertsitate Planeko adierazleen eboluzioa aztertu da. Eboluzio hori, oro har, positiboa izan da eta, bereziki, ikerketan. Lortutako helburuek gainditu egiten dute aurreikusitako urteko hazkundea, *“ISI zerrendan argitaratutako artikulak”* eta *“irakurritako tesiak”* izeneko adierazleak barne; adierazle bakarrean ez da lortu helburua (*“ikerketa-kontratuen zenbatekoa”*). Gainerako ardatz estrategikoei dagokienez, hau da, prestakuntzan, antolaketan eta gizartean, helburu guztiak lortu dira, inpaktu desberdinarekin lortu badira ere, batez ere prestakuntzarekin eta gizarte-erantzukizunarekin zerikusia duten adierazleetan.

UPV/EHUren diagnostikoa egiteko AMIA analisisa erabili da Unibertsitateari bere faktore estrategiko kritikoak aurkitzen laguntzeko helburuarekin eta, behin haiek identifikatutakoan, indarrak sendotzeko, ahuleziak minimizatzeko, aukeren abantailak aprobetxatzeko eta mehatxuak ezabatu edo murrizteko erabili ahal izateko.

2.1. BARNE-DIAGNOSTIKOA

Ahuleziak

- Unibertsitate Komunitateak instituziokoa izatearen sentipen txikia du.
- Nazioarteko presentzia eta ikusgarritasunik eza.
- Unibertsitatearen bikaintasun-jardueren komunikaziorik eta hedapenik eza.
- Desoreka du ikertzaileak prestatzeko eta irakasle-ikertzaileen erreleboa eta hobekuntza bermatzeko ahalmenean.
- Akordioak kudeatu eta gauzatzeko prozesu luzeak ordezkartza-organoen konplexutasunagatik.
- Institutioen gehiegizko burokrasia, barnean nahiz kanpoan.
- Zurruntasuna langileen kontratazioan, talentua eskuratzea zailtzen duena.
- Egun dagoen potentzialarekin alderatuta, irakaskuntza-eskaintza eskasa etengabeko prestakuntzan.
- Bi hizkuntza ofizialen egoera diglosikoa.



- Graduatu ondoko irakaskuntza-eskaintza eskasa euskaraz.
- Ingeleseko prestakuntza-eskaintza atomizatua eta gutxi egituratutakoa.
- Babes- eta mezenasgo-politikarik eza, kanpoko baliabide gutxi lortzea eragiten duena.
- Genero-ikuspegiarekin lantzen den ezagutza formalizatu beharra eta Unibertsitatearen kudeaketan eta antolaketan genero-ikuspegia modu progresiboan txertatzeko aukera ematen duten ekintzen premia.
- Unibertsitateko egituretan eskumenak gainjartzea, beste gauza batzuen artean, baliabideen sakabanaketa eragiten duena.
- Administrazio-kudeaketan diharduen II gehiegi eta AZP gutxiegi.

Indarguneak

- UPV/EHUren nortasun korporatiboaren balio instituzionala.
- IKD hezkuntza-eredu propioa.
- Gradu, master eta doktoregotan bikaintasun-prestakuntza ezagutzaren esparru guztietan, haiek garatzeko egitura egokiekin.
- Lidergoa ikerketan, prestakuntzako ikertzaileak (doktoratu aurrekoak), doktoratu ondoko ikertzaileak eta ikertzaile seniorrak erakartzeko aukera ematen duena.
- Ekintzailtzako eta enpresak sortzeko programa.
- Euskampus Proiektua Nazioarteko Bikaintasun Campus gisa aitortua izatea.
- Nazioartean ospea duten prestakuntza- eta ikerketa-taldeak arlo guztietan.
- Finkatzen ari diren edo finkatuta dauden nazioarteko sareetan partaide izatea: Ibero Amerikako Sarea, USAC, Mugaz Haraindiko Campusa.
- Hizkuntza ez-ofizialetan prestakuntza hobearen duten ikasle berriak eta irakaskuntzarako egiaztatutako irakasleak.
- Lidergoa graduko tituluen euskarazko irakaskuntza-eskaintza arloan eta ezagutza-esparru guztietako euskarazko irakaskuntza-materialen argitalpenen arloan.



- Urte anitzeko finantzaketa-esparru egonkorra Eusko Jaurlaritzarekin.
- Unibertsitate-komunitatearen konpromiso soziala lankidetzarako ahaidetutako unibertsitate-egiturekin.
- Institutuzioaren konpromisoa emakume eta gizonezkoen arteko berdintasunarekiko.
- Prozesukako kudeaketa unibertsitateko ikastegietan.
- Gero eta AZP kualifikatu, gazte eta ondo prestatutako gehiago.

2.2. KANPO-DIAGNOSTIKOA

Mehatxuak

- Espainiako eta Europako sistemako beste unibertsitate batzuen gero eta lehia handiagoa.
- IEP askoren sorkuntza EAEko Unibertsitatez kanpoko I+G+B Sisteman.
- Unibertsitateari eragiten dioten etengabeko arau aldaketen ondorioengatiko ziurgabetasuna.
- Ikerketarantz eta gradu-, master- eta doktorego-prestakuntzarantz Ilz kanpoko pizgarri-politikaren orientazio mugatua.
- Hirugarren mailako hezkuntzako prestakuntza-eskaintzen arteko arrakala eta loturarik eza.
- Jarduera unibertsitarioaren eta bere inguruneko garapen sozioekonomikoari egiten dion ekarpenaren ezjakintasun soziala.
- UPV/EHUko langile taldeak egindako proiektzio-jardueren oihartzun sozial eskasa.
- Unibertsitatearen eta ekoizpen-sektorearen arteko desadostasuna zenbait arlotan.
- Espainiako unibertsitate-sistemaren irudi txarra eta rankingetako koka-pen eskasa.
- Unibertsitatearen finantzaketa egonkorren murrizketa krisi ekonomikoaren ondorioz.



