

A low-angle photograph of a forest with large, moss-covered trees. Sunlight filters through the canopy, creating a bright starburst effect. The ground is covered in fallen autumn leaves. A purple vertical bar is on the left, and a green vertical bar is on the right.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

2026-2028



00.
Índice

01. Introducción	04
02. Misión, visión y valores	06
03. Condicionantes del entorno	08
04. Ejes estratégicos	16
Eje 1. Docencia y aprendizaje	20
Eje 2. Investigación	26
Eje 3. Transferencia e impacto social	32
Eje 4. Difusión y divulgación del conocimiento y promoción cultural	36
Eje 5. Personas y comunidad	44
Eje 6. Territorialidad e internacionalización	52
Eje 7. Normalización del euskera y planificación lingüística	56
Eje central. Nueva gobernanza y gestión eficiente	64
05. EHU en datos	74
Anexo. Referencias bibliográficas	78



01. Introducción

El Plan Estratégico 2026-2028 es el resultado de un proceso colectivo de reflexión, escucha y diálogo llevado a cabo en la comunidad universitaria, representando tanto a las personas como a cada uno de los centros y servicios que la componen; todas ellas comprometidas con el futuro de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU) y aportando su imprescindible y enriquecedora contribución.

El presente plan se aborda desde la autonomía universitaria reconocida en los Estatutos de la EHU y se extiende al establecimiento de sus líneas estratégicas, entre otras, en las políticas docentes, de investigación e innovación, de transferencia, difusión y divulgación del conocimiento, de aseguramiento de la calidad, de gestión financiera, de personal, de estudiantado, de plurilingüismo, de cultura y de internacionalización.

El plan busca avanzar hacia la excelencia universitaria en un contexto de transición e incertidumbre, definiendo la hoja de ruta para los próximos tres años que permita a la universidad pública cumplir con su misión. El contexto actual exige reducir el periodo de vigencia del plan y llevar a cabo la monitorización continua de resultados que permita reorientar el rumbo de la universidad ante posibles nuevas necesidades.

Asimismo, el Plan Estratégico 2026-2028 recoge los planes específicos de cada ámbito en vigor y será la base para los planes estratégicos futuros que se desarrollen en los campus, centros y servicios de la EHU, de tal forma que, aunque puedan desarrollar sus propias hojas de ruta con acciones específicas, todos ellos tengan como fin la alineación de los objetivos y la excelencia común. Los planes de gestión anuales del Equipo Rectoral se desarrollarán también acorde a este Plan Estratégico.

Los planes de gestión, el Plan Estratégico y los Estatutos son documentos estratégicos de corto, medio y largo plazo respectivamente que están a su vez alineados con la Ley Orgánica del Sistema Universitario, con el Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030, con el **Plan Universitario Vasco (2027-2030)** y con el proyecto de ley del Sistema Universitario Vasco (2026).



02. Misión, visión y valores

Misión

La EHU tiene como misión conformar una comunidad universitaria comprometida y responsable, que persiga la excelencia académica y científica, aporte una formación de calidad a su estudiantado en la enseñanza superior y contribuya al bienestar de la sociedad vasca y de la sociedad global a través de la actividad académica, docente e investigadora, transfiriendo los conocimientos adquiridos al tejido socioeconómico y cultural a fin de promover el desarrollo humano y territorial sostenible en el marco de la Unión Europea y de la agenda de desarrollo global de la Organización de las Naciones Unidas (ODS, Agenda 2030), divulgando el conocimiento científico en la sociedad y preservando los valores ilustrados propios de la cultura europea y de la cultura vasca, particularmente, el uso normalizado de la lengua vasca en su actividad universitaria.

Visión

La visión de la EHU es la de una institución académica y científica de referencia en Europa en el impulso de la educación superior, la investigación e innovación y la transferencia como motores de progreso y generadores de impacto para construir una sociedad vasca más próspera, sostenible, saludable, solidaria, equitativa y capacitada para transformar, innovar y adaptarse a los retos políticos, demográficos, económicos y tecnológicos presentes y futuros.

La Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea aspira a la mejora continua en las cinco grandes líneas de actuación de la universidad:

- La docencia, procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La investigación: generación, verificación y acreditación de conocimiento.
- La transferencia del conocimiento y generación de impacto social.
- La difusión y divulgación del conocimiento.
- La gestión de la autonomía universitaria para todas estas actuaciones.

Todo ello, en una universidad pública vasca y europea, multi-campus, diversa, feminista, resiliente, euskaldun y plurilingüe, abierta al mundo; asegurando el cuidado de todas las personas que la conforman, atendiendo especialmente a su salud y bienestar emocional, velando por las necesidades específicas de las personas en situación de vulnerabilidad a las cuales les atraviesan diversidades que las sitúan en un lugar de no acceso a derechos, y promoviendo el esfuerzo individual y colectivo.

En la medida en que la EHU, como universidad, aporte a la sociedad profesionales con una formación óptima y transfiera eficazmente el conoci-

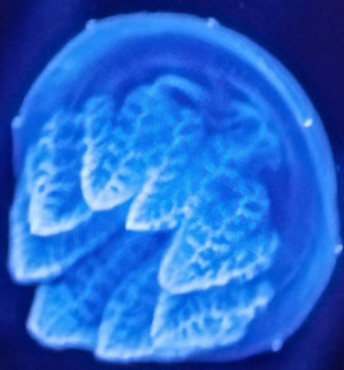
miento, podrá, además, cumplir con su propósito de contribuir al bien común. La universidad pública, como la seguridad social o la educación y la sanidad públicas son una joya del estado de bienestar y un logro del modelo social europeo. Cuanto mejor sea, tanto más beneficiará a la sociedad. Ello redundará en una sólida confianza ciudadana hacia la institución académica ante los retos e incertidumbres actuales. A su vez, esa confianza en la Universidad, junto con el sentimiento de pertenencia a la misma, son elementos estructuradores de la sociedad, culturalmente diversa, y de sus instituciones democráticas.

Valores

La EHU aspira a ser una universidad cívica, a la convivencia democrática en la universidad y en la sociedad vasca, en el territorio, basada en la igualdad de género, la paz, el diálogo, la libertad y la diversidad, y a un desarrollo humano sostenible y solidario con todos los pueblos del mundo. Una EHU abierta, internacionalizada, interconectada a los ecosistemas presentes en el territorio, que coopera y colabora horizontalmente con todos los agentes a la vez que impulsa la cultura local. Un ámbito de impulso del libre pensamiento, de la libre creación y del libre desarrollo, tanto de la sociedad como de las personas que conforman la comunidad universitaria, un territorio real y virtual abierto al mundo donde se puede vivir y trabajar en euskera.

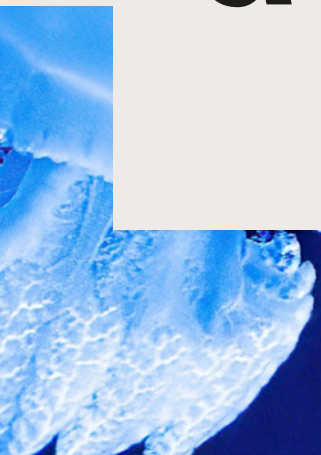
Siempre fiel a los principios que marcan sus Estatutos: autonomía universitaria, suficiencia financiera, legalidad, libertad académica (de estudio, de cátedra y de investigación), igualdad entre mujeres y hombres, no discriminación, eficacia, eficiencia (evaluación y rendición de cuentas), transparencia (acceso a la información pública compatible con la protección de datos personales), calidad, inclusión e integración social y mejor servicio a la sociedad y a la comunidad universitaria.

En definitiva, la EHU, como institución académica de referencia de la sociedad vasca, debe recoger, encarnar y priorizar en su seno los siguientes valores: la búsqueda permanente de la verdad, la creación y transmisión del conocimiento, la gobernanza democrática, la difusión de la cultura, el cosmopolitismo, la valorización del euskera, el desarrollo del pensamiento racional y crítico, la metodología de la ciencia, la custodia y recuperación del patrimonio, la transparencia, la perspectiva de género, el diálogo y el respeto entre diferentes y la responsabilidad de generar ciudadanas y ciudadanos activos, a lo largo de toda la vida, personas creativas y libres que interioricen el conocimiento y el deseo de saber. La EHU se compromete a difundir estos valores en la sociedad vasca.



03.

Condicionantes del entorno



La aspiración a la mejora continua en las actividades de la universidad y a contribuir al bien común debe tener en cuenta tres condicionantes: la financiación de la universidad, el personal y los medios técnicos a su disposición y su entorno, el contexto desde lo local a lo global. Los tres condicionan y delimitan la autonomía universitaria.

Este Plan Estratégico no aborda las cuestiones de financiación, que dependen de un análisis anual realizado junto con el Gobierno Vasco. Los recursos y el personal técnico, de gestión y administración y servicios se analizan a lo largo del Plan.

La reflexión estratégica del Plan se inicia teniendo en cuenta el contexto. Se esboza a continuación con trazos gruesos lo que se identifica como amenaza o desafío del entorno, del que también pueden aflorar oportunidades.

A. Entorno Mundial

El mundo ha cambiado profundamente en los últimos años. La sociedad se encuentra ante escenarios bélicos persistentes (incluso a las puertas de la UE), una creciente inestabilidad geopolítica y un clima generalizado de incertidumbre que ha alterado de manera sustancial el marco de gobernanza global construido desde la segunda posguerra mundial. Este nuevo contexto está teniendo un impacto directo y creciente sobre la propia Unión Europea y sus universidades, y provoca un replanteamiento de los frágiles equilibrios institucionales, sociales y académicos. Algunas transformaciones globales que condicionan la sostenibilidad de las universidades son:

1. La evolución demográfica europea —tasa de natalidad baja, envejecimiento de la sociedad, decrecimiento poblacional previsto e inmigraciones— impacta sobre el sistema económico, sobre el sistema social (las políticas sociales de salud, ocio, acceso a la vivienda) pero también sobre el sistema cultural y político (políticas de diversidad, equidad e inclusión) lo que alimenta las guerras culturales. Pero los cambios demográficos afectan directamente al sistema educativo y universitario: la entrada de jóvenes a la universidad descenderá notablemente lo que acentuará retos como captar estudiantado, adaptar el concepto de estudiantado y atraer a hijos e hijas de inmigrantes a la EHU. Para ello, cabe pensar en estrategias anticipativas como 1) colaborar con el Gobierno Vasco en el diseño de políticas que analicen el impacto de la baja natalidad y la incentiven atrayendo a las hijas e hijos de migrantes al bachillerato, a la formación profesional y a la universidad, 2) estrategias de formación continua para diseñar una oferta formativa atractiva a la población activa —microcredenciales—, 3) desarrollar la oferta dirigida a la población no activa —Aulas de la Experiencia— desde una perspectiva amplia, o 4) atraer más estudiantado de otros territorios.
2. La geopolítica mundial está cambiando a un ritmo acelerado con un declive del multilateralismo, con escaladas belicistas y armamentísticas que amenazan la seguridad, o con irrupciones externas en los sistemas políticos europeos que deterioran las prácticas democráticas. Ello genera una incertidumbre a la que se añade el impacto sobre nuestras vidas del cambio climático, de la dependencia energética, de la necesaria descarbonización de la economía, de la revolución tecnológica-informática o de la Inteligencia Artificial, así como la necesidad de afrontar una profunda transición eco-social y tecnológica que está reconfigurando los modelos de desarrollo, producción y vida. Estas transformaciones condicionan la dimensión humana, el modo de vida europeo (*European way of life*) y las necesidades de formación de la sociedad. Frente a esta incertidumbre generalizada, emerge una oferta ideológica y populista de certidumbres alternativas, discursos negacionistas y soluciones simplistas; guerras culturales que plantean desafíos a las universidades. La incertidumbre generalizada dificulta la planificación y el diseño de estrategias a medio plazo desde las instituciones del conocimiento como las universidades, pero al mismo tiempo les ofrece enormes oportunidades para desarrollar investigación, transferencia y divulgación con gran valor e impacto social, investigación responsable, orientación de la enseñanza y la investigación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), transferencia y colaboración con entidades públicas y privadas para la paz, etc.
3. La transformación feminista está marcando un cambio estructural profundo en las sociedades europeas y en la sociedad vasca reconfigurando la distribución del poder, los roles de género y las dinámicas de trabajo y vida. Esta transformación pone en primer plano la lucha por la igualdad efectiva, la corresponsabilidad en los cuidados y la eliminación de las brechas de género en todos los ámbitos, desde la educación hasta el mercado laboral. Las universidades, como instituciones clave en la producción y transferencia de conocimiento y la formación de profesionales, deben asumir su responsabilidad en este proceso, integrando la perspectiva de género interseccional en todos los niveles: desde la investigación hasta la docencia, y promoviendo políticas institucionales que fomenten la igualdad en todos los sectores y grupos de sociedades plurales. En este contexto, los cuidados, históricamente asumidos de forma desigual por las mujeres, se presentan como una de las áreas clave donde las universidades pueden contribuir a la sostenibilidad social y económica, a través de la formación de profesionales en los ámbitos sanitario, social y educativo. De aquí se desprenden también iniciativas estratégicas a desarrollar desde la universidad (Dirección de Igualdad, ehuGune, Cátedra de Cultura Científica, Aulas de la Experiencia, etc.), así como una gobernanza y gestión para la igualdad de género que permita asegurar, entre otros, la presencia equilibrada de mujeres en el diseño de la política universitaria y en las categorías más altas de Personal Docente e Investigador (PDI) y de Personal

Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios (PTGAS), como Investigadoras Principales (IP) y en direcciones de centros docentes, de investigación, institutos y departamentos. Además, ante el incremento de las agresiones y acoso contra las mujeres y otras manifestaciones de la discriminación frente a personas de colectivos como el LGTBIQ+, las universidades deben establecer las medidas a su alcance para garantizar sus derechos y su bienestar, su inclusión social y la no discriminación por razón de su orientación sexual e identidad de género.

4. Los costes crecientes de los factores de producción (humanos, capital, materias primas, tecnología, energía, transporte) y del coste de la vida (vivienda, alimentación, salud y cuidado, educación, ocio, desplazamientos) merman la competitividad de las universidades y de la economía en su conjunto. Europa tiene difícil competir con otros sistemas económicos mundiales con costes de producción menores o con abundancia de materias primas o que adoptan medidas proteccionistas (aranceles aduaneros). Europa solo puede resultar competitiva por la innovación y la ciencia disruptiva. Los esfuerzos inversores deben dirigirse al conocimiento y a la innovación a través de la educación y la investigación. Las sociedades más avanzadas así lo están haciendo: pasar de imitar a innovar. Las universidades son el vector que impulsa esta transformación: investigar en todos los ámbitos, desde la ciencia básica, innovar y transferir al sector productivo, asociativo e institucional-público, y aportar luz y un marco interpretativo frente a las incertidumbres, mediante su capacidad de análisis crítico.
5. Además de la investigación básica y aplicada y la transferencia, es responsabilidad social y cultural de la universidad defender la racionalidad, el pensamiento crítico, la libertad y la creatividad, y combatir la desinformación y los negacionismos; ayudar a que la sociedad progrese, sin dejar a nadie atrás. Frente a sistemas autoritarios que financian la investigación exigiendo que esté alineada con sus idearios políticos, Europa debe optar por un marco regulatorio que favorezca la innovación, la ciencia abierta y la inversión en la investigación en un entorno de libertad científica y libre circulación de las ideas, pero todo ello haciendo frente a los efectos corrosivos de la desconfianza hacia la ciencia y el conocimiento.

B. Entorno europeo

Las grandes tecnológicas de EE. UU. (Google, Meta, Microsoft y Apple, sin contar a Amazon) invierten en I+D 115.000 M€, diez veces más que la UE y más de la mitad de su presupuesto. Europa falla en términos de generación de nuevas empresas tecnológicas y en difusión o transferencia de la tecnología digital a la economía.

El marco geopolítico mundial ha evolucionado de forma significativa, dando paso a una relación más compleja y exigente de la Unión Europea con Estados Unidos, marcada por tensiones en ámbitos como el comercio, la regulación, la seguridad o la autonomía estratégica, lo que obliga a la UE a redefinir su posición en un entorno global más incierto. La referencia del mundo bipolar en que nació la integración europea ha cambiado y el seguidismo al populismo de EE. UU. o la política de apaciguamiento podría suponer el fin de la UE. La ola nacional-populista y neoconservadora que arrastra por el mundo está dificultando la adopción de acuerdos en la UE, creada para evitar la guerra entre los estados miembros, no para defenderse de ataques externos. En este contexto, las universidades europeas deben adoptar un triple papel:

1. Impulsar una cultura y una investigación transformadora que propugne la conciencia ecológica y el desarrollo cultural y comunitario y luche contra las desigualdades, levantando la voz frente a la intolerancia y la irracionalidad, frente a la violencia y la guerra, frente a los abusos y frente a las desigualdades que perpetúan la pobreza y que reflejan estructuras de poder que merman el desarrollo sostenible y terminan minando los propios cimientos de la democracia.
2. Impulsar la competitividad y el bienestar a través del desarrollo científico-tecnológico vanguardista. El informe Draghi reconoce dos niveles de competitividad: la innovación (en todos los sectores) y la investigación científica de máximo nivel (excelencia). Europa debe mejorar en ambos aspectos,

pero sin las universidades no es posible. Una gobernanza flexible, inclusiva y reflexiva debe facilitar su transformación. Es necesario mantener y reforzar los programas de apoyo a la investigación (Horizon) y a las personas investigadoras (Marie Skłodowska-Curie), dar mayor impulso a las alianzas universitarias europeas, pero también contar con un tejido industrial y con una cultura empresarial mucho más empeñada en la innovación y en la asunción de riesgos, junto con una política pública de apoyo a la industria y al emprendimiento.