Aukerak

- Gizartearen zati batek erreferentziazko instituziotzat jotzen du UPV/EHU.
- Elkarketa-testuinguru batean, UPV/EHUren ikuspegi handiagoa EAE-ko IEPein eta Gizarte Kontseiluarekin egindako itunen estrategiaren bitartez. Horri esker ulertzen da gaur egun Grupo EHU/ehuTALDEA hizpide izatea.
- Euskampus Proiektua eta Mugaz Haraindiko Campusa masa kritikoa lortzeko, nazioartean erakargarriak eta lehiakorrak izateko eta baliabideak lortzea eta talentua erakartzea errazteko elkartze gisa finkaturik izatea.
- Egoera sozioekonomikoak eta krisiak ekoizpen-eredua aldatzeko premia planteatzen dute, eta belaunaldi berriak mugikortasunerantz eta euren prestakuntza eta ahalmen ekintzailea hobetzera bultzatzen dituzte.
- Euskal Herriak duen xarma bere ingurune naturalagatik, bizi-kalitateagatik, hirietako bizitza sozialagatik, bere testuinguru politiko eta sozial berriagatik eta ingurukoek baino egoera ekonomiko hobea izateagatik.
- Euskal diaspora egotea, munduan Euskal Herriaren irudi ona proiektatzen duena.
- ehuGUNE proiektua, Unibertsitateak egungo gizarte-testuinguruan gizartearekin bat egiteko gunea, konpromiso sozialari eta esparru horretako plan eta programak izateari uztartutako balioekin konpromitutako gizartean.
- Bizitzan zehar prestakuntza izateko premia eta komunitateko hirugarren mailako hezkuntzako instituzioen artean lankidetzaren sareak ezartzeko aukera, pasabideak aukeratuz eta prestakuntza-premien sorta osoa estaliz.
- UPV/EHUren Zientzia Parkearen eraikuntza Leioan.
- Eusko Jaurlaritzaren Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plan Berriaren garapena (ZTBP 2015).







EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOAREN LABURPEN-TAULA

Ahuleziak

- Unibertsitate Komunitateak instituziokoa izatearen sentipen txikia du.
- Nazioarteko presentziarik eta ikusgarritasunik eza.
- Unibertsitatearen bikaintasun-jardueren komunikaziorik eta hedapenik eza.
- Unibertsitatearen bikaintasun-jardueren komunikaziorik eta hedapenik eza.
- Desoreka du ikertzaileak prestatzeko eta irakasle-ikertzaileen erreleboa eta hobekuntza bermatzeko ahalmenean.
- Akordioak kudeatu eta gauzatzeko prozesu luzeak ordezkartza-organoen konplexutasunagatik.
- Institutuzioen gehiegizko burokrazia, barnean nahiz kanpoan.
- Zurruntasuna langileen kontratazioan, talentua eskuratzea zailtzen duena.
- Egun dagoen potentzialarekin alderatuta, irakaskuntza-eskaintza eskasa etengabeko prestakuntzan.
- Bi hizkuntza ofizialen egoera diglosikoa.
- Graduatu ondoko irakaskuntza-eskaintza eskasa euskaraz.
- Ingeleseko prestakuntza-eskaintza atomizatua eta gutxi egituratutakoa.
- Babes- eta mezenasgo-politikarik eza, kanpoko baliabide gutxi lortzea eragiten duena.
- Genero-ikuspegiarekin lantzen den ezagutza formalizatu beharra eta Unibertsitatearen kudeaketan eta antolaketan genero-ikuspegia modu progresiboan txertatzeko aukera ematen duten ekintzen premia.
- Unibertsitateko egituretan eskumenak gainjartzea, beste gauza batzuen artean baliabideen sakabanaketa eragiten duena.
- Administrazio-kudeaketan diharduen II gehiegi eta AZP gutxiegi.

Mehatxuak

- Espainiako eta Europako sistemako beste unibertsitate batzuen gero eta lehia handiagoa.
- IEP askoren sorkuntza EAEko Unibertsitatez kanpoko I+G+B Sistemari.
- Unibertsitateari eragiten dioten etengabeko arau aldaketen ondorioengatik ziurgabetasuna.
- Ikerketarantz eta gradu-, master- eta doktorego-prestakuntzarantz IIz kanpoko pizgarri-politikaren orientazio mugatua.
- Hirugarren mailako hezkuntzako prestakuntza-eskaintzen arteko arrakala eta loturarik eza.
- Jarduera unibertsitarioaren eta bere ingurune garapen sozioekonomikoari egiten dion ekarpenaren ezjakintasun soziala.
- UPV/EHUko langile taldeak egindako proiektzio-jardueren oihartzun sozial eskasa.
- Unibertsitatearen eta ekoizpen-sektorearen arteko desadostasuna zenbait arlotan.
- Espainiako unibertsitate-sistemaren irudi txarra eta rankingetako kokapen eskasa.
- Unibertsitatearen finantzaketa egonkoraren murrizketa krisi ekonomikoaren ondorioz.



Indarguneak

- UPV/EHuren nortasun korporatiboaren balio instituzionala.
- IKD hezkuntza-eredu propioa.
- Gradu, master eta doktoregotan bikaintasun-prestakuntza ezagutzaren esparru guztietan, haiek garatzeko egitura egokiekin.
- Lidergoa ikerketan, prestakuntzako ikertzaileak (doktoratu aurrekoak), doktoratu ondoko ikertzaileak eta ikertzaile seniorrak erakartzeko aukera ematen duena.
- Ekintzailetzako eta enpresak sortzeko programa.
- Euskampus Proiektua Nazioarteko Bikaintasun Campus gisa aitortua izatea.
- Nazioartean ospea duten prestakuntza- eta ikerketa-taldeak arlo guztietan.
- Finkatzen ari diren edo finkatuta dauden nazioarteko sareetan partaide izatea: Ibero Amerikako Sarea, USAC, Mugaz Haraindiko Campusa.
- Hizkuntza ez-ofizialetan prestakuntza hobea duten ikasle berriak eta irakaskuntzarako egiaztatutako irakasleak.
- Lidergoa graduako tituluen euskarazko irakaskuntza-eskaintza arloan eta ezagutza-esparru guztietako euskarazko irakaskuntza-materialen argitalpenen arloan.
- Urte anitzeko finantzaketa-esparru egonkorra Eusko Jaurlaritzarekin.
- Unibertsitate-komunitatearen konpromiso soziala lankidetzarako ahaidetutako unibertsitate-egiturekin.
- Institutioaren konpromisoa emakume eta gizonezkoen arteko berdintasunarekiko.
- Prozesuak kudeaketa unibertsitateko ikastegietan.
- Gero eta AZP kualifikatu, gazte eta ondo prestatutako gehiago.

Aukerak

- Gizartearen zati batek erreferentziazko instituziotzat jotzen du UPV/EHU.
- Elkarketa-testuinguru batean, UPV/EHuren ikuspegi handiagoa EAEko IEPekin eta Gizarte Kontseiluarekin egindako itunen estrategiaren bitartez. Horri esker ulertzen da gaur egun Grupo EHU/ehuTALDEA hizpide izatea.
- Euskampus Proiektua eta Mugaz Haraindiko Campusa masa kritikoa lortzeko, nazioartean erakargarriak eta lehiakorrak izateko eta baliabideak lortzea eta talentua erakartzea errazteko elkartze gisa finkaturik izatea.
- Egoera sozioekonomikoak eta krisiak ekoizpen-eredua aldatzeko premia planteatzen dute, eta belaunaldi berriak mugikortasunerantz eta euren prestakuntza eta ahalmen ekintzailea hobetzera bultzatzen dituzte.
- Euskal Herriak duen xarma bere ingurune naturalagatik, bizi-kalitateagatik, hirietako bizitza sozialagatik, bere testuinguru politiko eta sozial berriagatik eta ingurukoek baino egoera ekonomiko hobea izateagatik.
- Euskal diaspora egotea, munduan Euskal Herriaren irudi ona proiektatzen duena.
- ehuGUNE proiektua, Unibertsitateak egungo gizarte-testuinguruan gizartearekin bat egiteko gunea, konpromiso sozialari eta esparru horretako plan eta programak izateari uztartutako balioekin konprometitutako gizartean.
- Bizitzan zehar prestakuntza izateko premia eta komunitateko hirugarren mailako hezkuntzako instituzioen artean lankidetzaren sareak ezartzeko aukera, pasabideak aukeratuz eta prestakuntza-premien sorta osoa estaliz.
- UPV/EHuren Zientzia Parkearen eraikuntza Leioan.
- Eusko Jaurlaritzaren Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plan Berriaren garapena (ZTBP 2015).



3. MISIOA ETA IKUSKERA

UPV/EHU unibertsitate publikoa, ikertzailea, euskal gizartean sustraitutakoa eta mundura irekia da, lidergo intelektuala eta konpromiso etiko eta soziala dituen.

Honako hau da bere misioa:

- Eredu kooperatibo, hizkuntza anitzeko eta inklusibo propio baten bitartez prestakuntza oso, malgu eta gizartearen premietara egokitutakoa eskaintzea, irizpidedun pertsonak, sortzaileak, ekintzaileak eta gizartearekin konprometitutakoak sustatuz.
- Lankidetzako bikaintasun-ikerketa garatu eta finkatzea, UPV/EHU Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistema gisa eraturia.
- Arku Atlantikoko Euroeskualdean prestakuntzaren eta ikerketa kooperatiboaren gako-elementu gisa eratzea, unibertsitateko jardueraren guztian nazioarteko ikuspegia txertatuz.
- Elkartze estrategiko modernoetan eta maila goreneko prestakuntza eskaintzen duen, bere lurraldean eta kulturaren sustraitutako, mundura irekitako eta campus anitzeko antolaketa orekatuarekin bat datorren unibertsitateko egokitutakoetan oinarritutako antolaketa-egitura izatea.
- Gizartearekin konprometitutako instituzio gisa duen erantzukizuna bere gain hartzea, kokatuta dagoen komunitateko bizi-baldintzak, inklusio maila eta kohesio soziala hobetzen eta bere eraginpeko lurraldearen garapen ekonomiko jasagarria lortzen lagunduz, EAEko gizarte-, kultura- eta ingurumen-erronkei soluzioak bilatzen modu aktiboan parte hartuta.

Ikuskera

Estatutu berrietan xedatutako xede eta balioen ildoari eta diagnostiko estrategikoari eta adierazitako misioari jarraiki, 2017an, UPV/EHU honelakoa izango da:

- Nazioartean finkatutako unibertsitatea izango da, talentua erakartzeko eta mundura bere baliorik onenak bidaltzeko gai izango dena.
- Euskal gizartearen irakaskuntza-premiei aurre egingo die, jakinduriaren esparru guztietan ezagutza transmitituz, kalitatezko irakaskuntza-eredu baten bitartez.



- Nazioartean erakargarria izango den gradu ondoko eskaintza izango du.
- Ezagutza sortuko du lan kooperatiboaren (auzolana) bitartez, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sare mailako nahiz nazioarteko itun-politikari esker.
- Muga-ikerketaren emaitzen transferentziaren bitartez eta ezagutzaren hedapenaren bitartez, euskal gizartearen garapen ekonomikoa eta gizarte-ongizatea lortzen lagunduko du.
- Campusetako unibertsitate-bizitza erraztuko du irakaskuntzako, gizarte-ko, ekohirigintzako eta arkitekturako alderdi guztietan, unibertsitate-komunitate osoaren hazkunde pertsonala etengabe ahalbidetuz.
- Hausnarketarako eta pentsamendu kritikorako eremu librea eskainiko du, EAEko ondare intelektual, humanistiko, kultural eta zientifikoa aberasten modu erabakigarrian lagunduko duena.
- Unibertsitate-komunitateak bere jarduera guztia bi hizkuntza ofizialetan garatzeko aukera emango du, egoera diglosikoa gaindituta.
- Lidergo intelektualaren eta gizarte-erantzukizunaren bokazioarekin garatuko ditu emakume eta gizonezkoen arteko berdintasuna lortzera eta desberdintasun sozial eta kulturalak murriztera bideratutako neurriak, giza eskubideentzako zuzentasun, jasagarritasun eta errespetu handiagoko klabeen gizarte-aurrerapena ahalbidetuko dutenak.



4. ARDATZ ESTRATEGIKOAK

AMIA analisia abiapuntutzat hartu eta UPV/EHUREN Kanpo eta Barne Diagnostikoa egin eta bere Misioa eta Ikuskera deklaratu ondoren, Unibertsitatearen Ardatz Estrategikoak aurkeztuko dira. Hurrengo urteetako misioa garatzeko Unibertsitatearen jarduerak bilduko duten jardun-eremuak dira ardatz estrategikoak.

ARDATZA.- PRESTAKUNTZA

UPV/EHUK bikaintasuna lortu nahi du irakaskuntzan eta ikaskuntzan, bere inguruneke goi-mailako hezkuntzako erreferente izaten jarraitzeko eta nazioartean proiektatzeko.

Horretarako:

- Prestakuntza-eredu kooperatibo eta eleaniztun propioaren bitartez indartuko du kalitateko prestakuntza ireki eta berritzailea.
- Gradu ondoko eskaintza zabala eta kalitate handikoa izango du bi hizkuntza ofizialetan eta ingelesez, beste batzuen artean, bikaintasuneko ikertzaileen prestakuntza ahalbidetuko duena.
- Master eta Doktorego Eskola sortuko du, Ikerketa Eskola Bateratuko ereduaren oinarrituta garatutakoa, doktorego-programak eta diziplina anitzeko ikerketa-prestakuntza koordinatu eta kudeatuko dituen.
- Unibertsitario eta profesionalen premietara zuzendutako etengabeko prestakuntza sustatuko du, enpresa-munduarekin eta gizarte-eragileekin lankidetzan.

Ekintzak

1. Gure prestakuntza-eskaintzaren hedapena, jarraipena, berrikuspenera eta finkapena, enplegarritasuna eta lan-munduan txertatzea sustatuz.
2. UPV/EHUREN hezkuntza-ereduaren garapena.
3. Euskararen Plan Gidariaren berrikuntza, graduoko eskaintza berrikusiz eta gradu ondoko eskaintzari arreta berezia eskainiz eta hura sustatuz.
4. Master eta Doktorego Eskolaren ezarpena, garapena eta finkapena, eta bere jardueren jarraipena.