3. Desarrollar las capacidades y competencias transversales de las personas junto a la transmisión de los conocimientos básicos, y proporcionar entornos y comunidades de aprendizaje, adaptando para ello sus sistemas de enseñanza (estructura, metodología, movilidad internacional, organización y evaluación).
4. Proporcionar conocimiento científico para políticas públicas informadas y basadas en evidencias. Europa nos insta a producir conocimiento científico riguroso que informe y fundamente sus políticas públicas, asegurando que las decisiones estratégicas se basen en la evidencia. En este sentido, la Unión Europea ya cuenta con un sistema desarrollado de asesoramiento científico, como el Mecanismo de Asesoramiento Científico (SAM) o la red SAPEA (Science Advice for Policy by European Academies), así como diversos foros de reflexión estratégica como ESAF (European Science Advisors Forum) o ESPAS (European Strategy and Policy Analysis System). Además, la Comisión Europea impulsa activamente a sus Estados miembro a crear estructuras propias de asesoramiento científico, promoviendo que la investigación de calidad se traduzca en mejores políticas públicas. Para la EHU, esto representa una oportunidad y una responsabilidad: fortalecer su capacidad de generar conocimiento útil para la toma de decisiones, colaborar con estas estructuras europeas y contribuir al desarrollo de mecanismos vascos de asesoramiento científico, garantizando así que la investigación financiada tenga un impacto real en la sociedad.

Polos de investigación y espacio europeo de investigación

Las universidades europeas producen una investigación básica de gran calidad, pero no alcanzan los mismos altos niveles en transferencia, innovación y emprendimiento si se comparan con las universidades estadounidenses. Dos ejes articulan el potencial de respuesta europeo para esa transición hacia la Europa del conocimiento: los polos de investigación en el espacio europeo de investigación y el espacio europeo de educación superior.

Los términos «polo de investigación» o «polo tecnológico», hacen referencia a un conjunto de industrias tecnológicas, generalmente acompañadas de instituciones educativas y de investigación, situadas en una ubicación física común para lograr un espacio de investigación europeo donde el personal investigador, los conocimientos científicos y las tecnologías circulen libremente, favoreciendo la competitividad de su industria y fomentando las acciones de investigación que se consideren necesarias.

Su principal objetivo es acercar la universidad, la investigación y la industria, también en el ámbito cultural o en el sanitario-hospitalario (*One Health*, cuidado de las personas) para fomentar el desarrollo de soluciones locales con tecnología punta, tanto ofreciendo nuevos profesionales a las industrias, como generando fuentes de trabajo para el capital humano egresado de las entidades educativas.

En la actualidad se está negociando la décima edición del programa marco de investigación de la UE, Horizon Europe (2028-34). Bajo la clara influencia de los informes Draghi y Letta, la Comisión Europea propone un aumento presupuestario del 47 %, incidiendo en la innovación, la investigación y las políticas sociales destinando a Horizon (175.000 M€) y a Erasmus + (41.000 M€), que se va a centrar en la transformación social y la resiliencia. Horizon se alinearán con las 4 prioridades estratégicas del Fondo de Competitividad Europeo: i) transición energética limpia y descarbonización industrial; ii) transformación digital; iii) *One Health* y biotecnología; iv) espacio y defensa (que quintuplicarían su financiación).

El entorno global parece empujar a Europa a una escalada en materia de defensa. Frente a los enfoques belicistas y armamentísticas otras opciones abrirían un concepto más amplio de seguridad —ciberseguridad, bioseguridad, eco-seguridad, seguridad sanitaria ante las pandemias, seguridad alimentaria,

seguridad migratoria, etc.— En este contexto, el cambio climático actúa como un multiplicador de riesgos para la seguridad y la defensa europeas, al intensificar tensiones geopolíticas, presiones migratorias, riesgos sanitarios y vulnerabilidades en entornos construidos e infraestructuras críticas. Este enfoque más amplio ayudaría a repensar la defensa europea, y la inversión en defensa, desde otros parámetros más próximos a la seguridad del planeta, de la biodiversidad, al cuidado de las personas y de la vida social (perspectiva *One Health*); en definitiva, la protección del bien común desde su perspectiva más amplia. Esta segunda vía abre interesantes oportunidades a las universidades de vocación pacifista, ecologista y feminista como la EHU, que haciendo llegar el conocimiento científico a agentes no académicos pueden contribuir a reforzar el bienestar de distintos colectivos y generar un impacto social positivo.

Hacia un Sistema Europeo de educación superior

En contraste con las competencias en investigación, las competencias en educación son de los estados miembros de la UE. Pero esto no ha impedido lanzar iniciativas intergubernamentales como el proceso de Bolonia, que sigue avanzando hacia la armonización de los sistemas de educación superior. Este proceso ha transformado profundamente la organización de la educación superior en Europa y el modo de entender la formación y el aprendizaje, posibilitando además la movilidad del estudiantado y profesorado y el reconocimiento de las titulaciones académicas.

El proceso de armonización de la educación superior se complementa también a través de los consorcios impulsados desde la UE en forma de alianzas universitarias (65 de estas alianzas a las que están adheridas en torno a 570 universidades). La EHU parte de una estrecha colaboración con la Universidad de Burdeos y el Campus Transfronterizo, participando en la alianza ENLIGHT. Frente a otras universidades del mundo que tienen dimensiones enormes, estas alianzas permiten a las universidades participantes ganar en escala, compartir buenas prácticas y lanzar iniciativas que pueden ser el germen de oferta formativa conjunta o colaborativa, itinerarios compartidos.

El programa ERASMUS + pretende incidir en las competencias necesarias para la vida y en la empleabilidad para todas las personas, protegiendo al mismo tiempo los valores europeos de democracia y participación social, solidaridad, inclusividad social e igualdad de oportunidades dentro y fuera de Europa. Se vuelve así a la aspiración de la Europa de los valores, proclamada en el artículo 2 del Tratado de la Unión Europea, que se ve amenazada por la involución nacional-populista que amenaza las bases de la Ilustración, de la democracia y de la integración europea: derechos fundamentales, libertad de expresión, libertad académica, derecho a un proceso justo y Estado de derecho.

C. Entorno español

La calidad de las universidades públicas españolas viene avalada por su presencia en los rankings internacionales, donde la EHU está bien posicionada (entre el 5 % mejor). Pero España está experimentando un preocupante crecimiento de las universidades privadas, muchas de ellas con ánimo de lucro y centradas en la enseñanza, con una dimensión docente de calidad cuestionable y con escasa o nula actividad investigadora. Estos centros de enseñanza se nutren en gran medida de estudiantes que no han podido acceder a una universidad pública por no alcanzar la nota de corte al grado deseado. Estas universidades privadas de reciente creación suelen caracterizarse por una oferta de grados y sobre todo de posgrados con nombres atractivos que atienden a modas coyunturales, bajo la promesa de empleos de alta remuneración en empresas concertadas. La autonomía de gestión, libre de muchos de los controles legales y rendición de cuentas administrativas de las universidades públicas les proporcionan una ventaja en términos de gestión burocrática, notable a la hora de contratar personal. El alto precio de la matrícula en estos grados es un reclamo que la sociedad puede entender como sinónimo de calidad, cuando, contrariamente, en muchas ocasiones, los grados se han ofertado sin la acreditación de calidad de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). Podría decirse, por lo tanto, que algunas de estas universidades actúan como agencias de empleo de determinadas empresas en una lógica de

mercado en la que el estudiantado patrocina sus propios puestos de trabajo. Asimismo, la tasa de abandono es baja y los resultados académicos de los egresados son aparentemente exitosos.

En el estado español hay casi cien universidades, de las cuales 50 son públicas (ninguna nueva creada en el siglo XXI). En la última década se ha producido una proliferación de universidades privadas con ánimo de lucro (48). En las universidades públicas se observa una ligera tendencia a la baja en el número de estudiantes, pasando de 1.143.223 en el curso 2015-2016 a 1.077.830 en 2023-2024. Por el contrario, las universidades privadas muestran un crecimiento constante, aumentando de 178.475 estudiantes en 2016 a 300.994 en 2024, sobre todo en estudios de posgrado. En definitiva, conviene tener en cuenta el beneficio que las universidades privadas, especialmente aquellas con ánimo de lucro, obtienen de esta situación.

El sistema universitario español tiene en CRUE (Conferencia de Rectores y Rectoras de las Universidades Españolas) una representación mixta de universidades privadas y públicas, lo que convierte su interlocución en, cuando menos, discreta, en la defensa del sistema público. Las universidades públicas de Comunidades Autónomas con una única universidad pública, como es el caso de la EHU y de las Comunidades limítrofes (Universidad Pública de Navarra, Universidad de La Rioja, Universidad de Cantabria, Universidad de Zaragoza y Universidad de Oviedo), además de la Universidad de las Islas Baleares, Universidad de Extremadura, Universidad de Castilla La Mancha y Universidad de Murcia forman el grupo G9+, con personalidad jurídica propia para desarrollar iniciativas académicas de interés común y defender a las universidades públicas. En su seno se comparte información, proyectos de gestión y estrategias de expansión online. Además, la EHU impulsa junto con las universidades vascas y catalanas, así como con la Universidad Pública de Navarra y Universidad de Santiago de Compostela, una red informal de universidades con lenguas propias, compartiendo reivindicaciones y propuestas. Igualmente, dentro de la estrategia de internacionalización (cooperación con otras universidades), la EHU se proyecta en la creación de una red de universidades del Arco Atlántico, al norte de los Pirineos, con las universidades peninsulares de la Red CRUSOE. Con todo ello, la EHU tiene vocación de extender la cooperación estratégica entre universidades.

Según datos comparativos del informe Fundación CYD: El peso relativo del sistema universitario vasco sobre el conjunto de las universidades presenciales españolas está en torno al 4,2 %-4,5 %, en matriculados (7.ª posición), egresados (7.ª posición), titulaciones (6.ª posición) y profesorado (6.ª posición). Este porcentaje se corresponde con su peso poblacional y se aproxima a su peso en el PIB.

D. Entorno vasco

El Sistema Universitario Vasco cuenta con cuatro universidades, de las cuales solo una es pública: la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. La EHU aglutina el 63 % de las titulaciones, el 68 % de personas egresadas, el 71 % de estudiantado matriculado y el 76 % de profesorado. De las tres universidades privadas, EUNEIZ es de reciente creación (2022/23) y se trata de una entidad con ánimo de lucro. Asegurando la calidad de la universidad vasca está la agencia de evaluación UNIBASQ. La posible complementariedad de estas universidades y la labor de apoyo del Gobierno Vasco enfrentan retos importantes para conseguir sinergias dentro del sistema y que la competencia se complemente con la colaboración, aportando valor. El foro para la interlocución del sistema es el Consejo Vasco de Universidades que preside y lidera el Departamento de Ciencia, Universidades e Innovación del Gobierno Vasco. La EHU se proyecta como la universidad pública en toda Euskal Herria, ámbito de referencia cultural y nacional que supera la delimitación de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), en cuyos tres territorios históricos se ubican sus respectivos campus. La Estrategia EHU aspira a ser global y trasciende el territorio de la CAPV para permearse en los territorios donde existen comunidades interesadas en entablar lazos con la lengua y cultura vascas. La EHU es una universidad bilingüe que camina lentamente hacia el plurilingüismo, atendiendo así a su compromiso constante con el territorio convirtiéndose en un agente central que articula la sociedad y la comunidad, proporcionando bases sólidas para afrontar el futuro. Para ello abarca la totalidad de los ámbitos del conocimiento. La apuesta decidida por la cultura científica, académica y artística desde las instituciones contribuye a un entorno altamente cualificado.

La EHU es una universidad relativamente nueva. Tiene un recorrido de menos de 50 años, atendiendo a necesidades perentorias, sin muchas ocasiones para tomar aliento y planificar a futuro o para reflexionar sobre el modelo. En poco tiempo, desde la masificación en las aulas de los primeros 15 años, ha crecido rápido y mucho: se han creado instrumentos académicos y se ha ganado en prestigio. Se han creado redes, parques tecnológicos, cátedras, institutos y centros. Se ha logrado impartir la docencia en euskera. Ha mejorado la formación del profesorado; éste se ha formado fuera y con ello ha mejorado la calidad de la enseñanza y la transmisión del conocimiento. Se han dado saltos enormes en materia de investigación, se han financiado becas, proyectos y grupos de investigación en todas las áreas del conocimiento. Como apunta el Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030, «para lograr el objetivo de promover buena ciencia, las políticas de promoción deben tener en cuenta que hay que mantener actividad investigadora en todas las áreas».

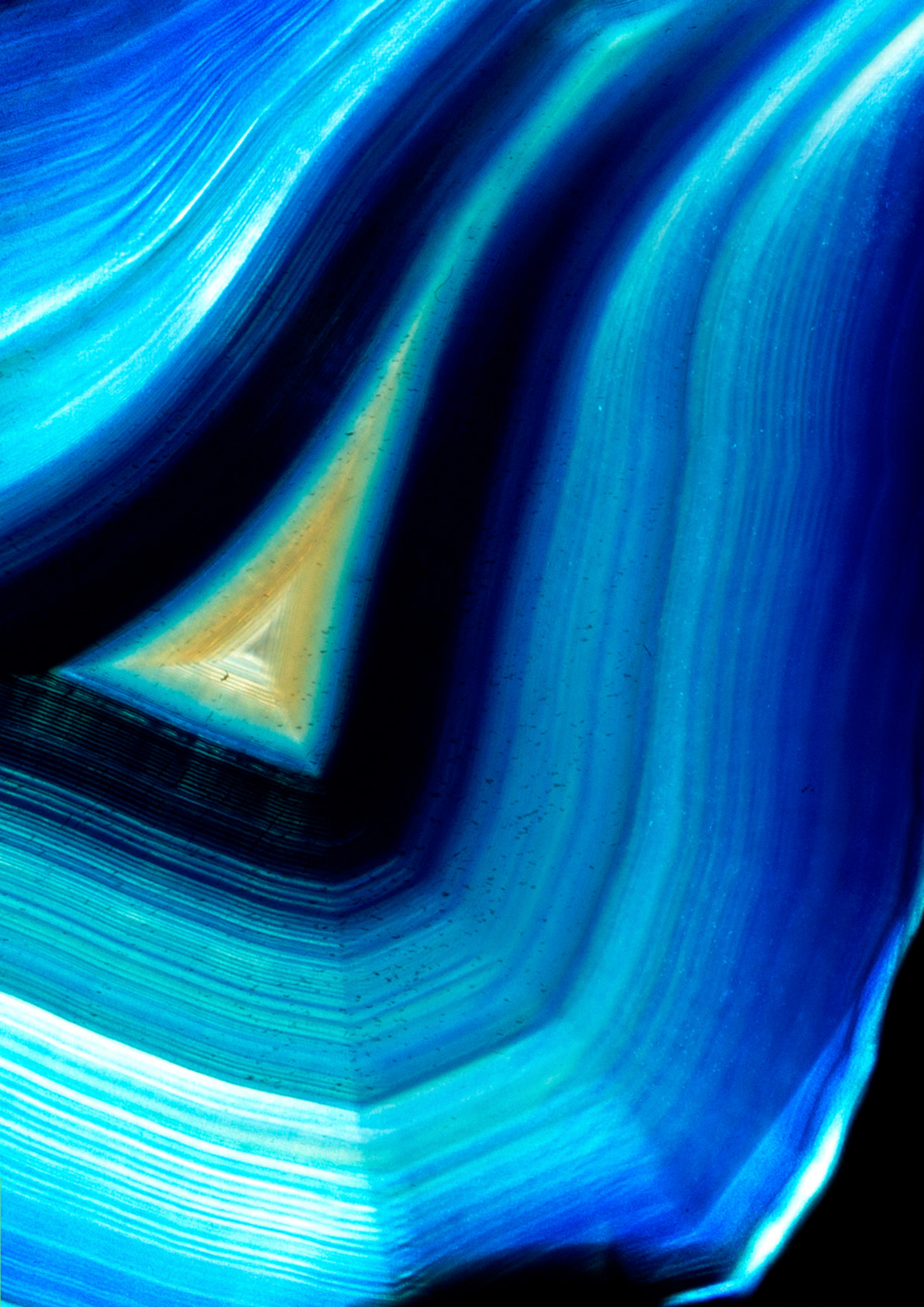
La EHU, como única universidad pública en la CAPV, tiene vocación de liderar el sistema vasco de universidades, siempre desde un estilo de gobernanza colaborativa con las demás universidades. La gobernanza de la EHU otorga gran importancia a la escucha, al diálogo, a la respuesta meditada pero inmediata, a la rendición de cuentas y a la búsqueda de soluciones consensuadas. La EHU forma especialistas en todos los ámbitos de conocimiento, capaces de trabajar en euskera. Atrae financiación externa y planifica de acuerdo con estrategias compartidas con las instituciones (EJ-GV). Los contratos programa con el Gobierno Vasco han ayudado a orientar y priorizar acciones. Es importante que las necesidades basales se sigan atendiendo desde el presupuesto general y que los contratos programa atiendan a prioridades estratégicas alineadas con el PCTI, con Ikur y con los Faros de Innovación.