5. Etengabeko prestakuntzaren diagnostikoa, antolaketa eta egituraketa, kultura ekintzailea sustatuko duena eta lurraldeko ingurune sozioekonomikoarekin lankidetzan prestakuntza-katalogo bat agerian utziko duena.
6. UPV/EHUko irakasleen gaitasunen katalogoan oinarrituta, irakasleak prestatzeko programa bat diseinatu eta ezartzea.
7. Eleaniztasun-plana berritzea atzerriko hizkuntzako ikasketen eskaintza sustatuz, ahal izanez gero ingelesezkoa, eta masterretan ahalegin berezia egin da eta prozesuan ikastegiak eta sailak konprometituta.
8. Campus Birtuala birsortzea, irakaskuntzari eta bertaratu gabeko irakaskuntzari laguntzeko zerbitzuen erabilera eta kalitatea sustatzen dituen agente moduan joka dezan.
9. Elkarlaneko eta diziplina anitzeko ikaskuntza-guneak sustatzea.

II. ARDATZA.- IKERKETA

UPV/EHUK nazioartean erreferentzia izango den unibertsitate ikertzailea izan nahi du.

Horretarako:

- Kultura ikertzailea txertatuko du UPV/EHUko irakasle guztien karreran. Horretarako, ikertzaile gazteei aukerak eskainiko dizkie belaunaldi-txanda bermatzeko, eta norbere IIren mugikortasuna eta atzerriko ikertzaileak erakartzea sustatuko du.
- Gizartearen interesen araberako ikerketa egingo du. Ikerketa horren transferentziak garapen sozial bidezkoagoa, jasangarriagoa eta zuzenagoa eta gizarte-ongizate handiagoa lortzen eta enpresa publiko eta pribatu berriak eta pertsonen eta ingurunearen zerbitzurako ekonomia sustatuko duten gizarte-erakundeak sortzen lagunduko du.
- Zientzia-produkzioa euskal gizartera hedatzea sustatuko du dibulgazioaren bidez, eta bereziki euskaraz.
- Ikerketa finantzatzeko behar diren baliabide publiko zein pribatuak bilduko ditu, batez ere nazioarteko esparruan, ikerketa-askatasuna zainduta eta iturri horiek ikerketaren emaitzak baldintzatu gabe.



- Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistemaren buru izango da.

Ekintzak

1. Jarduera Ikertzailea Areagotzeko Programa zehaztu eta martxan jartzea, irakasle guztiak ikerketa-jardueretan sartzea sustatuz eta esparru horretan jarduera handia duten ikertzaileen lana erraztuz, hori guztia Ikerketa Planarekin koordinatuta.
2. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistemarekiko lankidetzaren areagotzea, batez ere Ikerbasque Fundazioarekikoa eta enpresen I+G+B sailekikoa, Nazioarteko Bikaintasun Campusaren esparruan.
3. Jarduera ikertzaile handiko irakasleak aitortzea eta babestea, haien ikerketa-lana erraztuz.
4. UPV/EHUren ikerketa-mapa eguneratuta edukitzea, babes, sustapen eta ebaluazioko ekintza estrategikoak diseinatzeko aukera emango duena eraginkortasun-irizpideak sartuta.
5. Plataforma zientifiko teknologikoak (SGIker) garatzeko programa bat ezartzea hiru campusetan, akats handienak dituzten arloetan arreta jarri eta ikerketan laguntzen duen pertsonal teknikoaren irudia indartuz.
6. Ikerketa-emaitzen balorizazioa eta ekintzailatzaren kultura sustatzea, eta baita horiek gizarte-ingurunera eramatea ere, Ikerketa Emaitzen Transferentzia Bulegoak indartuz.
7. Ikerketa-egiturei kudeaketa-ahalmena transferitzea.
8. Unibertsitateko ikasleak ikastegietan egiten den ikerketan txertatzea. Era berean, Batxilergoko eta Lanbide Heziketako ikasleei unibertsitate-inguruneak hastapenak ematea.
9. Ikerketa-jardueran euskararen erabilera sustatzeko bitartekoak planifikatzea.
10. Dibulgazio zientifiko, tekniko, humanistiko eta artistikoko programak eta ekintzak ezartzea.
11. Nazioartean ospe handia duten unibertsitateekiko ikerketa-esparruko harremanak sustatzea, irakasle ikertzaileen trukaketa-ekintzen bitartez.



12. Lankidetza publiko eta pribatua eta ikerketarako kanpoko baliabideak lortzea sustatzea, batez ere Europako deialdietan, ikerketa-askatasuna bermatuz.
13. Ikerketa-ildoak sustatzea euskal gizartean dauden desberdintasun-egoerei aurre egiteko, erakundeekin nahiz gizarte-eragileekin lankidetzan.

III. ARDATZA.- NAZIOARTERATZEA

UPV/EHUK nazioarteko erreferentzia-gunea izan nahi du irakaskuntza, ikerketa eta ezagutza-transferentzia arloetan, eta baita gizarte-erantzukizuneko irizpideekin egindako jardueren garapenean ere.

Horretarako:

- Talentua erakartzeko eta leial bihurtzeko politika garatuko du.
- Mugikortasuna eta nazioarteko trukaketak areagotuko ditu.
- Bere egiturak eta zerbitzuak nazioarteratze-premietara egokituko ditu.
- Nazioarteko itunak eta lankidetzak eta nazioarteko sareetan duen presentzia sendotuko ditu.
- Mugaz haraindiko campusa sortuko du Bordeleko Unibertsitatearekin, nazioartean eragina izango duen mugaz haraindiko sarea eratzeke, ezagutzaren balio-kate osoan ezagutza eta gaitasun zientifiko eta teknologikoak sortzeko ardatz atlantikoko erreferentzia izango dena, ideiatik hasi eta onura sozial bihurtu arte.

Ekintzak

1. Nazioarteko ingurunean UPV/EHU marka finkatzea, unibertsitate-jardueraren hedapena eta ikusgarritasuna hobetuta, Eusko Jaurlaritzaren nazioarteko sarean bermatuta eta gure web orriaren ingelesezko bertsioaren edukiak handituta.
2. Mugikortasuneko, praktiketako eta atzerriko egonaldi laburretako programak sostengatzea, sustatzea eta horiei ikusgarritasuna ematea, gradu-, master- edo doktorego-mailako prestakuntzan zehar nazioarteko esperientziaren bat izaten duten ikasleen portzentajea handitzeko hel-



buruarekin. Doktorego mailako prestakuntzan, gainera, nazioarteko tesiak sustatuko dira.

3. Irakasle-ikertzaile eta AZP kolektiboek atzerrian egonaldiak egiteko programak eta aukerak sostengatzea, sustatzea eta horiei ikusgarritasuna ematea.
4. Atzerriko unibertsitate eta instituzioekin lankidetzan planteatutako titulu kopurua berrikustea eta, bere kasuan finkatzea, master- eta doktorego-ikasketei eta Bordeleko Unibertsitatearekiko mugaz haraindiko lankidetzari (UBEx) arreta berezia eskainiz.
5. Egiturak, zerbitzuak eta prozedurak nazioarteratzearen premietara egokitzea sustatzea, web orrian eskuragarri dagoen dokumentazioa gehituta eta unibertsitateko jarduera eta deialdiei nazioarteko konkurrentzia erraztuta.
6. Iberoamerikan dugun presentzia finkatzea goi mailako unibertsitate eta instituzioekiko lankidetzaren bitartez eta, bereziki, Latinoamerikako master- eta doktorego-sarea finkatu eta hedatzea.
7. Europako deialdietako parte-hartzea areagotzea (Erasmus Mundus, Leonardo, Atlantis...) unibertsitateen arteko nazioarteko proiektu eta partzuergoen bitartez, eskatzaileei laguntza eta orientabidea emanez.
8. Atzerriko bisitariak, ikasleak, irakasle-ikertzaileak eta AZPak erakartzeko bideak eta haiek hartzeko programak hobetzea, haien kopurua eta gogobetetasuna handitzeko, eta baita Europako deialdietan egiten ditugun proposamenen ebaluazioaren emaitza hobetzeko ere.
9. Atzerriko hizkuntzen ikastaroetarako sarbidea erraztea, bereziki ingeleseko ikastaroetarakoa, unibertsitate-kolektibo guztietan ezagutza- eta erabilera-mailak hobetzeko.
10. Ikastegien eta zerbitzuen beharren azterketa bat egitea haien langile taldearen ingeles-ezagutzari dagokionez, ondoren prestakuntza-ekintza egokiak planteatzeko, baita erreferentziazko langile taldean behin-behineko doikuntzak ere.

IV. ARDATZA.- GOBERNANTZA ETA KUDEAKETA

UPV/EHUK 2012-2017 estrategiaren helburuak lortzen lagunduko duen eta irakas-kuntzan eta ikerketan duen bikaintasunagatik dagokion egitura instituzionala izango du.



Horretarako:

- Kudeaketa prozesu bidez egingo du, arinagoa, profesionalizatuagoa, efizienteagoa, eraginkorragoa, gardenagoa eta atseginagoa, gastuaren kontrol eraginkor eta efizienterako konpromisoa hartuta.
- Unibertsitatearen ikusgarritasuna bere egituren ikusgarritasunarekin eta nazioarteko bokazioa euskal unibertsitate publiko baten nortasunarekin uztartzeko aukera emango duen kudeaketa- eta gobernu-eredua izango du.
- Modu orekatuan aurrera egingo du bere egituraren eta antolakuntzaren garapenean, prestakuntza-, ikerketa-, gizarterako transferentzia eta bizikidetzapremietara egokitutako kudeaketarako eta funtzionamendurako aukera emango duen multicampus konfigurazioaren arabera.
- Unibertsitate-komunitatearen kohesio handiagoa sustatuko du. Xede horietarako, UPV/EHUK kontuan izango ditu honako printzipio hauek: auke-berdintasunarena, aniztasunaren eta diferentziaren errespetuarena, genero-ikuspegia txertatzearena, ekintza positiboarena, sexuaren araberrako rolak eta estereotipoak ezabatzearena eta ordezkartza orekatuarena. Unibertsitateko ordezkartza-organoetan gizon eta emakumeen proportzio orekatua ahalbidetzeko neurriak hartuko dira, bereziki.
- UPV/EHUK EAEko IEPein dituen itunen estrategia eta GRUPOehu/ehu-TALDEAren irudia bistaratuko ditu.
- Finantzaketa jasangarriko eredu bat zehaztuko du.

Ekintzak

1. Prozesu bidezko kudeaketa-sistema sinple eta arinaren hedapena eta ezarpena unibertsitateko antolaketa-unitate guztietan, eta Prestakuntza Planen egokitzapena.
2. UPV/EHUren Gobernu Kontseiluak onartutako zerbitzu-eskaintzaren eredu propioa unibertsitateko antolaketa-unitate guztietan ezartzea.
3. Kontabilitate analitikoko sistemaren garapena, erabakiak hartzea eta kontuak ematea erraztuko duena.
4. e-administrazioaren plan baten garapena, kudeaketa-prozesuak optimizatzeko informazioaren eta komunikazioaren teknologien erabilera sus-



tatuko duena eta datuen segurtasunari eta babesari buruzko indarreko araudira egokitutakoa.

5. Unibertsitateko egitura guztietara hedatzean oinarritutako baliabide espezifikoen barne-esleipeneko sistemaren orokortzea, aurrekontuaren araberako konpromisoekin bat datorrena.
6. Unibertsitate-egituren arteko lankidetzeta eta elkartze-sorkuntza sustatu eta bizkortzea.
7. Multicampus ereduaren oinarriak eta ereduaren sakontzea ezartzea.
8. ehuTALDEAren antolaketa-politikaren garapena. UPV/EHUK beste erakunde batzuetan duen parte-hartzearen ebaluazioa eta jarraipena.
9. Gobernu- eta ordezkaritza-organoen osaeraren ebaluazioa eta jarraipena egitea, eta, behar izanez gero, berdintasunerako neurrien proposamen berriak egitea.
10. Estatutu eta arauen garapena burutzea, izapidetzeari malgutasuna eta sinplifikazioa emateko helburuarekin, administrazio-hizkuntza erraz batekin.
11. Kide anitzeko organoetan erabakiak hartzeko orduan parte-hartzea eta gardentasuna sustatzea, eta egindako jarduketei buruzko informazioa ere sustatzea.
12. Irakasle-ikertzaileen jarduera akademiko guztia (irakaskuntzakoa, ikerketakoa eta kudeaketakoa) erregistratzeko sistema bat martxan jartzea.
13. AZPkoek ordezkari ditzaketen irakasle-ikertzaileek betetako postuak identifikatzea.

V. ARDATZA.- KONPROMISO SOZIALA

UPV/EHUK bere gain hartuko du gizartearekin konprometitutako instituzio gisa duen erantzukizuna.

Horretarako:

- Elkarriketa sozialeko eremu erkideak eta hausnarketarako eta eztabaidarako elkartzekoak sortuko ditu, bere inplikazio soziala areagotzeko aukera emango duten bide berriak sustatzeko helburuarekin.



- Ezagutza sortzean, konpromiso etikoarekin eta gizarte-erantzukizuneko konpromiso argiarekin jokatu du, herritarren belaunaldi berrien presentakuntzako gako-agente gisa eta iritzia sortzeko erreferente gisa.
- Unibertsitatearen hedapena eta proiektzioa desberdintasun sozial eta kulturalak murriztera eta bizitza politiko, kultural eta sozialean parte-hartze hobea izateko aukera ematen duten baldintzak sortzera bideratuko ditu.
- Unibertsitate-komunitatea modu aktiboagoan inplikatu du bere inguruneke arazo sozial eta kulturaletan.
- Gizarte parte-hartzaileago eta demokratikoago baten berezko balioetan sakontzen lagunduko duten ekintzak garatuko ditu.
- Zientziaren, teknologiaren, arteen eta humanitateen dibulgazio zientifikoko eta sustapen sozialeko jarduerak ahalbidetuko ditu bere kasa edo beste instituzio batzuekin lankidetzan.
- UPV/EHUren nortasuna eta berezko balioak proiektatu ditu bere komunikazio-planean diseinatuak diren estrategian oinarrituta.
- Euskal kulturaren eta hizkuntzaren garapen eta proiektio soziala ahalbidetuko dituzten gizarte- eta kultura-jarduerak sustatuko ditu, esparru horretan inguruneke unibertsitateekiko lankidetzak sustatuz.