Es fundamental contar con una financiación suficiente para asegurar el objetivo de la mejora continua en todas sus actividades. La EHU afronta importantes retos relacionados con la necesidad de personal técnico, de gestión, administración y servicios, con un sistema de remuneración del personal docente e investigador insuficiente para la captación de talento, sobre todo en la fase temprana de la carrera académica; con la falta de servicios de atención y cuidado integral de su personal, con unas instalaciones que acumulan años sin un mantenimiento adecuado, y con un insuficiente y arcaico entorno digital. El referente de la LOSU (1 % del PIB para 2031) es una meta que permitiría hacer frente a las necesidades actuales de las universidades públicas.

Paralelamente, el Gobierno Vasco ha creado estructuras propias muy potentes para fomentar la investigación (CICs, BERCs e IIS) y para la atracción de talento investigador (Ikerbasque). Además, ha perfilado los Faros de Innovación para integrar la investigación en torno a grandes temáticas, alineadas con los ejes prioritarios de la UE como la Inteligencia Artificial (IA), las tecnologías cuánticas, la ciberseguridad, la descarbonización, Salud Global (*One Health*), etc. Ante este desarrollo, resulta importante subrayar y defender el protagonismo de la EHU en el sistema vasco de investigación y especialmente en el Sistema Universitario Vasco: la EHU cuenta con 372 grupos de investigación y 5.974 investigadores/as (PDI).



04.
**Ejes
estratégicos**



Los objetivos y ejes del Plan Estratégico 2026-2028 deben estar alineados con sus fines, definidos en los Estatutos: i) educación/formación; ii) investigación; iii) transferencia e impacto social; iv) divulgación; v) gestión eficiente; (vi) normalización del euskera; vii) internacionalización; viii) compromiso social y ix) sentimiento de pertenencia a los que se añaden x) el cuidado y bienestar de toda la comunidad universitaria: estudiantado, personal docente e investigador y personal técnico de gestión y de administración y servicios.

Igualmente se aporta centralidad a la política cultural de la EHU junto con el objetivo de la divulgación del conocimiento. En definitiva, se agrupan estas finalidades en siete ejes temáticos, cuatro que se comparten con todas las universidades del entorno —enseñanza-formación, investigación, transferencia y difusión-divulgación— y tres que responden a su identidad específica —euskera y plurilingüismo, territorio e internacionalización, y personas y comunidad— superpuestos con un eje global, tractor y vector, la gobernanza y la gestión.

Dentro de cada eje se identifica un conjunto de líneas de actuación, a su vez con la propuesta de acciones concretas. Cada acción perseguirá un objetivo específico, identificará un equipo responsable de llevarla a cabo, definirá uno o varios indicadores para su evaluación y, en su caso, fijará un horizonte temporal. La identificación de las acciones es fruto del proceso de escucha en todos los centros donde todos los colectivos han aportado ideas, propuestas y acciones.

Normalización del euskera y planificación lingüística

Hacia una universidad multilingüe que fortalezca el euskera

Docencia y aprendizaje

Trabajando en el futuro

Investigación puntera

Abriendo nuevos caminos

Territorialidad e internacionalización

Arraigo local, conexión global

Nueva gobernanza, gestión eficiente

Entre todas y todos

Transferencia e impacto social

Resolviendo retos de la sociedad

Personas y comunidad

Cuidar, crecer, vivir. Un reto compartido

Divulgación, difusión y desarrollo cultural

Compartiendo y construyendo conocimiento con la sociedad

Eje 1

Docencia y aprendizaje

La misión principal de la EHU es el desarrollo de la Educación Superior universitaria de carácter público basada en la calidad y en la excelencia dedicada a la transmisión de conocimiento y la formación integral mediante una oferta educativa de grado, posgrado y formación continua o aprendizaje permanente en diversas ramas de conocimiento y que atienda de este modo las necesidades formativas y profesionales de la sociedad, incluidas las necesidades de investigación e innovación. La labor formativa se orienta al desarrollo de una ciudadanía activa, socialmente responsable y solidaria mediante la adquisición de competencias, habilidades y capacidades científicas, tecnológicas, sociales, humanísticas y de creación artística que favorezcan tanto el desarrollo personal y profesional, como el compromiso social del estudiantado. Todo ello en un entorno complejo y multilingüe, repleto de incertidumbres que exige conocimientos básicos y especializados y capacidades y habilidades transversales. Para ello es necesario seguir potenciando el modelo educativo propio i3, como marco de innovación docente comprometido con los ODS, impulsando la formación interdisciplinar, así como las competencias transversales y digitales.

La estrategia en este eje exige tener en cuenta todos los niveles de la formación universitaria, grado, posgrado (máster universitario, títulos propios —máster de formación permanente, diploma de especialización, diploma de experto/a— y doctorado) y formación continua o aprendizaje permanente (microcredenciales, diplomas y cursos de extensión universitaria y aulas de la experiencia). Así mismo conviene reflexionar en torno a las modalidades de impartición de la enseñanza y los modos de adquisición del conocimiento a lo largo de los estudios: formación dual, incorporación de las prácticas, trabajo en equipo, los procesos de enseñanza aprendizaje híbridos y online, formación multilingüe, etc. En todas estas modalidades caben iniciativas de colaboración interdisciplinar entre distintos centros de la EHU, pero también de la EHU con otras universidades, y múltiples convenios con otros agentes tanto para la adquisición de competencias prácticas como para la adscripción de entidades académicas de reconocida competencia.

En lo relativo a posgrado, nos encontramos en la fase final del II Plan Estratégico de los Estudios de Posgrado 2023-2026 e interesa reflexionar sobre el desarrollo de centros de estudios avanzados con dimensión interdisciplinar y vocación de atraer estudiantado excelente tanto local como internacional. Cada Campus, cada centro y cada departamento están en condiciones para diseñar sus propias estrategias y planes de acción en este sentido, partiendo de la oferta existente y de las nuevas necesidades formativas. La reflexión estratégica en torno a la formación, enseñanza y aprendizaje debe implicar a todos los colectivos afectados: estudiantado, profesorado, personal investigador y personal de gestión (PTGAS). La posibilidad de que el personal investigador participe en la enseñanza abre nuevas posibilidades formativas. Igualmente, interesa empoderar al estudiantado en el diseño de su itinerario formativo. Sin olvidar la necesidad de repartir equitativamente las tareas docentes, teniendo en cuenta las dimensiones de los grupos y el grado de experimentalidad, así como la docencia presencial.

Las acciones incluidas en el eje estratégico de educación/formación/aprendizaje se asientan en tres líneas de actuación principales: formación en competencias, competitividad del territorio y gobernanza del binomio enseñanza-aprendizaje.

01. El fortalecimiento de una formación y docencia de calidad orientada al desarrollo de competencias específicas como transversales del estudiantado

Se persigue una mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la incorporación de metodologías y herramientas innovadoras que permitan enriquecer los procesos de enseñanza y garantizar una formación integral con carácter transformador en el marco del modelo educativo i3.

Acción 1.1.

Extender gradualmente herramientas digitales en la labor docente

La universidad impulsará un programa integral de formación y capacitación del profesorado en el uso de herramientas digitales aplicadas a la docencia universitaria, cuando su uso resulte pedagógicamente pertinente, con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y reforzar la competencia digital docente. Este programa promoverá un uso pedagógico, responsable y ético de las tecnologías digitales, contribuyendo a la innovación educativa y al fortalecimiento de la calidad docente en el conjunto de la comunidad universitaria.

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Número de PDI inscritos en el programa.
- Porcentaje de centros que participen.

Acción 1.2.

Redefinir, adaptar y mejorar las herramientas para la evaluación de la docencia, y elevar así la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Nueva propuesta de encuestas evaluación del profesorado para el curso 2027-2028.

Acción 1.3.

Incrementar el volumen de proyectos de innovación educativa y su impacto en el desarrollo del modelo educativo i3 de la EHU

Incrementar el volumen de proyectos de innovación educativa y su impacto en el desarrollo del modelo educativo i3 de la EHU para una mejora continua de la formación y capacitación del profesorado.

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital.

· Indicadores:

- Porcentaje de profesorado en proyectos de innovación docente.
- Incremento de publicaciones docentes.

Acción 1.4.

Consolidar y promover estructuras de trabajo interdisciplinarias

Consolidar y promover estructuras de trabajo interdisciplinarias para impulsar el desarrollo de la investigación, la innovación y la formación centrada en aspectos estratégicos alineados con el modelo educativo i3.

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital.

· Indicadores:

- Consolidación de los dos lab permanentes existentes. Incremento del número de actividades, proyectos o iniciativas interdisciplinarias desarrolladas anualmente en cada laboratorio, en relación con el periodo de referencia previo.
- Impulso al laboratorio EHUduala. Número de proyectos, experiencias formativas o iniciativas de innovación desarrolladas en el marco del laboratorio EHUduala, alineadas con el modelo educativo i3.
- Creación de un nuevo lab permanente.

Acción 1.5.

Promover la internacionalización del proceso de enseñanza-aprendizaje

Promover la internacionalización del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la atracción de estudiantado internacional y la movilidad del estudiantado y del profesorado.

· Responsables: VR Transferencia e Internacionalización, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Porcentaje de estudiantado procedente del extranjero.
- Porcentaje de PDI/PTGAS en programas docentes internacionales.
- Número de convenios y alianzas que implican movilidad docente (ENLIGHT, ERASMUS MUNDUS, Red Latinoamericana de Posgrado).

02. El desarrollo de una oferta formativa orientada a los retos fundamentales del territorio

Se pretende promover una enseñanza alineada con nuestra excelencia en investigación, de carácter multilingüe y basada en la internacionalización, la inter y la multidisciplinariedad y la flexibilidad curricular, posibilitando la idónea inserción sociolaboral del estudiantado a través de la conexión con el entorno socioeconómico.

Acción 2.1.

Desarrollar la oferta formativa de posgrado aumentando la oferta educativa online y modelos de enseñanza híbridos

· Responsables: VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Porcentaje de centros que incorporan enseñanza híbrida.
- Porcentaje de estudiantes que añaden la formación online/híbrida a la presencial.
- Porcentaje de estudios de posgrado en modalidad híbrida u online.

Acción 2.2.

Desarrollar el Marco Dual de la EHU, reforzándola en grados y másteres universitarios mediante el fortalecimiento de los lazos con el resto de los agentes del entorno socioeconómico que colaboran en la formación y capacitación del estudiantado

· **Responsables:** VR Grado y Transformación Digital, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· **Indicadores:**

- Número de másteres universitarios duales.
- Ampliar la oferta de Grados Duales y/o en alternancia.

Acción 2.3.

Consolidar las Microcredenciales EHU como una nueva modalidad de enseñanza propia vinculada al ámbito laboral y social

· **Responsables:** VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· **Indicadores:**

- Aprobación de la normativa para microcredenciales.
- Porcentaje de centros que ofrecen microcredenciales.
- Número de estudiantes que cursan una microcredencial.

Acción 2.4.

Revisar y en su caso, actualizar, las titulaciones y el plan académico de los centros/de la universidad, para ajustarlos a las necesidades y demandas sociales

Revisar y en su caso, actualizar, las titulaciones y el plan académico de los centros/de la universidad, para ajustarlos a las necesidades y demandas sociales desarrollando nuevas titulaciones transdisciplinares y en áreas donde la oferta actual es insuficiente, además de asignaturas transversales como pueden ser: valores éticos, sostenibilidad, el emprendimiento, competencias digitales y de pensamiento crítico.

· **Responsables:** VR de Grado y Transformación Digital

· **Indicadores:**

- Creación de un catálogo de asignaturas transversales para las enseñanzas oficiales.
- Diseño de plan para la renovación de los grados y renovación de titulaciones de Grado de acuerdo con el plan y calendario diseñado.
- Formación propia Plus: nº de Grados Plus.
- Nº de enseñanzas con itinerario académico abierto que se implantan.
- Nº de nuevas pasarelas para tituladas/os.
- Nº dobles grados consecutivos.

Acción 2.5.

Desarrollar proyectos conjuntos en colaboración con la Formación Profesional ampliando las oportunidades de formación y empleo a la sociedad

· **Responsables:** VR Grado y Transformación Digital.

· **Indicadores:**

- Número de Grados con itinerarios formativos Formación Profesional - EHU.
- Grados de la EHU que reconocen ECTS por títulos de CFGS.
- Número de proyectos de innovación educativa en colaboración con centros de FP.
- Organizar actividades prácticas para estudiantado de CFGS.

Acción 2.6.

Diseñar y desarrollar un modelo propio de desarrollo docente profesional, coherente con el desarrollo del modelo educativo i3, con el modelo de evaluación de la actividad docente (programa Docentiaz), garantizando la coherencia entre este nuevo modelo y las políticas institucionales de calidad y evaluación

Esta acción conllevará la reorganización, actualización y ampliación de la oferta de recursos formativos para asegurar un acompañamiento efectivo al profesorado en todas las fases de su trayectoria. Se priorizarán las acciones formativas y de apoyo específicas para el colectivo de Ayudantes Doctores, facilitando su progresión y consolidación académica.

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital.

· Indicadores:

- Diseñar tres paquetes formativos (básico, 1 y 2) para acompañar al profesorado de la EHU en su desarrollo académico.
- Crear un programa de acogida dirigido al profesorado novel.
- Crear de un portal de formación único dirigido al profesorado.
- Publicar una convocatoria de ayudas económicas dirigidas a la formación del profesorado en cuestiones relacionadas con la docencia.
- El porcentaje de profesorado contratado en la figura de Ayudante Doctor/Adjunto que cada año realiza la formación ABIATU (garantizar el 100 %).

Acción 2.7.

Diseñar un mapa equilibrado de enseñanzas propias que garantice la oferta en todos los centros

· Responsables: VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Nº de enseñanzas propias de los centros.

Acción 2.8.

Diseñar la creación de Centros de Estudios Avanzados

Diseñar la creación de Centros de Estudios Avanzados, especialmente para titulaciones internacionales, en colaboración con el departamento de Ciencia, Universidades e Innovación del Gobierno Vasco para estudiar la viabilidad y en su caso planificación (ámbitos del conocimiento, ubicación real o virtual, estudiantado a quien están dirigidos, idiomas y modalidades de impartición), con el apoyo de Euskampus y priorizando las iniciativas promovidas en la alianza Enlight y las redes de colaboración universitarias.

· Responsables: VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Diseño de Centros de Estudios Avanzados (un centro por cada Campus).
- Número de titulaciones internacionales (EMJM; EJD).
- Grado de alineación con los pilares estratégicos del PCTI y los Faros: Centro One Health; Centro Quantum; Centro IA; Centro Verde; Centro Euskera-Euskal Kultura; Centro para el Bien Común.
- Grado de articulación con las alianzas internacionales.
- Grado de implicación de otras instituciones del territorio.

03. El desarrollo de sistemas de gestión ágiles y dinámicos

La EHU necesita sistemas de gestión que atiendan adecuadamente las necesidades del estudiantado y se adecúen a las características específicas de las diversas enseñanzas mediante la digitalización y automatización de los procesos administrativos.

Acción 3.1.

Reforzar los servicios de acogida del estudiantado, especialmente de posgrado (EJD; EMJM, dobles titulaciones, etc.), y personal investigador extranjero para dar respuesta de forma ágil al volumen creciente de solicitudes de movilidad

· Responsables: VR Transferencia e Internacionalización, VR de Estudiantes y Compromiso Social.

· Indicadores:

- Tiempo de gestión para la aceptación de estudiantado extranjero.
- Número de *Welcome Centers* para grado y posgrado.
- Programas de acogida en los centros.

Acción 3.2.

Ampliar y mejorar la unidad de Enseñanzas Propias para poder responder adecuadamente a la diversidad de la oferta educativa, incluidas las microcredenciales

· Responsables: Gerencia, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Diseño del equipo PTGAS para enseñanzas propias.
- Plazas necesarias de acuerdo con el diseño.

Acción 3.3.

Desarrollo de un proceso de gestión académica para las Aulas de la Experiencia introduciendo las mismas en las herramientas digitales de la EHU

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital, VR de Posgrado y Formación Permanente.

· Indicadores:

- Desarrollo de un procedimiento, utilizando herramientas de preinscripción de la EHU.
- Habilitar el sistema para la realización de la automatrícula.

Eje 2

Investigación

Como indica el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030 (PCTI 2030), las universidades «son el sustento original de la investigación que orientará el cambio social, permitirá el desarrollo tecnológico y promoverá la innovación. Y, sobre todo, alimentará, mediante el conocimiento universal y el análisis crítico propio, la formación en todos sus niveles, incluido el universitario(...) la investigación universitaria nutre el resto de los componentes del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación de su capital intelectual». Buena parte de la investigación que se lleva a cabo fuera de la EHU se desarrolla junto a su personal investigador universitario y buena parte del personal que trabaja fuera de la EHU se ha formado en ella como personal investigador.

La EHU es la entidad líder en investigación del País Vasco. Cuenta con un robusto ecosistema de investigación compuesto por Grupos de Investigación, Centros de Investigación e Institutos de Investigación. Dicho ecosistema se sostiene por personal investigador, técnico y gestor con una alta implicación y vocación que realiza una actividad investigadora de vanguardia contrastada y reconocida internacionalmente en las áreas de conocimiento de Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingeniería y Arquitectura.

Trabajamos para elevar nuestro potencial tanto en la investigación básica como en aquella generadora de impacto científico-tecnológico, económico y socio-cultural. Para ello, se establecen fórmulas innovadoras de colaboración tanto con agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) como con otros agentes, redes y alianzas internacionales que permitan ampliar las posibilidades para una carrera investigadora plena y favorezcan su desarrollo académico. El horizonte de la excelencia investigadora supone un esfuerzo continuado y una apuesta decidida por infraestructuras de investigación, por modelos de gestión eficientes, pero sobre todo por personas y equipos con oportunidades para desarrollar su actividad investigadora en un entorno de libertad académica.

Resulta estratégicamente relevante y necesario disponer de un observatorio vasco de la investigación capaz de captar las tendencias y temáticas más importantes de la investigación, alineado con las estrategias y agendas europeas y vasca, con capacidad de detectar carencias y marcar rumbo a la investigación. La autonomía de los centros de investigación e institutos universitarios de la EHU resulta importante igualmente para desarrollar su investigación con sus propios recursos y con flexibilidad en la gestión. Asimismo, es fundamental la colaboración e imbricación de la EHU con los demás centros de investigación de la RVCTI (BERCS, CICs, IISs) fomentando las dobles adscripciones, promoviendo proyectos de investigación conjuntos, facilitando la elaboración de tesis doctorales y contribuyendo en general a la formación de futuros investigadores e investigadoras. Las acciones incluidas en el eje estratégico de investigación se asientan en tres líneas de actuación principales orientadas a la excelencia: comunidad investigadora, gestión avanzada y alianzas.

01. Fortalecer la comunidad investigadora hacia la excelencia en las diversas áreas de conocimiento

Desarrollar las oportunidades en materia de investigación generadas por la EHU a lo largo de los últimos años ampliando la comunidad investigadora de la universidad, estructurada en grupos reconocidos y compuesta por personal docente e investigador, personal investigador y personal técnico, de gestión y de administración y servicios de la investigación, reforzando a su vez la comunicación y articulación entre los diferentes colectivos implicados y apostando por la formación continua sobre los retos actuales y futuros de la actividad investigadora y de su gestión.

Acción 1.1.

Atracción y retención de talento científico potencial en las etapas iniciales

Interesa atraer y retener talento internacional alineado con las áreas estratégicas de la EHU y del territorio. Interesa igualmente reconocer el talento propio potencial. Se desarrollarán políticas de acogida, integración y carrera académica que favorezcan la incorporación de personal y estudiantado internacional y se promoverán prácticas de intensificación a la investigación entre el personal joven de los grupos de investigación.

· **Responsables:** VR Internacionalización, VR Investigación.

· **Indicadores:**

- Número de matrículas de estudiantado internacional.
- Programas de acogida y *mentoring*.
- Retención de talento: grado de satisfacción con las acciones de acogida.

Acción 1.2.

Atracción y retención de talento investigador avanzado

Atracción y retención de talento investigador avanzado mediante la ampliación de la financiación para estudiantes con espíritu investigador (becas), así como para la contratación de personas graduadas (contratos pre- y posdoctorales) con el objetivo de posibilitar su integración en los Grupos, Centros e Institutos de Investigación de la EHU. Favorecer asimismo el desarrollo de la carrera investigadora y su reconocimiento, incluyendo al profesorado clínico, para retener el talento y robustecer la comunidad investigadora de la EHU, y fomentar las prácticas de intensificación de la investigación, especialmente entre los miembros más jóvenes de grupos de investigación con contrato docente.

· **Responsables:** VR Investigación, VR PDI.

· **Indicadores:**

- Número de contratos predoctorales.
- Número de contratos posdoctorales.
- Número de contratos Ikerbasque y de otras convocatorias estatales y europeas asimilables.
- Análisis de las opciones legales para el diseño de un itinerario de la carrera investigadora en la EHU.
- Número de personas investigadoras provenientes de otros países.
- Número de personas investigadoras vinculadas a:
 - Grupos de Investigación.
 - Centros de investigación de excelencia.
 - Otros institutos de investigación.
 - Otros centros de la RVCTI con doble adscripción.
- Incorporación de medidas para la mejora de la contratación de personal investigador:
 - Renovación del sello de calidad UE HRS4R.
 - Número de medidas para la mejora de la calidad de la contratación de personal investigador.

Acción 1.3.

Reforzar el atractivo de los programas de doctorado y aumentar las tesis doctorales defendidas

Reforzar el atractivo de los programas de doctorado y aumentar las tesis doctorales defendidas con mención internacional, las tesis doctorales en euskera y las tesis industriales, así como las tesis en aquellas áreas de conocimiento que presentan más dificultad de relevo generacional en la EHU.

· Responsables: VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

- Tesis Doctorales defendidas con mención internacional, euskera e industrial.
- Número de programas de doctorado revisados.
- Número y porcentaje de programas de doctorado internacionales, cotutelas, alianzas.

Acción 1.4.

Promover la incorporación de la totalidad del PDI a grupos de investigación reconocidos y fomentar los Grupos de Investigación emergentes, la investigación en euskera y las áreas de menor reconocimiento en investigación

· Responsables: VR Investigación.

· Indicadores:

- Número y porcentaje de PDI participe en grupos de investigación.
- Número de Grupos de Investigación.
- Número de publicaciones y proyectos de investigación en euskera.
- Número de publicaciones en áreas consideradas anteriormente de menor producción y reconocimiento.
- Número de proyectos del personal investigador en fase inicial.
- Incorporación de nuevos investigadores/as a los grupos de investigación.

Acción 1.5.

Potenciar la Biblioteca Universitaria como servicio estratégico en la gestión de la información y del conocimiento, proporcionando apoyo a la investigación, a la producción científica de excelencia y a la difusión del acceso abierto

· Responsables: VR Investigación.

· Indicadores:

- Número de sesiones de formación al PDI en recursos de información, publicación científica, evaluación de la investigación, acceso abierto y gestión de datos.
- Participación de PDI en sesiones formativas impartidas por la biblioteca.
- Servicios de asesoramiento individualizado al PDI: número de consultorías atendidas.
- Recursos de información científica disponibles: número de recursos bibliográficos electrónicos disponibles para la comunidad universitaria.
- Uso de recursos bibliográficos: número anual de consultas y descargas de recursos electrónicos.

02. Desarrollo de equipos y sistemas de gestión avanzada de la investigación que impulsen la internacionalización, la ciencia abierta y la excelencia investigadora

El apoyo técnico, logístico y de gestión resulta fundamental para poder desarrollar una actividad investigadora puntera e innovadora. Es necesario aumentar y reforzar los recursos humanos y técnicos de apoyo a la investigación mediante la ampliación y la especialización del personal de los Servicios Generales de Investigación (SGIker), la Dirección General de Investigación (DGI), la oficina de I+D Internacional (EHUrOPE), la Unidad de Gestión Económica, la Biblioteca Universitaria y la Dirección de Ética, en los tres Campus, dotando de mayor y más ágil apoyo de gestión de la investigación a los Grupos, Centros e Institutos de Investigación.

Acción 2.1.

Ampliar y extender el apoyo técnico y de gestión para la actividad investigadora

Ampliar y extender el apoyo técnico y de gestión para la actividad investigadora, de los grupos de investigación en general y específicamente en lo relativo a la internacionalización y a la colaboración externa, incrementando el número y la especialización de profesionales técnicos, de gestión y de administración de apoyo a la actividad investigadora, así como incorporando herramientas avanzadas de gestión.

· Responsables: VR Investigación, Gerencia.

· Indicadores:

- Número de incorporaciones al PTGAS.
- Número de procedimientos digitalizados que reduzcan el tiempo dedicado a gestión.
- Grado de especialización de parte del personal hacia la figura, recogida en la LCTI (2022), de gestor/a de la investigación (project manager).

Acción 2.2.

Desarrollar modelos y sistemas de evaluación de la investigación que recurran al uso responsable de indicadores cuantitativos y criterios de evaluación cualitativos

Desarrollar modelos y sistemas de evaluación de la investigación que recurran al uso responsable de indicadores cuantitativos y criterios de evaluación cualitativos, incorporando las prácticas más avanzadas para la evaluación de la investigación de calidad que reconocen la diversidad de resultados e impactos en las diferentes ramas de conocimiento e implementando modelos unificados e interoperables de los datos sobre resultados de investigación, tales como el CV único, digital y narrativo.

· Responsables: VR Investigación.

· Indicadores:

- Entregable: modelo CV único.
- Revisión de buenas prácticas en evaluación de la calidad de la investigación.
- Número de prácticas de evaluación EHU alineadas con compromisos CoARA.
- Creación de modelo-repositorio de impacto social.

Acción 2.3.

Favorecer la accesibilidad y la disponibilidad de infraestructuras y recursos para la investigación

Favorecer la accesibilidad y la disponibilidad de infraestructuras y recursos para la investigación al conjunto de la comunidad investigadora de los tres campus para que puedan desarrollar su actividad académica en condiciones favorables, impulsando acuerdos en el marco de la RVCTI para la colaboración y el uso compartido de infraestructuras críticas.

· **Responsables:** VR Investigación, VR Campus.

· **Indicadores:**

- Datos de acceso a recursos para la investigación en cada campus.
- Actualización periódica del repositorio y la información a la comunidad investigadora sobre recursos.
- N° de acuerdos de acceso a infraestructura propias y ajenas (in & out).

Acción 2.4.

Implementar un programa formativo sobre el uso responsable de la Inteligencia Artificial (IA) en la actividad investigadora

Implementar un programa formativo sobre el uso responsable de la Inteligencia Artificial (IA) en la actividad investigadora que permita elevar la productividad así como la calidad investigadora y un uso ético.

· **Responsables:** VR Investigación, VR Grado y Transformación Digitalización.

· **Indicadores:**

- Diseño del programa formativo.
- Actualizaciones periódicas del manual de principios y recomendaciones de uso de la IA generativa en la EHU.
- Número de personas investigadoras que participa en programas de formación.
- Número de personas que contribuye al desarrollo de las herramientas de IA.

Acción 2.5.

Impulsar la implantación efectiva de la política institucional de ciencia Abierta de la EHU

· **Responsables:** VR Investigación.

· **Indicadores:**

- Política de Ciencia Abierta de la EHU aprobada y desplegada.
- Creación formal de la Oficina de Ciencia Abierta.
- Número de nuevos ítems depositados anualmente en ADDI y de nuevos datasets publicados en ADDiData.
- Porcentaje de la producción científica anual disponible en acceso abierto respecto al total de publicaciones.
- Número total de investigadores en el portal.

03. Fortalecimiento de un entorno integrado de investigación que fomente tanto la colaboración interna e interdisciplinar como las alianzas y conexiones externas

Fortalecimiento de un entorno integrado de investigación que fomente tanto la colaboración interna e interdisciplinar como las alianzas y conexiones externas para el abordaje científico de los actuales retos sociales, políticos y medioambientales. Interesa intensificar las relaciones ecosistémicas externas de la EHU con instituciones dedicadas a la investigación, tanto internacionales como locales, mediante fórmulas de colaboración que ahonden en el beneficio mutuo.

Acción 3.1. **Potenciar y ampliar las alianzas institucionales de carácter internacional**

Potenciar y ampliar las alianzas institucionales de carácter internacional (Euskampus, ENLIGHT) para el desarrollo de nuevas oportunidades en materia de investigación (Euskampus, ENLIGHT, CoARA...).

- **Responsables:** VR Investigación, VR Transferencia, e Internacionalización
- **Indicadores:**
 - Acuerdos y convenios de colaboración.
 - Número de alianzas internacionales.

Acción 3.2. **Reforzar y ampliar la vinculación institucional dentro de la EHU y entre la EHU y el resto de centros de investigación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) así como del sistema navarro de I+D+i (SINAI)**

Reforzar y ampliar la vinculación institucional dentro de la EHU y entre la EHU y el resto de centros de investigación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) así como del sistema navarro de I+D+i (SINAI) mediante fórmulas que favorezcan una mayor integración y expansión de la comunidad investigadora de la EHU y medios instrumentales como Euskampus.

- **Responsables:** VR Investigación, VR Transferencia e Internacionalización.
- **Indicadores:**
 - Información sobre los proyectos de investigación que se están llevando a cabo dentro de la EHU; divulgación de la información.
 - Sinergias logradas entre proyectos EHU.
 - Sinergias logradas dentro de la RVCTI.
 - Número de alianzas con SINAI.

Acción 3.3. **Impulsar programas de investigación de carácter multidisciplinar que aborden problemáticas y necesidades prioritarias del territorio**

Impulsar programas de investigación de carácter multidisciplinar que aborden problemáticas y necesidades prioritarias del territorio, especialmente en aquellas temáticas transversales que por su potencial de impacto social (en sus distintas dimensiones) necesitan un abordaje multi y transdisciplinar. Impulsar que los Grupos de Investigación incorporen la planificación de impacto en sus propuestas de investigación.

- **Responsables:** VR Investigación, VR Transferencia e Internacionalización.
- **Indicadores:**
 - Número de grupos de investigación que incorporan planificación de impacto en sus propuestas.
 - Sinergias logradas entre proyectos interdisciplinares en EHU.
 - Sinergias logradas en proyectos interdisciplinares dentro de la RVCTI.

Eje 3

Transferencia e impacto social

Desde una visión amplia, multidimensional y multidireccional, la transferencia se orienta al desarrollo compartido del conocimiento de frontera que actúa en beneficio de la sociedad y del territorio. La universidad realiza y recibe, una transferencia múltiple donde cada una de las disciplinas contribuye a generar un impacto positivo y una aportación de gran valor, no solo de carácter científico-tecnológico, sino también en lo social, en lo económico, en lo político y en lo cultural. La transferencia de conocimiento debe entenderse como un proceso multidireccional en el que la universidad actúa como nodo central dentro de una red de agentes, tanto locales como internacionales, en la que se producen los intercambios de conocimientos, capacidades y habilidades que contribuyen al bienestar de la sociedad, considerando en este las cuatro esferas de los objetivos de desarrollo sostenible: ambiental, social, económica e institucional.

Las actividades de transferencia del conocimiento impulsadas por la EHU, además de mejorar la competitividad de nuestra economía, deben generar un impacto social significativo, alinearse con las prioridades estratégicas del territorio y promover la innovación inclusiva, la justicia social y la sostenibilidad.

Las acciones incluidas en el eje estratégico de transferencia se asientan en tres líneas de actuación principales: cultura emprendedora, capacidad de innovación e impacto social.

01. Promover la cultura emprendedora

La EHU debe diseminar la cultura y los valores que favorecen y facilitan la creación de nuevas organizaciones y empresas, impulsando también el cooperativismo. Se propone además elevar su potencial para generar proyectos sociales, empresariales y de emprendizaje (*start-ups, spin-offs*). Para ello puede reforzar los programas de emprendimiento, resaltando buenas prácticas y ofreciendo orientación temprana y apoyo continuado a las iniciativas y proyectos innovadores surgidos desde la EHU. Puede también ofrecer un marco regulatorio que reduzca la burocracia y elimine requisitos innecesarios.

Acción 1.1.