Ekintzak

1. UPV/EHUK bere ingurunean duen presentzia areagotzea, elkarketa-foroak antolatuz eta gizartearen parte-hartzea areagotuz, gizarte-eragileekin elkarriketak egiteko guneak sortzeaz gainera.
2. UPV/EHUko kide izatearen eta haren nortasuna izatearen sentipena indartzea, bere funtzio soziala unibertsitate-komunitate osoan eta euskal gizarte osoan berezko balio gisa sustatuz.
3. UPV/EHUren barne- eta kanpo-komunikazioa aberastu eta hobetzea, eremu parte-hartzaile eta komunikazio-bide propioak ezarri, Unibertsitatearen jardura eta funtzio soziala bistaratzeko.
4. Gizartean euskal kultura eta hizkuntza sustatu eta hedatuko duten jardura sozialak eta kulturalak sustatzea, Akitaniako, EAEko eta Nafarroako Foru Komunitateko unibertsitateekiko sarea eta lankidetzak sendotuz.



5. Unibertsitate-jarduera guztietan aniztasunarekiko arreta sustatzea, inklusioa erraztuz eta bereizketak ematen duen aberastasuna onartuz.
6. Jasangarritasunerako, berdintasunerako eta garapenerako hezkuntza sustatzea unibertsitate curriculumean txertatuz prestakuntza- eta ikerketa-alderdietan.
7. Ingurumena eta baliabide naturalak errespetatzeko premiari buruz kontzientziatzea, unibertsitatea bere funtzionamenduan jasangarria izateko behar diren ekintzak ezarriz, ingurunea errespetatzen duten ereduak sustatuz eta ingurumen-balioak suspertuz.
8. Lankidetza-, berdintasun-, boluntariora- eta jasangarritasun-egiturak indartzea, koordinazio-bitarteko berriak sortzea eta horiek unibertsitateko jarduera guztietan aitortzea sustatuz.
9. Genero-ikuspegi integratua sustatzea unibertsitateko jarduera guztietan eta haien proiektio sozialean, Unibertsitatearen bikaintasunaren beste irizpide bat balitz bezala txertatuz.
10. Aldaketa eta eraldaketa sozialaren eragile diren nazioko eta nazioarteko erakunde eta instituzioekiko sareko lana indartzea, hiritartasun global, solidario, kritiko eta parte-hartzailearen prestakuntzarako agente estrategikoak izanda. Kasu orotan bermatuko da, haien eskumenen arloan, oinarrizko eskubide eta askatasunak, eta printzipio eta balio demokratikoen errespetua.
11. Interneteko eztabaidagune eta sare sozialean presentzia aktiboa sustatzea, erantzun bizkorra bilatuz, eta bistaratzea eta erantzun-denbora modu fidagarrian neurtzeko tresnak bilatuz.

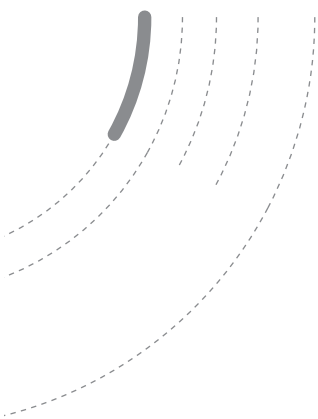






2012-2017





ERANSKINAK





• I. ERANSKINA:

Ardatzak/ Adierazleak/ 2012ko Balioak/ 2017 Helburu-balioak

PRESTAKUNTZA

ADIERAZLEAK	2012	2017
Gradu-titulu ofizialetako errendimendu-tasa.	%60	%70
Enpleguaren ehunekoa ezagutza-adarren arabera.	%80	%83
Metodologia aktiboan eta elkarlanekoan eskainitako kredituen ehunekoa guztizko potzentzialarekiko.	%5	%10
Irakasle-ikertzaile elebidunen ehunekoa.	%42	%47
Euskaraz eskainitako kredituen ehunekoa, eskaintza osoarekiko (gradua eta masterra)	%77	%81
Bikaintasun-aipamena duten Doktorego Programen kopurua.	32	40
Etengabeko Prestakuntzako tituluen eta moduluen kopurua.	85	125
Hizkuntza ez-ofizialetan irakasteko egiaztatutako lantaldeko llen kopurua.	525	650
Bertaratu gabeko prestakuntzan parte hartzen duten ikasleen kopurua.	2.378	2.500
Elkarlaneko eta diziplina anitzeko lanerako egokitutako metro koadroen kopurua.	24.320	27.000



IKERKETA

ADIERAZLEAK	2012	2017
Prestatzen ari diren ikertzaileak (doktoratu aurrekoak)	661	780
ISI aldizkarietan argitaratutako artikulua.	1.804	2.225
Enpresa, instituzio eta beste erakunde sozial batzuekin lankidetzan egindako I+G+B lankidetzen kopurua (kontratuak + proiektuak)	988	1100
SGIkerrek sortutako diru-sarreraren zenbatekoa.	1,2M€	1.5M€
Teknologiako lizentzien eta patenteen kopurua.	68	80
Sortutako spin-off kopurua.	6	12
Euskaraz egindako dibulgazio-ekintzen kopurua.	40	55
Proiektu lehiakorren kopurua.	399	500
Ikerkuntzako deialdi lehiakorretan eta ikerketa-kontratuetan lortutako diru-sarrera.	40,8M€	49M€



INTERNAZIONALIZAZIOA

ADIERAZLEAK	2012	2017
Gradu-, master- edo doktorego-mailan atzerrian egonaldia egin duten ikasle propioen kopurua.	1089	1470
Atzerriko unibertsitateekin batera egindako nazioarteko edo tutorekidetzan egindako tesien kopurua.	62	82
Atzerriko unibertsitateetan egonaldiak egin dituzten irakasle-ikertzaile eta AZPen kopurua.	273	327
Unibertsitatearteko nazioarteko edo ingelesezko master kopurua.	23	30
Master eta doktoregotan matrikulatutako Iberoamerikako ikasle kopurua.	367	450
Europako deialdietan (Erasmus Mundus, Leonardo, Atlantis, ...) aurkeztutako proiektu kopurua.	13	17
Mugikortasun programetan parte hartzen duten atzerriko ikasleen kopurua.	574	688
Master eta doktoregotan matrikulatutako atzerriko ikasleen kopurua.	646	960
Atzerriko irakasle-ikertzaile bisitarien kopurua.	---	+%30
Atzerriko hizkuntzen ikastaroak egiten dituzten irakasle-ikertzaile eta AZP kopurua.	427	512