Promover una cultura emprendedora en el estudiantado

Acciones dirigidas al estudiantado en todos los niveles, grados y modalidades, colaborando los campus con el vicerrectorado de Estudiantes y el Consejo de Estudiantes.

- **Responsables:** VRs Campus.
- **Indicadores:**
 - Número de acciones dirigidas al estudiantado.
 - Número de proyectos del estudiantado, incluyendo trabajos de investigación relacionados con el emprendizaje.

Acción 1.2.

Promover la cultura emprendedora en el PDI

Acciones dirigidas al PDI en colaboración con los VR de PDI y de Investigación.

- **Responsables:** VR Transferencia e Internacionalización.
- **Indicadores:**
 - Número de proyectos sociales impulsados por personal de la EHU.
 - Número de *spin-offs* creadas por personal de la EHU.

02. Reforzar las capacidades de la EHU como agente estratégico de innovación

En las sociedades del conocimiento, las universidades desempeñan un papel central en la generación de valor social, cultural, tecnológico, medioambiental y económico. Así, la potenciación de las capacidades internas de innovación tecnológica e innovación social, pasa por apoyar la transferencia de conocimiento desarrollada en la EHU mediante contratos y convenios con empresas, centros tecnológicos y de investigación, instituciones públicas y el tejido asociativo y empresarial.

Acción 2.1.

Ampliar el número de cátedras y aulas Universidad-Empresa-Sociedad (UES) y favorecer su diversificación

Mediante esta acción se pretende reforzar la colaboración con agentes del territorio (empresas e instituciones públicas y privadas), con especial atención en el incremento del número de técnicos de gestión y administración en el ámbito de la internacionalización y la colaboración externa, y utilizando herramientas avanzadas de gestión

- **Responsables:** VR Transferencia e Internacionalización.
- **Indicadores:**
 - Número de cátedras.
 - Número de cátedras sociales.
 - Número de aulas UES.
 - Número de aulas UES sociales.
 - Incremento del personal PTGAS.
 - Número de procedimientos digitalizados

Acción 2.2.

Aumentar la generación de propiedad intelectual e industrial y los acuerdos de licencia para su explotación

Aumentar la generación de propiedad intelectual y los acuerdos de licencia para su explotación para favorecer la comercialización de la oferta tecnológica y de conocimiento de los resultados de investigación de los grupos de la EHU, a través de contratos con entidades públicas y privadas o el licenciamiento de patentes. Para llevar a cabo esta acción es necesario reforzar la Oficina de Transferencia de Conocimiento (OTC).

· Responsables: VR Transferencia e Internacionalización.

· Indicadores:

- Número de patentes.
- Ingresos por contratos y licencias.

Acción 2.3.

Impulsar relaciones con las empresas y los agentes socioeconómicos y las instituciones para crear marcos de colaboración estables con el fin de promover un desarrollo territorial sostenible y equitativo

· Responsables: VR Transferencia e Internacionalización.

· Indicadores:

- Número de acuerdos con empresas e instituciones.
- Número de tesis doctorales con mención industrial.
- Número de tesis doctorales en colaboración con entidades externas.
- Número de TFMs en colaboración con empresas e instituciones.
- Número de TFGs en colaboración con empresas e instituciones.

03. Potenciar y visibilizar el impacto social de la EHU

En un contexto de elevada inestabilidad e incertidumbre es prioritario reforzar la labor pública y social de la universidad. Con este propósito, se impulsará la generación de espacios e infraestructuras para que la creación compartida de conocimiento junto a agentes sociales, económicos, políticos, culturales e institucionales de nuestro entorno resulte en beneficios tangibles para nuestra sociedad, tanto a nivel local como global.

Acción 3.1.

Crear y poner en marcha instrumentos e iniciativas que permitan la medición y evaluación sistemática de la transferencia e impacto social de la EHU

La visibilización de la labor que desempeña la universidad en el abordaje de los retos territoriales y la amplia generación de valor que produce servirá a su vez para potenciar una mayor orientación hacia el impacto social de distintos proyectos durante su fase de diseño.

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· Indicadores:

- Creación y publicación de un repositorio de impacto social interoperable con el Repositorio Institucional ADDI y el Portal de Producción Científica.
- Procesos de impacto recogidos en este repositorio.
- Número de aulas, cátedras, centros, grupos de investigación y proyectos de investigación de la EHU en los que se integra la dimensión de impacto social.

04. Articular y profundizar la contribución de la EHU a la definición de políticas públicas basadas en la evidencia

Esto implica fomentar una cultura de asesoramiento científico, desarrollar estructuras de mediación estables y públicas entre la academia y las administraciones, y capacitar a nuestra comunidad investigadora para participar activamente en estos procesos.

Acción 4.1.

Crear y poner en marcha espacios de reflexión y diálogo sobre asesoramiento científico

Organizar actividades para fomentar la cultura del asesoramiento científico y explorar modelos institucionales de mediación entre Gobierno y Academia (incluyendo iniciativas como espacios de debate estratégico sobre ciencia y política pública).

- Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.
- Indicadores:
 - Número de jornadas, seminarios y encuentros organizados.

Acción 4.2.

Elaborar propuestas, informes y memorias técnicas y material didáctico y programas de formación

Documentos elaborados a solicitud de instituciones públicas, incluyendo informes de asesoramiento, evaluaciones técnicas y recomendaciones basadas en evidencia. Desarrollo de recursos formativos específicos (guías, manuales, cursos) dirigidos al personal investigador para su capacitación en metodologías de asesoramiento científico, comunicación con responsables políticos y participación en procesos de diseño de políticas públicas.

- Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.
- Indicadores:
 - Número de documentos elaborados a solicitud de instituciones públicas.
 - Conjunto de material didáctico y formativo elaborado.

Acción 4.3.

Promover la investigación sobre metodologías de asesoramiento científico y articular una red de asesores científicos

Elaboración de trabajos académicos, estudios de caso y publicaciones sobre buenas prácticas, metodologías y marcos conceptuales para el asesoramiento científico efectivo en políticas públicas. Creación y dinamización de una red de investigadores e investigadoras de la EHU que participan activamente como asesores científicos, incluyendo encuentros periódicos para el intercambio de experiencias, aprendizajes y coordinación.

- Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.
- Indicadores:
 - Número de trabajos académicos, estudios de caso y publicaciones.
 - Número de personas involucradas y de nodos de la red.

Eje 4

Difusión y divulgación del conocimiento y promoción cultural

La transmisión de conocimiento desde las universidades a la sociedad es esencial para que el conocimiento especializado llegue al conjunto de la ciudadanía, promoviendo el pensamiento crítico, la cultura científica y una toma de decisiones informada. Así, la universidad refuerza su papel como agente clave de progreso social. Por lo tanto, las universidades cumplen una importante función de dinamización cultural que contribuye al desarrollo social y a la revitalización constante de las comunidades culturales locales.

En este sentido, la EHU es una institución con vocación innata de activación y desarrollo del euskera, la sociedad y la cultura. El lema de nuestra universidad — *Eman ta zabal zazu*— incorpora precisamente el compromiso con la promoción y el desarrollo cultural que se ha mantenido firme desde la fundación de nuestra institución. Reforzar el papel cultural de las universidades resulta fundamental ante los ataques constantes a los valores como la pluralidad, la diversidad, la igualdad, la libertad de pensamiento y creación, la tolerancia o la solidaridad que posibilitan no solo el avance del conocimiento, sino que sostienen las sociedades democráticas. Como institución académica, la EHU contribuye decisivamente a la formación educativa y cultural de la ciudadanía y a la promoción de la cultura científica y académica en el conjunto de la sociedad vasca, mediante actividades de divulgación y difusión del conocimiento. Pero también actúa como agente de creación y como espacio para el intercambio cultural, donde el arte, el diseño, la literatura, la música, el cine o la actividad física encuentran un entorno propicio para florecer.

En la EHU tenemos instrumentos consolidados para la difusión y la divulgación científica: la cátedra de cultura científica, los cursos de verano o *ehuGune*, así como las Aulas de la Experiencia, más allá de su componente de enseñanza-aprendizaje.

Las acciones incluidas en el eje estratégico de difusión y divulgación del conocimiento y promoción cultural se asientan en seis líneas de actuación principales.

01. Extender e incrementar las actividades de difusión y divulgación científica orientadas a desarrollar una ciudadanía empoderada

Reforzar la cultura científica y contribuir a la socialización de los valores académicos, tales como la criticidad, la rigurosidad, la transparencia, la honestidad, la integridad, la curiosidad, la responsabilidad o la solidaridad otorgando, a su vez, un mayor reconocimiento a la labor divulgativa así como a la ciencia ciudadana.

Acción 1.1.

Incrementar las actividades de difusión y divulgación científica de la EHU mediante el aumento de la colaboración interna y externa

Potenciar el Servicio de Publicaciones y la comunicación científica de la EHU para consolidar actividades efectivas y de largo recorrido (similares a Zientzia Astea) y reforzar y generar nuevas alianzas y colaboraciones para lograr una mayor difusión y divulgación de la actividad de la EHU a través de cursos, seminarios, charlas o coloquios compartidos y dinámicas abiertas a la ciudadanía.

· **Responsables:** VR Transferencia e Internacionalización.

· **Indicadores:**

- Número de personas asistentes a actividades de difusión y divulgación.
- Número de personas de la EHU que participan en actividades de difusión y divulgación.
- Número de actividades de actividades de difusión y divulgación.

Acción 1.2.

Reforzar los programas de acercamiento a la universidad del estudiantado preuniversitario, tales como EGOKITU o las Actividades Prácticas

Reforzar los programas de acercamiento a la universidad del estudiantado preuniversitario, tales como EGOKITU o las Actividades Prácticas para poder transmitir entre las generaciones más jóvenes el papel social de la ciencia y la investigación, así como para aumentar la curiosidad, el interés y el compromiso con el conocimiento.

· **Responsables:** VR Estudiantes y Compromiso Social, VR Campus.

· **Indicadores:**

- Número de estudiantes preuniversitarios participantes en programas de acercamiento a la universidad.

Acción 1.3.

Desarrollar un plan de comunicación corporativa y de formación para una mayor proyección y divulgación de la extensa actividad académica e investigadora de la EHU

La acción estará destinada a ofrecer apoyo a los centros, institutos, departamentos, cátedras y grupos de investigación en lo relativo a la divulgación de las actividades que llevan a cabo, a la vez que establecerá pautas para reforzar la socialización de la actividad académica y científica de la EHU en los medios de comunicación, canales digitales, ferias, congresos y otras actividades de encuentro con otros agentes y con la ciudadanía en general.

· Responsables: VR comunicación.

· Indicadores:

- Decálogo de comunicación para grupos de investigación.
- Sesiones formativas y herramientas de comunicación.
- Formación en comunicación a los grupos de investigación.

Acción 1.4.

Prestigiar y reconocer la labor divulgativa del personal docente e investigador de la EHU

Prestigiar y reconocer la labor divulgativa del personal docente e investigador de la EHU y explorar medidas para reconocer el esfuerzo realizado en tareas de difusión y divulgación en medios de comunicación, revistas de divulgación, canales de difusión corporativos u otros medios digitales.

· Responsables: VR comunicación.

· Indicadores:

- Repositorio y directorio digital del PDI divulgador.

02. Impulsar las Aulas de la Experiencia

Aunque las Aulas de la Experiencia tienen un importante componente de enseñanza y aprendizaje que puede encajar en el eje I, se aborda en este eje IV por su indiscutible conexión con la misión de elevar el nivel de conocimiento de la sociedad en general, la cual se complementa con la finalidad de aportar a la población mayor de 55 años e inactiva una oportunidad de involucrarse en la vida universitaria y enriquecer, con su experiencia y su entusiasmo, el ambiente universitario. Interesa especialmente reforzar la aportación de la EHU en materia de extensión universitaria hacia el sector poblacional no directamente implicado en el aprendizaje reglado, hacia personas que han concluido su vida laboral activa, pero sin perder de vista su potencial contribución a la mentorización y al acompañamiento del estudiantado de grado y posgrado.

Acción 2.1.

Extender el conocimiento sobre los programas de las Aulas de la Experiencia

Dar a conocer la oferta disponible y las condiciones en que se organiza la enseñanza para personas mayores de toda la CAPV.

· Responsables: VR Comunicación.

· Indicadores:

· Número de personas alcanzadas mediante las campañas de comunicación.

Acción 2.2.

Ampliar la oferta en euskera de las aulas de la experiencia

Coordinar los tres campus para maximizar la oferta, recurriendo a la modalidad de enseñanza telemática síncrona con los grupos presentes para extender al territorio y aumentar la oferta en euskera.

· Responsables: VR Posgrado y Aprendizaje Permanente, VR Euskera y Planificación Lingüística.

· Indicadores:

· Porcentaje de materias ofertadas en euskera.

Acción 2.3.

Coordinar oferta de las Aulas de la Experiencia y programación cultural

Extender la oferta cultural de los campus de la EHU a las Aulas de la Experiencia, así como aprovechar la oferta de las Aulas de la Experiencia para su extensión a la ciudadanía y al estudiantado general.

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura, VR Campus, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

· Número de participaciones de grupos de las Aulas de la Experiencia en actividades culturales del campus.

· Número de actividades de las Aulas de la Experiencia que se han abierto y publicitado para atraer a público no universitario.

Acción 2.4.

Fomentar la interacción entre el estudiantado de las Aulas de la Experiencia y el de grado mediante programas de mentorización cruzada y emprendimiento

Estos programas se podrán materializar en encuentros presenciales, y se centrarán en el intercambio de conocimientos en áreas como, por ejemplo, las competencias digitales.

· Responsables: VR Estudiantes y Compromiso Social, VR Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

· Número de estudiantes de grado que participan en las acciones.

· Número de estudiantes de Aulas de la Experiencia que participan en las acciones.

03. Fortalecer la política cultural de la EHU

La misión cultural de la universidad precisa de una mayor institucionalización en los principales órganos de decisión y con capacidad de articular y coordinar la promoción cultural en los tres campus.

Acción 3.1.

Diseñar de forma participativa un plan de cultura que sirva de base y suelo común para la posterior práctica institucional tanto de la Comisión General de Cultura como de las Comisiones de Cultura de cada campus

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura, VRs Campus.

· Indicadores:
· Diseño y presentación del Plan de Cultura.
· Implementación y seguimiento del plan.

Acción 3.2.

Promocionar la creación cultural propia de la EHU e impulsar actividades culturales y deportivas de impacto en la sociedad

Promocionar la creación cultural propia de la EHU e impulsar actividades culturales y deportivas de impacto en la sociedad mediante los agentes culturales EHUabesbatza, EHUOrkestra Sinfonikoa y EHUterpe, así como actividades culturales y deportivas habituales (Zabalki, Regata académica, Tipi-tapa, Zuatza Abentur, etc.) y nuevas.

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· Indicadores:
· Número de acciones.
· Nuevas iniciativas.

Acción 3.3.

Incrementar las relaciones colaborativas y rubricar los convenios con agentes culturales para fomentar la actividad cultural ofertada al conjunto de la comunidad universitaria

Incrementar las relaciones colaborativas y rubricar los convenios con agentes culturales para fomentar la actividad cultural ofertada al conjunto de la comunidad universitaria promoviendo el acceso a actividades culturales de vanguardia que fomenten el pensamiento crítico y creativo.

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· Indicadores:
· Número de actividades culturales.

Acción 3.4.

Crear nuevos canales digitales para la difusión y la divulgación de la actividad cultural desarrollada en la EHU

La centralización comunicativa de la oferta artística y cultural de la universidad en un nuevo portal web favorecerá su difusión y alcance y visibilizará la labor cultural que realiza la EHU en las diferentes disciplinas artísticas y actividades culturales.

· **Responsables:** VR Comunicación.

· **Indicadores:**

· Página web abierta de todas las actividades y su calendario.

04. Profundizar en la aportación de la EHU en el desarrollo de la cultura vasca y la revitalización del euskera

La EHU es la principal institución académica en el desarrollo de su actividad en euskera y, por ello, debe reforzar la referencialidad para el conjunto de la sociedad vasca en el proceso de revitalización del euskera, avanzando en su condición de «indargune» a través del refuerzo de las capacidades y habilidades lingüísticas de toda la comunidad académica, impulsando la utilización del euskera en las situaciones comunicativas formales e informales de la vida universitaria e impulsando el desarrollo de recursos lingüísticos avanzados que posibiliten la adaptación lingüística del euskera al ámbito científico-académico incrementando su prestigio.

Acción 4.1.

Adquirir una mayor referencialidad en el desarrollo de actividades de promoción y proyección social de las expresiones artísticas, la cultura y el pensamiento vasco

Facilitar el encuentro y la colaboración entre diferentes entidades para la creación de redes académicas de la lengua y cultura vasca, dando especial atención a la difusión internacional de la misma.

· **Responsables:** VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· **Indicadores:**

· Número de acciones de los Centros y de las Cátedras dedicadas a referentes culturales e intelectuales vascos.

· Número de acciones conjuntas con universidades y organizaciones ubicadas en otros territorios de habla y cultura vasca.

· Número de acciones de difusión en colaboración con la Consejería de Educación.

Acción 4.2.

Promover y potenciar la divulgación científica en euskera

Aumentar las contribuciones en revistas, medios de comunicación, podcasts, u otros formatos y/o canales del territorio para dar mayor visibilidad a la ciencia y la investigación realizada en euskera y valorar adecuadamente en el trabajo realizado en la difusión del conocimiento y la cultura científica en euskera.

· **Responsables:** VR Euskera y Planificación Lingüística, VR Transferencia e Internacionalización.

· **Indicadores:**

· Número de publicaciones y actuaciones de divulgación en euskera.

Acción 4.3.

Profundizar en las relaciones con las organizaciones sociales e instituciones implicadas en la revitalización del euskera de cara a potenciar su visibilidad y su uso en la vida universitaria

Buscar sinergias en el fomento del uso del euskera y participar en iniciativas que contribuyan a dar visibilidad al euskera, mientras que se impulsan proyectos propios que respondan al mismo objetivo, especialmente entre el estudiantado.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Estudiantes y Compromiso Social, VR del Campus de Bizkaia y Comunicación.

· **Indicadores:**

- Número de organizaciones sociales con las que se han establecido convenios y acuerdos.
- Iniciativas sociales de visibilización y promoción del euskera en las que ha participado la EHU
- Número de proyectos presentados a las convocatorias de proyectos para la visibilización y toma de conciencia de la situación del euskera.

Acción 4.4.

Adquirir referencialidad en los estudios sociolingüísticos sobre el euskera en la EHU

Adquirir referencialidad en los estudios sociolingüísticos sobre el euskera en la EHU, para poder diseñar estrategias eficaces para la revitalización del euskera.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística.

· **Indicadores:**

- Grado de realización de los estudios sociolingüísticos (%).

05. Potenciar la extensión universitaria a través de los Cursos de Verano

Aunque los Cursos de Verano pueden realizar aportaciones en diferentes ejes del Plan Estratégico, sobre todo se conciben como el principal instrumento de difusión del conocimiento, en torno a temáticas de actualidad que interesan a la sociedad. En este sentido, es fundamental llegar a la sociedad en el mayor número posible de áreas y segmentos. Interesa apoyar las iniciativas y propuestas recibidas de la sociedad desde el punto de vista científico y académico. En estos momentos, existe una importante alianza con las instituciones y sobre todo con el BBVA, que se valora positivamente. Cabe ampliar las colaboraciones con otras entidades como UEU, Eusko Ikaskuntza, Euskaltzaindia. UIK es una fundación que desarrolla su propio Plan Estratégico, en coherencia con este Plan por lo que esta línea de actuación se limita a mencionar ámbitos de desarrollo colaborativo, sin proponer acciones concretas.

Los Cursos de Verano cumplen una importante misión de acercar la EHU al territorio, por lo que interesa realizar cursos de verano en Bizkaia y Álava con los vicerrectorados de los dos Campus, extendiéndolos a nuevos lugares dentro de estos territorios y continuar con el desarrollo de los Cursos de Verano itinerantes, conveniando con ayuntamientos e instituciones. Interesa igualmente intensificar en la estrategia internacional de la EHU, ampliando la organización de los cursos transfronterizos de verano (Universidad de Burdeos, Enlight), con posibilidades de acceso a América Latina, y explorando la

dimensión atlántica en general. Interesa además visibilizar los cursos de verano como modo de extensión universitaria abierta a toda la sociedad. Interesa también aumentar la visibilidad a nivel europeo e internacional, sirviéndose para ello de las alianzas y plataformas existentes como G9, CRUE, Enlight, y utilizando formación telemática y formatos innovadores para llegar a territorios y colectivos alejados. Los cursos de verano contribuyen igualmente a fortalecer el uso del euskera en la EHU y en la sociedad vasca y a acercar hacia el euskera a personas provenientes de otros territorios que siguen los cursos. Igualmente sirven como foco de atracción de un público más amplio (población activa mediante microcredenciales), aunque no debe descuidarse la pertinencia de acciones que buscan atraer a estudiantado joven.

06. Impulsar ehuGune como foro de diálogo con la sociedad civil y con las instituciones

ehuGune es el espacio estratégico de reflexión y diálogo de la universidad con la sociedad. En concreto, pretende ser un observatorio permanente y un espacio de reflexión sobre los cambios de contexto y los temas estratégicos, sobre información contrastada y de calidad. Desde ehuGune se elaborará su planificación estratégica pero en todo caso, el programa confluye con muchos de los ejes estratégicos, mostrando un potencial de aumentar la presencia de la EHU en todo el territorio, los campus organizando conferencias, seminarios mesas redondas y espacios de debate donde además participen las instituciones y el tercer sector. Además de impulsar la participación del alumnado, PDI y PTGAS, interesa difundir geográficamente la presencia de la EHU en los pueblos y medios de comunicación a través de las Redes Culturales ya organizadas y desarrollar alianzas y colaboraciones estratégicas, promoviendo convenios con agentes culturales que valoren la información académica.

Eje 5

Personas y comunidad

El cuidado de las personas es una prioridad de la EHU. Para que las personas den lo mejor de sí mismas es importante que cuenten con un entorno y unas condiciones adecuadas. Las relaciones humanas basadas en el respeto y la comunicación facilitan la cooperación. La posibilidad de conciliar de un modo óptimo la vida académica y laboral con la personal, familiar y social exige una atención especial a las condiciones laborales. El concepto de salud global (*One Health*) exige una atención comunitaria, medioambiental y personalizada.

El cuidado de las personas tiene una repercusión directa sobre todos los restantes ejes del plan estratégico y depende muy especialmente de una adecuada gestión de las personas y los recursos técnicos, así como de una suficiente financiación. Un cuidado óptimo de las personas incluye la dimensión de corresponsabilidad y comunitaria: las personas se cuidan a sí mismas y se cuidan entre sí, además de todo el apoyo desde la institución. Un cuidado adecuado de las personas es, en definitiva, uno de los principales atractivos de las instituciones académicas para atraer y retener talento.

Las acciones incluidas en el eje estratégico de 'Personas y comunidad' se asientan en cuatro bloques principales: mejorar las condiciones de trabajo y estudio de todas las personas, prestigiar la figura del PDI, cuidar el entorno y prestar atención integral y afianzar la comunidad EHU.

01. Mejorar las condiciones de trabajo y de estudio de los tres colectivos universitarios: estudiantado, PDI y PTGAS

Acción 1.1.

Combatir las bolsas de precariedad en los colectivos del PDI y PTGAS

- Responsables: VR PDI, Gerencia.
- Indicadores:
 - Eliminación de las categorías 13 y 14.
 - Mejora de las retribuciones de la cat. 15.
 - Mejorar las condiciones económicas de los contratos predoctorales (incremento de la mensualidad y cobertura de la matrícula).
 - OPEs amplias de estabilización del PDI y del PTGAS.
 - Complemento autonómico para el PDI, especialmente en las fases iniciales de su carrera académica (Acuerdo con el Gobierno Vasco).
 - Análisis de las vías de mejora salarial del profesorado sustituto a tiempo parcial.

Acción 1.2.

Promover, planificar y ejecutar adecuadamente las Ofertas Públicas de Empleo

Interesa realizar las ofertas públicas de empleo con el doble fin de estabilizar y promocionar el número máximo de puestos de trabajo que permite el marco normativo, siempre teniendo en cuenta las necesidades de la EHU y como objetivo la mejora continua en cada uno de los ejes del Plan.

- Responsables: VR PDI, Gerencia.
- Indicadores:
 - OPE de Personal Docente e Investigador anualmente.
 - OPE bianual en el caso de PTGAS.
 - Ratio PTGAS/PDI.

Acción 1.3.

Reforzar la promoción del Profesorado, Personal Investigador y PTGAS

Reforzar la promoción del Profesorado, Personal Investigador y PTGAS mediante la realización anual de concursos con el máximo número de plazas legales posibles.

- Responsables: VR PDI, Gerencia.
- Indicadores:
 - Número de plazas en convocatorias anuales de promoción (OPE).

Acción 1.4.

Avanzar en medidas de conciliación en la EHU, compatibles con el adecuado servicio de la universidad

Revisar todos los procedimientos donde puedan verse perjudicadas en su situación laboral o carrera académica las mujeres u otras personas con derecho a licencias o permisos por cuidados, incluidos permisos de maternidad y paternidad.

- Responsables: VR Estudiantes, VR PDI, Gerencia.
- Indicadores:
 - Plan de conciliación, teletrabajo y trabajo a distancia para PTGAS.
 - Definición de jornada y Plan de medidas de conciliación para el PDI.
 - Plan de medidas de conciliación para el estudiantado.
 - Implicación del estudiantado en el reconocimiento del profesorado.
 - Seguimiento permisos solicitados/concedidos disgregados por sexo.

Acción 1.5.

Implantar un plan que garantice la formación y actualización permanente del PDI y PTGAS que responda a las necesidades del puesto de trabajo

- Responsables: VR PDI, Gerencia.
- Indicadores:
 - Definición del plan integral de formación del PDI.
 - Definición del Plan integral de formación del PTGAS.
 - Nº acciones complementarias y de formación dirigidos a PDI y PTGAS.
 - Número de cursos de formación impartidos.
 - Número de asistentes a los cursos de formación.

Acción 1.6.

Garantizar el relevo general / rejuvenecimiento de las plantillas mediante el impulso de medidas de tránsito a la jubilación garantizando el traspaso de la experiencia y el conocimiento

- Responsables: VR PDI, Gerencia.
- Indicadores:
 - Nº de personas acogidas a medidas de tránsito a la jubilación.
 - Nº de personas relevistas contratadas.
 - Profesorado Ayudante doctor contratado contra PDI jubilado o con compromiso de jubilación.
 - Guías de servicios y acogida al nuevo personal docente e investigador.
 - Guías de servicio y acogida al nuevo PTGAS.

Acción 1.7.

Implantar un plan o documento de acogida al personal PTGAS de nuevo ingreso a nivel EHU o en los servicios

- Responsables: Gerencia.
- Indicadores:
 - Diseñar un plan de acogida y relevo generacional que garantice la continuidad y transferencia de conocimiento.
 - Inclusión de asistentes virtuales para la información inicial y respuesta rápida a las preguntas sobre aplicaciones en el nuevo entorno de trabajo.

Acción 1.8.

Dotar al personal de equipos e infraestructuras digitales requeridas para desempeñar sus funciones con eficacia y en condiciones dignas

Para poder dar un servicio universitario público de calidad y adaptado a los retos de la digitalización tanto de los servicios y de los cometidos académicos y científicos de la EHU, es imprescindible que todas las personas tengan asignado un ordenador.

- Responsables: Gerencia, VR PDI.
- Indicadores:
 - Número de personas del PDI a la espera de tener asignado un ordenador.
 - Tiempo de espera para la asignación de un ordenador.
 - Crear reserva de ordenadores portátiles a disposición de los departamentos.

Acción 1.9.

Diseñar e iniciar un plan integral para la revisión y valoración de monografías de todo el personal PTGAS

Diseñar e iniciar un plan integral para la revisión y valoración de monografías de todo el personal PTGAS, con el fin de actualizarlas y adaptarlas a las nuevas necesidades organizativas y funcionales.

- Responsables: Gerencia.
- Indicadores:
 - Plan para la revisión y valoración de monografías en ejecución.
 - Porcentaje de monografías del PTGAS actualizadas.

02. Prestigiar y reconocer la labor docente y la figura del profesorado

Alcanzar la excelencia en la educación superior precisa de un profesorado implicado y motivado que pueda atender adecuadamente las exigencias actuales de la labor docente y obtenga un reconocimiento equilibrado de las diversas tareas que se ejecutan en los procesos de enseñanza-aprendizaje, a la vez que se garantizan buenas condiciones laborales.

Acción 2.1.

Elaborar la Guía del PDI

Buscamos definir con exactitud las figuras y las tareas que realiza el Personal Docente e Investigador que pueda ser accesible para el conjunto del profesorado y facilite, sobre todo, la acogida del profesorado novel.

· Responsables: VR Personal Docente e Investigador.

· Indicadores:

- Guía de figuras, labores, derechos y deberes del personal docente e investigador.

Acción 2.2.

Ampliar el reconocimiento de la labor del PDI

Incrementar y mejorar la valoración de la docencia, las labores de gestión en las diversas titulaciones y la tutorización en los sistemas de reconocimiento y compensación utilizados por la EHU.

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital.

· Indicadores:

- Revisión de Docentiaz (escalonada)-Jardun-Quinquenios
- Premios y reconocimientos.
- Valoración de docentes excelentes.
- Valoración de PDI participante en las actividades ENLIGHT.

Acción 2.3.

Puesta en valor de la actividad del PDI

Visibilizar las actividades docentes e investigadoras del PDI dentro y fuera de la EHU e incentivar la carrera académica.

· Responsables: VR de Comunicación.

· Indicadores:

- Actuaciones de comunicación relativas al PDI.
- Campaña publicitaria para fomentar la carrera académica y para la atracción y retención de talento del PDI (*employer branding*).

03. Fomentar el bienestar psicosocial y mejorar las condiciones de vida de las personas a través del refuerzo de los servicios en los campus, así como de la vida universitaria

Acción 3.1.

Puesta en marcha del proyecto piloto de Servicio de Cuidado Integral de las personas que conforman la comunidad universitaria en el campus de Álava y avanzar en su implementación en los otros dos campus

- Responsables: VR Campus, VR Estudiantes y Compromiso Social.
- Indicadores:
 - Número de Servicios en funcionamiento en el Campus de Araba.
 - Plan de implantación del servicio en los campus de Gipuzkoa y Bizkaia.

Acción 3.2.

Impulsar un plan de movilidad sostenible

- Responsables: VR Campus.
- Indicadores:
 - Mapas analíticos de los desplazamientos del estudiantado por territorios e intercampus.
 - Plan de movilidad sostenible para la EHU.
 - Acceso directo a los campus desde las capitales.
 - Número de cargadores eléctricos para automóviles en los campus.
 - Aplicaciones *car-sharing* para acceso a campus.
 - Infraestructuras que favorezcan el transporte en bicicleta.

Acción 3.3.

Asegurar el adecuado mantenimiento y las condiciones de seguridad de las infraestructuras

- Responsables: VR Campus, Gerencia.
- Indicadores:
 - Inventario de los edificios y las instalaciones en estado inutilizable.
 - Plan de actuación de demolición-reconversión para locales inutilizables.
 - Plan de actuación sobre reformas-obras urgentes en instalaciones utilizables.
 - Número de obras realizadas.

Acción 3.4.

Impulsar medidas para aminorar el problema habitacional de quienes forman parte de la comunidad universitaria

· Responsables: VR Campus, VR estudiantes y compromiso social.

· Indicadores:

- Número de estudiantes alojados en residencias gestionadas por la EHU y oferta de pisos vehiculizada a través de los servicios de la universidad.
- Número de plazas ofertadas en residencias universitarias.
- Número de alojamientos intermediados a través del servicio universitario de búsqueda de vivienda de alquiler particular OSTATU.

Acción 3.5.

Fomentar el reconocimiento de la diversidad en la vida universitaria

Asegurar una atención integral y adecuada a las necesidades educativas y de otra índole de las personas LGTBQ+, en igualdad de condiciones con el resto de la ciudadanía, contribuir a la superación de los estereotipos que afectan negativamente a la percepción social e institucional de estas personas, y establecer medidas concretas para conseguir una sociedad más justa, libre y basada en la igualdad de trato y de oportunidades, y en la aceptación de la diversidad como un valor añadido.

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· Indicadores:

- Elaboración del diagnóstico de la diversidad y elaboración del plan LGTBQ+.

04. Construir comunidad, identidad y vida universitaria

Acción 4.1.

Promover medidas que fomenten el bienestar de la comunidad y la sostenibilidad. Campus verdes y entornos amigables tanto interiores como exteriores

· Responsables: VR Campus, VR Estudiantes y Compromiso Social.

· Indicadores:

- Número de actividades y programas que fomenten hábitos saludables.
- Número de acciones que fomenten la sostenibilidad.
- Número de actividades ofertadas mediante EHU Kirola.
- Número de actividades ofertadas mediante EHU Kultura.
- Número de actuaciones para generar espacios internos de trabajo amigables en centros y servicios.

Acción 4.2.

Asegurar la convivencia universitaria basada en el diálogo, respeto, empatía y cooperación. Fortalecer las labores de mediación y conciliación, la Comisión de Convivencia y promover la justicia restaurativa

- Responsables: Secretaría General.
- Indicadores:
 - Elaboración del protocolo de Convivencia de la EHU.
 - Número de acciones de formación.
 - Número de intervenciones de la Comisión de Convivencia.
 - Número de conflictos que llegan al Aldezele.
 - Número de acciones de intermediación realizadas.