GOVERNANTZA

ADIERAZLEAK	2012	2017
Ezarritako zerbitzu-eskaintzen kopurua.	6	50
e-administrazio planari dagokionez dagoen ezarpen-maila.	diseño	implantado
Konpromiso-dokumentuen bidez loturiko UPV/EHUren finantzazioa (CAP 1 gabe)	3,5M€	4M€
Gobernu-organoen kopurua (pertsona bakarrekoak eta kolektiboak).	251	200
Multicampus ereduan aurreikusi eta egindako ekimenen kopurua.	---	+%25
ehuTALDEAn txertatutako erakundeekin sinatutako hitzarmenen kopurua.	8	30
Gobernu- eta ordezkaritza-organismoetan dauden emakumeen ehunekoa.	47	%45 < I < %55
Garatutako araudietako artikuluko-kopuruaren murrizketaren ehunekoa.	%25	%25
Aztertzeko behar den informazioa aurretiaz eskuragarri izatea eta onarturiko dokumentuak eskuragarri izatea.	web eguneratuta	web eguneratuta
Sistema de registro de la actividad académica del personal docente e investigador	Garatu gabe	Garatuta



KONPROMISO SOZIALA

ADIERAZLEAK	2012	2017
ehuGUNE programa.	Lantze-aldian	Eginda eta finkatuta
UPV/EHUri buruzko erreferentzia kopurua EAEko prentsa idatzian.	7331	8500
Akitaniako, EAEko eta Nafarroako unibertsitateekin garatutako jarduera kopurua.	20	25
Eraikinen egokitzapenerako eta irisgarritasunerako gauzatutako aurrekontuaren ehunekoa.	%15	%75
Gizarte-erantzukizunetako gaietan prestatutako AZP eta irakasle-ikertzaileen ehunekoa.	%20	%65
Jasankortasunarekin konpromisoak hartzen dituzten ikastegien ehunekoa.	%30	%90
Unibertsitateko Gizarte Erantzukizuneko Memoria.	Egin gabe	Eginda eta eguneratuta
Euren praktikak eta karrera amaierako proiektuak garapenerako lankidetzan egiten dituzten ikasleen kopurua urteko.	70	100
Berdintasuna edo/eta genero-ikuspegia lantzen duten ikerketa-proiektuen kopurua.	8	12
Erakunde eta instituzio nazionalekin edo/eta nazioartekoekin garatu eta hitzarmenen oinarrian erregistratutako hitzarmenen kopurua.	228	250





• II. ERANSKINA:

Plan Estrategikoa lantzeko erabili den metodologia.

Plan Estrategikoa hurrenez hurrengo hiru fasetan landu da, 2011-2012 ikasturtean. Lehenengo fasean, oinarrien zirriborroa aurkeztu eta eztabaidatu da Klaustroan, eta horretarako, aipaturiko oinarriak prestatu dira aldez aurretik. Bigarren fasean, unibertsitateko kideen eta interes-taldeek ekarpenak jaso dira; baita gizartearen ekarpenak ere, oro har. Eta azkenik, hirugarren fasean, proposamen bat landu da, ondoren Gobernu Kontseiluak aztertzeko.

Lehenengo fasearen helburua izan da oinarrien proposamena prestatzea, Klaustroko eztabaida errazteko. Oinarri horiek biltzen dituen dokumentuak indarreko plangintza-tresnak izan ditu abiapuntu; hots, UPV/EHUko kideen parte-hartzearekin osatu diren eta bertako erabaki-organismoen berrespena jaso duten plangintza-tresnak.

Parte-hartze hori kontuan hartuta, Plan Estrategikoak ezinbestean hartu behar zituen kontuan plan horiek. Gainera, Plangintza Estrategikoak mekanismoak ezarri behar zituen tresna horiek lerrokatzeko, ezarritako lerro estrategikoak betetzen lagun dezaten. Horregatik, unibertsitateko kideen parte-hartzearekin osatu diren esparru-dokumentuen eta dokumentu estrategiko/operatiboek zerrenda dago dokumentu honetako III. eranskinean.

Bigarren fasea oinarriak onartu direnetik Gobernu Kontseiluak aztertuko duen planaren dokumentua egin bitarte gauzatu diren esku-hartzeek osatu dute. Fase horretan, partaidetza-prozesu bat antolatu da, eta horren bidez, unibertsitateko kideek eta gizarteak Plan Estrategikoaren proposamena lantzen lagundu dute. Parte hartzeko bi bide egon dira: bat, barnekoa, eta bestea, kanpoko.

Barneko parte-hartze prozesuan, ekarpenak egin nahi izan dituzten pertsona guztien iritzia eta ideiak bildu dira. Fase horren helburua izan da ekintza edo ildo estrategikoak bideratzea, ardatz bakoitzean onartutako helburu estrategikoak erdiesteko. Prozesua antolatzeke, beharrezkoa izan da ideiak biltzeko eta eztabaida ordenatua eta eraginkorra sustatzeko partaidetza-bideak egituratzea. Horretarako, bi partaidetza-bide ezarri dira, ondoz ondo. Hasteko, **lan talde bana** antolatu da Planeko **ardatz estrategiko bakoitzerako**.

Taldeak osatzeko garaian kontuan hartu dira:

- Estatutuetan jatorria duten batzordeetako ordezkariak, ardatzez ardatz:
 - Prestakuntzaren ardatzerako, Akademia Antolakuntzako eta Doktoregoko Batzordea (AADB).



- Ikerketaren ardatzerako, Ikerketa, Garapen eta Berrikuntza Batzordea (IGBB).
- Nazioartekotzearen ardatzerako, Nazioartekotze Planeko Lan Batzordea.
- Gobernantza eta kudeaketaren ardatzerako, Estatutuak Garatzeko Batzordea (CODEST).
- Gizarte-konpromisoaren ardatzerako, Berdintasun Batzordea eta Garape-nerako Lankidetzaren Batzordea.
- Unibertsitatea osatzen duten interes-taldeetako pertsonak, ekintzak proposatu dituztenak, nor bere ardura peko ardatz estrategikoaren arabera. Interes-talde hauek bereizi dira:
 - Ikasleak,
 - Irakasleak,
 - Administrazio eta zerbitzuetako langileak,
 - Ikastegietako ordezkariak,
 - Sailetako eta ataletako ordezkariak,
 - Prestakuntza- eta ikerketa-unitateak eta ikerketa-institutuak,
 - Zerbitzuak eta gizartea.

Taldeetan parte hartu ahal izateko, nahi duten guztiei aukera eman zaie beren burua proposatzeko, epe jakin baten baitan, xede horrekin eratutako foroaren bidez.