Acción 4.3.

Facilitar la autogestión responsable de espacios para el estudiantado

- Responsables: VR Campus, VR Estudiantes y Compromiso Social.
- Indicadores:
 - Apertura de un nuevo Ikasletxea.

Acción 4.4.

Actualizar y reforzar la figura EHUalumni y establecer vías de comunicación, participación e implicación

Impulsar redes de colaboración con el ex-estudiantado de la EHU, reforzando así un colectivo con gran potencial y que supone un valor añadido para la universidad.

- Responsables: VR Comunicación VRC de Estudiantado y Compromiso Social.
- Indicadores:
 - Número de personas inscritas.
 - Número de nuevas inscripciones (distinguido el % de menores de 30 años).
 - Mejoras técnicas implementadas en la aplicación y su uso.
 - Nivel de actualización de la propuesta estética y comunicativa de la marca EHUalumni, adecuada a los nuevos perfiles del alumnado reciente.
 - Número de acciones formativas, comunicativas, de mentoría y de otra índole que impliquen la consolidación de la comunidad.

Eje 6

Territorialidad e internacionalización

El proyecto universitario de la EHU se concibe desde una identidad dual y complementaria: una universidad multicampus profundamente enraizada en su territorio, comprometida con su realidad social, cultural, lingüística y económica y, al mismo tiempo, una universidad cosmopolita y abierta al mundo, activa en los circuitos internacionales de generación y circulación del conocimiento. Territorialidad e internacionalización no son dimensiones opuestas, sino interdependientes: el fortalecimiento del vínculo con el entorno cercano refuerza la proyección global de la universidad y la apertura internacional enriquece el desarrollo del territorio.

Desde esta perspectiva, y como se ha planteado en la introducción, a la hora de esbozar el contexto desde lo global a lo local, se entiende la territorialidad como una relación bidireccional y corresponsable con el entorno, basada en la cooperación con instituciones públicas, agentes sociales, culturales y económicos, y en el reconocimiento de la diversidad territorial y lingüística y del desarrollo equilibrado y representativo de los campus que integran la EHU. La internacionalización, por su parte, se concibe como un proceso transversal que impregna la docencia, la investigación, la transferencia y la gestión. La internacionalización contribuye a la excelencia académica, la detección, atracción y circulación de talento. Una EHU internacionalizada afronta los grandes retos globales desde una mirada solidaria marcada a su vez por sus propios valores, desde el territorio y sus gentes.

Las acciones incluidas en este eje estratégico se articulan en tres líneas de actuación principales: vinculación territorial de la EHU, internacionalización integral de la EHU e identidad de la EHU desde lo local a lo global.

01. Vinculación territorial de la EHU, vector de articulación del territorio

Reforzar la vinculación territorial de la EHU desde una perspectiva de cohesión, equilibrio y compromiso social. La universidad debe contribuir activamente al desarrollo equilibrado del territorio, atendiendo a su pluralidad y fortaleciendo su presencia y cooperación en los distintos campus y ámbitos locales. Este compromiso implica consolidar alianzas estables con instituciones y agentes del entorno, impulsar el euskera como lengua académica y científica y favorecer una universidad cercana, accesible y socialmente relevante.

Acción 1.1.

Reforzar la relación de la Universidad con agentes locales para el fomento de la co-gobernanza territorial

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· Indicadores:

- Número de convenios estratégicos con agentes territoriales.
- Número de proyectos conjuntos activos.

Acción 1.2.

Reforzar la presencia equilibrada y coordinada de la EHU en sus campus y entornos locales

· Responsables: VRs Campus, VR Transferencia e Internacionalización.

· Indicadores:

- Número de iniciativas intercampus.
- Estructuras docentes y de investigación implantadas en cada Campus.
- Actividades abiertas a la ciudadanía por campus.

Acción 1.3.

Impulsar el euskera como eje vertebrador del compromiso territorial y como activo estratégico de proyección internacional

Se reforzará su uso en la docencia, la investigación, la divulgación y las relaciones institucionales, integrándolo de manera coherente en las estrategias de internacionalización.

· Responsables: VR Euskera y Planificación Lingüística.

· Indicadores:

- Incremento de la oferta académica en euskera.
- Producción científica y divulgativa en euskera.
- Programas internacionales con dimensión lingüística.
- Iniciativas impulsadas entre las universidades del territorio del euskera.

02. Potenciar la internacionalización integral de la EHU

Potenciar una internacionalización integral, inclusiva y alineada con las prioridades del territorio. La internacionalización debe contribuir tanto a la excelencia académica como al desarrollo social, cultural y económico del entorno. Apostamos por una internacionalización que reconozca y atraiga talento (existente y potencial), fomente la movilidad equilibrada y genere redes de cooperación internacional sostenibles, especialmente en ámbitos estratégicos para el país.

Acción 2.1.

Potenciar las alianzas de la EHU

Reforzar la participación de la EHU en redes y alianzas universitarias internacionales estratégicas en las que ya participa la EHU. Se priorizará la presencia activa en consorcios europeos e internacionales que permitan desarrollar proyectos conjuntos en docencia, investigación e innovación.

· Responsables: VR Transferencia e Internacionalización.

· Indicadores:

- Número de acciones en el marco de la red Latinoamericana de Posgrado.
- Número de acciones en ENLIGHT.
- Número de titulaciones en vías de obtener el sello «European Degree» (+5).
- Número de titulaciones con el sello «European Degree».
- Número de acciones en el campus transfronterizo.
- Número de acciones en el campus transoceánico.

Acción 2.2.

Movilidad de la comunidad universitaria

Impulsar la movilidad internacional equilibrada del estudiantado, del PDI y también del PTGAS, aumentando el número de estudiantes con movilidad (sobre todo, *incoming*) e incidiendo en los centros donde hay menos movilidad. Se fomentará una movilidad accesible, diversa y sostenible, garantizando que la experiencia internacional repercuta en la mejora de la calidad académica y organizativa de la universidad.

· Responsables: VR Transferencia e Internacionalización.

· Indicadores:

- Tasa de movilidad entrante y saliente (en grado, máster y doctorado, en prácticas).
- Número de países de destino para movilidad saliente (según regiones mundiales y ámbitos del conocimiento).
- Número de países de origen para movilidad entrante (según materias y universidades de origen).

Eje 7

Normalización del euskera y planificación lingüística

Una de las misiones fundamentales de la EHU es contribuir a la revitalización y normalización del euskera. La sociedad vasca requiere de todo tipo de expertos y expertas y profesionales euskaldunes con competencias lingüísticas y conciencia sociolingüística avanzadas que sean agentes activos en la normalización del euskera. Para poder responder a las necesidades de la sociedad vasca, el PDI ha de dominar los recursos lingüísticos para la comunicación especializada en euskera (terminología y fraseología) desarrollados durante las últimas décadas y, además, ha de crear nuevos recursos lingüísticos para las áreas o temáticas en las que se introduce por primera vez el euskera. Es responsabilidad de la EHU monitorizar el desarrollo del euskera académico por medio de corpus textuales y bases de datos para su estudio y consulta. Además, la EHU es un ámbito plurilingüe en el que el euskera convive, sobre todo, con el castellano, que es la lengua hegemónica del estado español, y con el inglés, que actualmente es la lengua hegemónica en la comunicación académica.

En la actualidad, la comunicación en la EHU está estructurada mayoritariamente en torno al castellano. Para que la EHU pueda llevar a cabo su misión en la revitalización y normalización de la lengua propia de nuestra comunidad, es necesario establecer unas bases para la gestión de las lenguas cuyo último objetivo sea el plurilingüismo armónico estructurado en torno al euskera.

Las acciones incluidas en el eje estratégico de normalización del euskera y planificación lingüística se asientan en cuatro líneas de actuación principales.

01. Afianzar el uso del euskera como lengua de servicio y lengua de trabajo

En la actualidad, muchos miembros de los distintos colectivos de la EHU asumen que el castellano es la lengua que conocemos todos y todas, y han normalizado su uso por razones de economía y eficiencia. Sin embargo, hoy en día las personas euskaldunes son mayoría en todos los colectivos de la EHU. Tal y como establece la normativa vigente, todos los ciudadanos y ciudadanas de la CAV tienen el derecho de dirigirse a la administración en cualquiera de las lenguas oficiales y a recibir respuesta de la administración en la lengua elegida. Es más, la oferta activa de servicios en euskera es fundamental de cara al objetivo de su normalización. El uso del euskera como lengua de trabajo es también fundamental para la euskaldunización del entorno laboral y, como consecuencia, para la mejora continua de las competencias lingüísticas relacionadas con el puesto de trabajo de todas las personas de la EHU.

Acción 1.1.

Estructurar y reforzar la red de comisiones y responsables de euskera

Nombrar responsables de euskera de departamentos, grupos de investigación y unidades administrativas siguiendo el plan de uso de las lenguas oficiales y no oficiales en la EHU. Reforzar las Comisiones de Euskera de los centros.

- **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística.
- **Indicadores:**
 - Porcentaje de centros que cuentan con Comisión de Euskera.
 - Porcentaje de departamentos, grupos de investigación y unidades administrativas que cuentan con responsables de euskera.

Acción 1.2.

Diversificar la oferta de formación lingüística para el PTGAS

Complementar la formación tradicional de euskera e inglés con un sistema de personas facilitadoras (*trebatzaileak*), que dinamicen el uso del euskera como lengua de trabajo. Ofertar en euskera una parte significativa de la formación para mejorar las competencias profesionales, y potenciar la elección de los cursos ofertados en euskera, como un instrumento fundamental para el desarrollo de las competencias lingüísticas relacionadas con el puesto de trabajo.

- **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística.
- **Indicadores:**
 - Número de trabajadores y trabajadoras del PTGAS que han acreditado el perfil lingüístico correspondiente a su puesto de trabajo.
 - Porcentaje de cursos dirigidos a la mejora continua de la capacitación del PTGAS impartidos en euskera y número de personas matriculadas en cada lengua.
 - Porcentaje de unidades administrativas a las que se les ha asignado personal facilitador (*trebatzaileak*).

Acción 1.3.

Impulsar el uso del euskera en la comunicación escrita y oral del PDI y del estudiantado

Potenciar el uso del euskera en todo tipo de mensajes, circulares, actas y otros tipos de documentos escritos, así como en la comunicación oral: presentaciones, reuniones, jornadas, seminarios etc. Acercar a toda la comunidad universitaria los recursos que ofrecen las nuevas tecnologías lingüísticas para la intercomprensión, de cara a propiciar buenas prácticas que contribuyan a la normalización del uso del euskera.

· Responsables: VR de Euskera y Planificación Lingüística.

· Indicadores:

- Porcentaje de departamentos, grupos de investigación, equipos directivos y unidades administrativas que utilizan mayoritariamente el euskera en la comunicación oral en reuniones, seminarios, presentaciones, etc.
- Porcentaje de departamentos, grupos de investigación, equipos directivos y unidades administrativas que utilizan mayoritariamente el euskera en la producción de documentos escritos (actas, formularios, informes, circulares, mensajes, etc.).
- Número de cursos de formación sobre el uso de nuevas tecnologías lingüísticas ofertados al PDI, estudiantado y PTGAS.
- Porcentaje de departamentos, grupos de investigación, equipos directivos y unidades administrativas que utilizan las nuevas tecnologías lingüísticas para facilitar el uso del euskera en la comunicación oral y escrita.

Acción 1.4.

Paisaje lingüístico y web institucional

Cuidar la presencia del euskera en el paisaje lingüístico: rotulación, cartelería, pantallas informativas. Cuidar el uso de las dos lenguas oficiales y de las lenguas no-oficiales en la web institucional. Potenciar progresivamente el uso del francés en la web institucional, para facilitar su acceso a estudiantes provenientes de Iparralde y del resto de la república francesa.

· Responsables: VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Campus de Bizkaia y Comunicación.

· Indicadores:

- Porcentaje de elementos del paisaje lingüístico en los que se ha garantizado la presencia del euskera.
- Porcentaje de elementos de la web institucional en las distintas lenguas (euskera, castellano, inglés, francés).

02. Redefinir la oferta docente de grado y posgrado basándose en un análisis preciso de las lenguas de instrucción

El uso del euskera como lengua de instrucción en la EHU es fundamental, ya que en muchas áreas de conocimiento esta es la única universidad en todo el mundo que utiliza el euskera. Gracias al uso del euskera como lengua de instrucción, se desarrollan recursos lingüísticos en euskera para la comunicación en las distintas áreas de especialidad y, además, los y las estudiantes desarrollan las competencias comunicativas especializadas que les permitirán integrarse en la comunidad de expertos de las disciplinas en las que se forman en la universidad. En la actualidad, la oferta en castellano en la EHU es notablemente superior a la oferta en euskera, a pesar de que el número de estudiantes que se matriculan en euskera es superior al de los que se matriculan en castellano. La introducción del inglés como lengua de instrucción responde al objetivo de la internacionalización. Sin embargo, es necesario analizar cómo contribuye a dicho objetivo y en qué medida la introducción de lenguas extranjeras dificulta el proceso de euskaldunización de los estudios de grado y posgrado.

Acción 2.1.

Reorganizar la oferta de grado en euskera y en castellano con el fin de dar respuesta a la demanda actual

Seguir ampliando la oferta de grados y asignaturas en euskera, para asegurar el desarrollo académico de dicha lengua y respetar los derechos lingüísticos del estudiantado que desea realizar sus estudios en euskera.

· **Responsables:** VR de euskera y Planificación Lingüística y VR de Grado y Transformación Digital.

· **Indicadores:**

- Porcentaje de asignaturas obligatorias que se ofertan en cada una de las lenguas.
- Porcentaje de asignaturas optativas que se ofertan en cada una de las lenguas.
- Porcentaje de grados que se pueden cursar íntegramente en euskera.
- Porcentaje de grados en los que se ofertan todas las asignaturas obligatorias y optativas en euskera.

Acción 2.2.

Reorganizar la oferta de asignaturas de grado con el inglés como lengua de instrucción

Analizar el grado de consecución de los objetivos que han guiado la introducción de asignaturas en inglés y la relevancia de dichas asignaturas en cada uno de los grados. Los grados diseñados como trilingües y los que se ofertan íntegramente en inglés requieren también un análisis minucioso y preciso.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Grado y Transformación Digital

· **Indicadores:**

- Número de centros que cuentan al menos con un itinerario de internacionalización.
- Número de estudiantes de programas de movilidad matriculados en las asignaturas ofertadas en lenguas no oficiales (inglés, francés, alemán).
- Porcentaje de estudiantes que logran la incorporación del reconocimiento de internacionalización en el Suplemento Europeo del Título.
- Porcentaje de grados trilingües y ofertados íntegramente en inglés revisados desde el punto de vista de la planificación lingüística.

Acción 2.3.

Analizar la oferta de posgrado desde el punto de vista de las lenguas de instrucción con el fin de incrementar la oferta en euskera

Analizar la coherencia de la oferta de posgrado según la lengua de instrucción con respecto al perfil del alumnado matriculado, con el fin de diseñar estrategias para incrementar la presencia del euskera en los estudios de posgrado.

· Responsables: VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· Indicadores:

· Porcentaje de ECTS ofertados en cada lengua en los másteres con respecto a toda la oferta.

Acción 2.4.

Diseñar acciones y estrategias para garantizar el desarrollo de las competencias comunicativas en euskera de todo el estudiantado

Ofrecer acompañamiento y recursos a los y las estudiantes que llegan a la EHU con algún déficit en sus competencias lingüístico-comunicativas en euskera. Garantizar que la experiencia lingüística en euskera de todo el estudiantado contribuya al desarrollo adecuado de los registros académicos. Promover la implicación de todo el profesorado y el cuidado de la calidad lingüística de los materiales docentes orales y escritos.

· Responsables: VR de Euskera y Planificación Lingüística.

· Indicadores:

· Número de recursos y cursos ofertados para ayudar a compensar los déficits en las competencias lingüístico-comunicativas en euskera.

· Número de estudiantes que han utilizado los recursos y cursos ofertados para ayudar a compensar los déficits en las competencias lingüístico-comunicativas en euskera.

· Número de departamentos que han revisado la existencia y calidad lingüística de los materiales docentes (guías para los y las estudiantes, presentaciones de clase, apuntes, protocolos de prácticas etc.).

· Número de cursos u otras iniciativas para la formación lingüística del profesorado ofertados.

· Número de PDI participante en cursos para formación lingüística del profesorado.