- Lantalde bakoitzean gehienez ere 20 lagunek parte hartzea gomendatu zen, eta horrenbestez, 20 eskari baino gehiago jaso diren kasuetan, kolektibo guztietako kideak egongo zirela bermatu da, eta osaera paritarioa izateko ahalegina egin da, taldeetako kideak aukeratzeko garaian.

Lantalde bakoitzean errektore-taldeko kide batek egin du dinamizazio- eta koordinazio-lana (kasuan kasuko ardatzeko eskumenak dituen errektore-taldeko kide batek, hain zuzen ere), eta lan horretaz gain, ekarpenak jasotzen, laneko dinamika eta metodologia proposatzen eta ardatz bakoitzeko proposamena lantzen lagundu du. Horretarako, Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzuko teknikariaren laguntza izan du.



Aipaturiko lantaldeez gain, **webgunean foro bat** sortu da, eta bertan, unibertsitateko kide guztien esku jarri da prozesuari eta emaitzei buruzko informazioa. Horrela, edonork ikusi ahal izan ditu sortu diren dokumentuak, eta nahi izan duten guztiek ekarpenak egin ahal izan dituzte foro horren bitartez.

Kanpoko parte-hartzea errazteko, UPV/EHUko Gizarte Kontseiluaren laguntza jaso da; izan ere, ardatz bakoitzerako kanpotik egindako ekarpenak bideratzeko era proposa zezan eskatu zitzaion aldez aurretik Kontseiluari. Ekarpene horiek Gizarte Kontseiluko Plan Eragilearen Batzordearen bidez gauzatu dira.

Azkenik, **hirugarren fasean** aurreko faseko emaitza jaso da, eta Plan Estrategikoaren lehen bertsioa egin da, eta bertan, ardatz bakoitzeko esku-hartzeak, ildo estrategikoak eta adierazleak zehaztu dira. Dokumentu hori Gobernu Kontseiluri aurkeztu zaio, aztertu dezan eta ekarpenak egin ditzan, ezarritako epean. Behin ekarpenak jaso eta gero, aztertu egingo dira, eta hala erabakitzen bada, behin betiko dokumentuan sartuko dira. Dokumentu hori izango da, hain justu, Gobernu Kontseiluak onartuko duena, egokitzen jotzen badu. Horixe izango da UPV/EHUko 2012-2017ko Plan Estrategikoa.



III. ERANSKINA:

Oinarri gisa erabili diren esparru-dokumentuak eta dokumentu estrategiko/operatiboak

- 2007-2011ko oinarriak eta Plan Estrategikoa
- Estatutuak
- Euskampus Bikaintasun Campusa eta 2011ko hobekuntza-ekintzak
- 2011-2014ko Unibertsitate Plana (kontratu-programak, finantzaketa arrunta, Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana)
- Eleaniztasun Plana
- Graduak ezartzeko plana
- Doktorego-eskolei buruzko hausnarketa
- Campus anitzeko egitura garatzeko oinarriak
- Berdintasun Plana
- Lankidetzeta Plana (zirriborroa)
- Garapen Iraunkorrerako Plana
- Laneko Arriskuen Prebentziorako Plana
- AZPko Langileen Prestakuntza Plana
- IKD eredu, unikude, EHUndu, Docentiaz



- Campus Birtualeko Plan Estrategikoa
- Nazioarteratze Plana
- Irakasle eta Ikertzaile Taldearen Plan Gidaria
- Euskararen Plan Gidaria
- AZPko Erreferentziazko Langile Zerrenda
- Ikerketa Plana



IV. ERANSKINA:

Glosategia

ADIERAZLEA:

Helburu jakin baten betetze-maila neurtzeko bitartekoa da.

AMIA:

Estrategiaren eremuan erabiltzen den akronimoa da, hitz hauen inizialek osatutakoa: Ahulguneak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak.

ARDATZ ESTRATEGIKOAK:

Ikuskera adierazten duten arloak dira, eta epe luzerako eta maila goreneko printzipioak ezartzen dituzte.

BALIOAK:

Unibertsitate bat definitzen duten eta gainerakoetatik bereizten duten ezaugarri kulturalak dira; Unibertsitatearen jarduteko modua da, oro har erakundea osatzen duten pertsona gehienen jarrera eta jokamolde adierazgarriak islatzen dituena.

BARNE-DIAGNOSTIKOA:

Unibertsitatearen beraren Indarguneak eta Ahulguneak zehazten dituen analisisa, bai baliabideei eta prozesuei dagokienez, bai emaitzei dagokienez (irakaskuntza, zerbitzuak...)

EBALUAZIOA:

Plan Estrategikoan ezarritako helburuen betetze-maila kontrolatzeko mekanismoa.

EKINTZA:

Helburu estrategikoak lortzeko eginkizuna.

ESTRATEGIA:

Epe luzean eta etengabe aldatzen ari den ingurunera egokitutako eremuan aldez aurretik ezarritako helburuak betetzen laguntzen duten erabakien eta ekintzen multzoa,



antolakuntzaren eskura dauden baliabideen erabilera egokia eginez. Estrategiak etorkizunean jarraitu beharreko jarduera-ildoak (ekintza-multzoa) deskribatzen ditu, behin ezagutu ondoren zein diren Mehatxuak eta kanpo Aukerak, baita baliabide eta ahalmen berekiak (Unibertsitatearen Indarguneak eta Ahulguneak) ere.

HELBURU ESTRATEGIKOAK:

Ardatz bakoitzean berariazko xedekak ezartzen dituzte, eta Unibertsitateak bere plana betetzeko bete behar dituen helburuak zehazten dituzte.

IKUSKERA:

Unibertsitateak nora eta noiz iritsi nahi duen esaten duen adierazpena da. Adierazpen horretan laburbiltzen dira erakundeak erdietsi nahi dituen gurariak eta lorpenak, egiten dituen jarduerari, osatzen duten taldeei eta bere ingurune sozial eta instituzionalari begira.

KANPO-DIAGNOSTIKOA:

Hurbilekoa ez den etorkizunean Unibertsitatearen ingurunean gerta litezkeen Aukerak eta Mehatxuak zehazten dituen analisi prospektiboa.

MISIOA:

Erakundearen izaera, izateko arrazoa, xede dituen taldeak, eskaintzen dituen zerbitzuak eta bere jardunbidearen ezaugarri bereizgarriak definitzen dituen adierazpena da.

PLAN ESTRATEGIKOA:

Unibertsitatearen estrategia jasotzen duen dokumentua da.

PLANGINTZA ESTRATEGIKOA:

Antolakuntza jakin baten eta haren ingurunearen diagnostikoa egiteko egiten den prozesua da, horretarako, orientazio estrategiko batzuk ezarriz eta bilatzen diren helburuak eta etorkizuneko jokalekuak lortzeko burutu beharrezko ekintzak ezarriz.



www.ehu.es



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