03. Promocionar el uso del euskera como lengua para el avance del conocimiento

Las lenguas aportan diferentes perspectivas para el avance del conocimiento, por lo que el uso de diferentes lenguas es un factor que contribuye al enriquecimiento del propio conocimiento. Además, el uso de una determinada lengua en la investigación y en el avance del conocimiento contribuye al desarrollo de dicha lengua, así como al desarrollo de la competencia lingüística especializada de las y los hablantes que participan en dicho conocimiento. Por todo ello, es fundamental la promoción del euskera en la investigación.

Acción 3.1.

Promover la elaboración de trabajos académicos de grado y de máster en euskera

Promover la elaboración de TFG y TFM en euskera, poniendo en valor su importancia para el desarrollo y normalización del euskera, y para la adquisición de las competencias lingüístico-comunicativas en euskera por parte del estudiantado.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Grado y Transformación Digital, VR de Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· **Indicadores:**

- Número y porcentaje de TFGs realizados en cada una de las lenguas.
- Número y porcentaje de TFMs realizados en cada una de las lenguas.

Acción 3.2.

Promover la elaboración de tesis doctorales en euskera

Promover la elaboración de tesis doctorales en euskera y contribuir al aumento del número de personas que obtienen la mención de «Doctorado en euskera».

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Posgrado y Aprendizaje Permanente.

· **Indicadores:**

- Número y porcentaje de tesis doctorales realizadas en cada una de las lenguas.
- Número y porcentaje de estudiantes que logran la mención de «Doctorado en Euskera» y de quienes obtienen además la mención de «Doctorado Internacional».

Acción 3.3.

Promover la publicación de libros, artículos y materiales audiovisuales en euskera

Trabajar para que las publicaciones en euskera puedan obtener su reconocimiento en los organismos y métricas internacionales, y también para su reconocimiento en los programas de la EHU (Jardun, Docentiaz...). Añadir el resumen o palabras claves en euskera a todas las revistas publicadas en otras lenguas por el Servicio Editorial de la EHU. Realizar convocatorias específicas para facilitar el uso del euskera en congresos, jornadas y conferencias en las que participen personas no euskaldunes.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de PDI, VR de Investigación.

· **Indicadores:**

- Número de docentes que han participado en las convocatorias para la publicación de materiales docentes en euskera, o en la publicación de libros académicos.
- Número de docentes que han creado materiales audiovisuales en euskera y número de materiales creados.
- Número de artículos publicados en euskera.
- Número de resúmenes en euskera incorporados a revistas académicas publicadas en otras lenguas.
- Número de participantes en la convocatoria de promoción del uso del euskera en congresos, jornadas y seminarios.

Acción 3.4.

Monitorizar el desarrollo de los registros académicos del euskera

Actualizar y seguir enriqueciendo las herramientas y recursos para la monitorización de los registros académicos (Garaterm, Erauzterm, TZOS, EHU-skaratuak, Gaika, HARTA/TAILA). Aplicar dichos recursos para el estudio de los registros académicos, formación lingüística de estudiantes de grado, de máster y de doctorado, así como del profesorado desarrollo de herramientas de ayuda para la redacción de textos académicos, y gestión de la variación y armonización de la terminología y fraseología.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística.

· **Indicadores:**

- Número de palabras incorporadas al corpus Garaterm y al corpus EHU-skaratuak.
- Número de términos incorporados a la base de datos terminológica TZOS.
- Número de otras obras terminológicas elaboradas: diccionarios, glosarios, listas de términos etc.
- Avances en el desarrollo de herramientas de ayuda para la redacción de textos académicos. (Porcentaje tomando como base el desarrollo completo de dichas herramientas)
- Número de iniciativas de gestión de la variación y armonización de la terminología en las que se ha participado.
- Publicaciones, comunicaciones y jornadas relacionadas con el desarrollo de los registros académicos del euskera.

04. Diseñar e implementar la acogida lingüística del estudiantado y del personal investigador provenientes de fuera de la CAV

La EHU es un buen laboratorio para implementar, en un entorno más accesible, acciones que se consideran necesarias para la normalización del euskera en la sociedad vasca. Hoy en día, para poder dar un salto cualitativo en la revitalización del euskera se considera necesario atraer a la comunidad del euskera a todas aquellas personas que la desconocen, con el objetivo último de su conocimiento universal.

Acción 4.1.

Diseñar y llevar a cabo campañas de acogida lingüística

Informar a todo el estudiantado y personal docente e investigador que llegan a la EHU sobre la importancia y prestigio del euskera en nuestra universidad, así como de las ventajas de aprenderla de cara a integrarse en la comunidad universitaria y de poder tener en el futuro acceso a un puesto de trabajo en la enseñanza o en la administración.

· **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Campus de Bizkaia y Comunicación.

· **Indicadores:**

- Porcentaje de cumplimiento del diseño y puesta en marcha de la campaña de acogida lingüística.

Acción 4.2.

Ofertar cursos de euskaldunización en los campus

Informar al alumnado y personal investigador que llegan a la EHU sobre la red de euskaltegis y, además, ofrecer la posibilidad de estudiar euskera en sus propios campus, de forma cercana y cómoda.

- **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR del Campus de Bizkaia y Comunicación, VR del Campus de Gipuzkoa, VR del Campus de Álava.
- **Indicadores:**
 - Número de grupos para el aprendizaje de euskera creados.
 - Número de estudiantes y personal investigador matriculados en los cursos.

Acción 4.3.

Poner en marcha iniciativas del tipo *berbalagun*

Poner en marcha iniciativas del tipo *berbalagun*, en las que miembros euskaldunes de la comunidad universitaria se comprometan a ayudar a las personas que están estudiando euskara a practicar todo lo que van aprendiendo y a avanzar así más rápido en el proceso de adquisición de la lengua.

- **Responsables:** VR de Euskera y Planificación Lingüística, VR de Estudiantes y Compromiso Social.
- **Indicadores:**
 - Número de grupos *berbalagun* creados.
 - Número de participantes en la iniciativa *berbalagun*.

Eje central

Nueva gobernanza y gestión eficiente

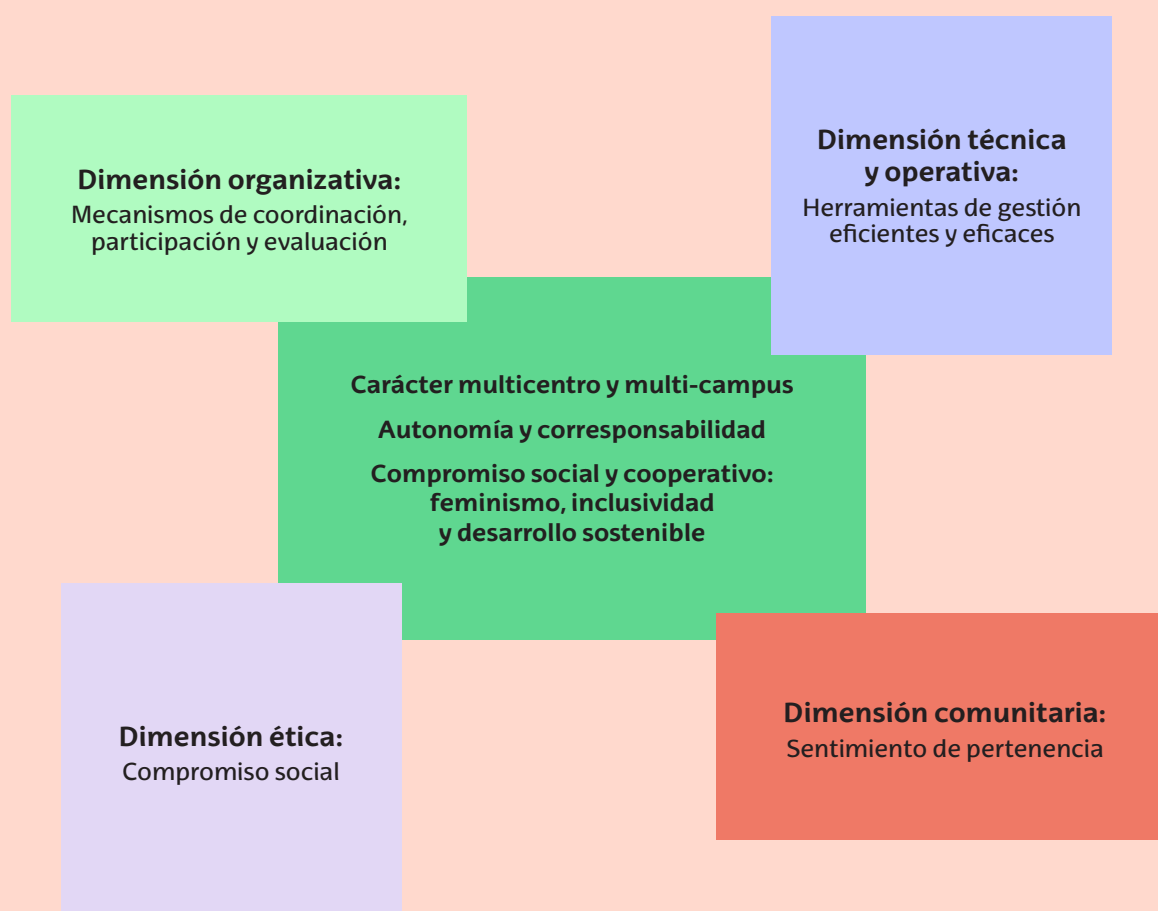
El eje central y estructurante del Plan Estratégico es el relativo a los fundamentos de la gobernanza «Denon Artean» que actúan como los criterios básicos y articuladores que guían la acción institucional y la gestión eficiente que persigue la mejora continua en la coordinación, la comunicación y la eficiencia organizativa a través de la adecuada priorización, asignación y reparto de los recursos y las capacidades de gestión con las que cuenta la institución, desde los recursos propios a los brazos instrumentales que pueda crear. Estos fundamentos de gobernanza deben considerar en todo momento las siguientes características, compromisos y responsabilidades de la EHU:

- **Carácter multicampus y multicentro de la EHU, con vocación federal.** La estructura y organización institucional de la EHU, así como su distribución en los tres territorios históricos es un valor intrínseco de nuestra universidad cuyo desarrollo equilibrado se debe reforzar mediante mecanismos de coordinación tanto verticales como horizontales y procesos de participación constantes de todos los agentes de la comunidad universitaria.
- **Transparencia y corresponsabilidad.** La EHU es una institución plenamente orientada a la creación de valor público que persigue la innovación y mejora continua de los instrumentos de gestión para avanzar hacia una mayor agilidad, atención y cobertura de servicios. De igual manera, la ética institucional se sitúa como principio rector de los mecanismos de gobernanza y participación en los diversos Órganos de Gobierno de la EHU, estableciendo para ello reglas claras de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, dentro de su autonomía universitaria.
- **Compromiso social.** La EHU se alinea por completo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas para situar al País Vasco a la cabeza en igualdad, prosperidad, bienestar y sostenibilidad. Así, la EHU se define como un espacio diverso en el que se trabaja por eliminar la discriminación, impulsar la equidad y asegurar el derecho a la educación de todas las personas. La universidad debe ejercer un rol activo en el logro de mayores niveles de igualdad incorporando la perspectiva de género interseccional y favoreciendo el desarrollo de una sociedad justa, equitativa y solidaria.

Tales fundamentos sostienen el modelo de gobernanza abierto, colaborativo y responsable que es, en última instancia, la fórmula para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se recogen en este plan, fortaleciendo la coordinación y la colaboración necesaria entre los diversos centros, órganos y servicios gestionados por la EHU. Así, el **modelo de gobernanza «Denon Artean»** busca alinear el conjunto de las acciones estratégicas y definir los procesos para su ejecución y posterior evaluación.

El despliegue práctico del modelo de gobernanza «Denon Artean» se plantea a través de cuatro dimensiones operativas: *i)* la dimensión organizativa, esto es, el desarrollo de mecanismos de coordinación y de participación intra-universitaria; *ii)* la dimensión técnica y operativa que persigue la mejora de los instrumentos y procedimientos de gestión; *iii)* la dimensión ética que acompaña al conjunto de las acciones y formas de proceder de la EHU; *iv)* la dimensión comunitaria dirigida al refuerzo del sentimiento de pertenencia que repercuta positivamente en la colaboración y la cohesión interna.

Las dimensiones señaladas cuentan, asimismo, con acciones concretas de carácter estratégico orientadas a desarrollar y fortalecer el nuevo modelo de gobernanza «Denon Artean».



01. Dimensión organizativa: mecanismos de coordinación, participación y evaluación

La dimensión organizativa del modelo «Denon Artean» se orienta al desarrollo de mecanismos eficaces para la coordinación y comunicación interna, así como al incremento de canales y fórmulas para reforzar las estructuras de soporte a los campus y los centros, dentro del reconocimiento a su autonomía, y favorecer y promover la participación de la comunidad universitaria en la elaboración de propuestas, la deliberación y toma de decisiones.

Acción 1.1.

Establecer canales y mecanismos de comunicación interna eficaces que faciliten el flujo de información y el diálogo permanente

Reconstruir el mapa de los canales de comunicación internos hacia, entre y con la comunidad universitaria, para reducir la saturación informativa unilateral y ganar operatividad, participación y cercanía, con especial atención en el estudiantado.

- **Responsables:** VR Comunicación, VR Estudiantes y Compromiso Social.
- **Indicadores:**
 - Ágora Digital implantado.
 - Número de procedimientos comunicativos y/o participativos implantados en el Ágora Digital.
 - Número de usuarios del Ágora Digital de cada sector.
 - Métricas de un nuevo sistema de *mailing* compartido (porcentajes de aperturas, rebotes y clics).
 - Transparencia institucional: organigrama completo de direcciones y servicios disponible en la web.
 - Una EHUtaula renovada y replanteada.

Acción 1.2.

Favorecer la coordinación y las alianzas equilibradas entre campus y entre centros

Favorecer la coordinación y las alianzas equilibradas entre campus y entre centros para que puedan intercambiar recursos y conocimientos para desarrollar su propio marco de gobernanza en base a la autonomía otorgada por los Estatutos.

- **Responsables:** VRs Campus.
- **Indicadores:**
 - Reuniones de los vicerrectorados con las direcciones de cada centro y entre todas las direcciones de los centros de cada campus.
 - Reuniones entre las distintas direcciones equivalentes intercampus.
 - Reuniones de los vicerrectorados con los distintos órganos de gobierno y/o colectivos.

Acción 1.3.

Emplear efectivamente los instrumentos y procedimientos de participación de la comunidad universitaria e implementar las herramientas necesarias

Emplear efectivamente los instrumentos y procedimientos de participación de la comunidad universitaria e implementar las herramientas necesarias para llevar a cabo consultas públicas con la comunidad universitaria en general y contrastes específicos con centros y servicios afectados durante el desarrollo de normativa, guía, procedimientos, etc.

- Responsables: Secretaría General, Vicerrectorados.
- Indicadores:
 - Número de consultas públicas y contrastes específicos.

Acción 1.4.

Transparencia y rendición de cuentas

Responder de forma efectiva a las peticiones de información pública, facilitar información económica de forma periódica y comprensible, destacando la distribución de recursos y gastos relevantes, y rondas de escucha en centros y servicios como ejercicio de transparencia y rendición de cuentas.

- Responsables: Gerencia, VR de Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - Número de notas económicas informativas.
 - Número de consultas registradas y resueltas mediante registro.
 - Número de rondas de escucha.
 - Creación y puesta en marcha de «EHU en datos» (datos sobre docencia y ordenación académica, datos económicos).

Acción 1.5.

Establecer procedimientos compartidos de seguimiento, evaluación y mejora de la política universitaria y del Plan Estratégico, haciendo visible su despliegue institucional y su impacto social

- Responsables: VR Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - Puesta en marcha en UNIKUDE de un cuadro de mando común que conecte el Plan Estratégico universitario con los planes de centros.
 - Elaboración de un mapa vivo de grupos de interés externos y plan de relación.
 - Avances en la colaboración con UNIBASQ para definir y pilotar un marco de referencia de evaluación institucional.

02. Dimensión técnica y operativa: instrumentos de gestión eficientes y eficaces

Los instrumentos de gestión eficientes y eficaces perseguirán simplificar, automatizar y estandarizar los procesos administrativos a fin de reducir tiempos, costes y errores, así como mejorar la calidad del servicio.

Acción 2.1.

Digitalización de la gestión de órganos colegiados

Implementar herramientas digitales para la gestión de órganos de gobierno de la EHU, campus, centro y departamento, acompañado de un directorio de buenas prácticas en gestión administrativa.

- Responsables: Secretaría General, VR Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - Número sesiones gestionadas mediante herramienta digital.

Acción 2.2.

Digitalización del Archivo General de la EHU

- Responsables: Secretaría General.
- Indicadores:
 - Número de registros digitales.

Acción 2.3.

Acceso único para futuro estudiantado de la EHU

- Responsables: VR Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - Consolidar «Sarbidea» como acceso único de entrada para todos los estudios universitarios de la EHU.

Acción 2.4.

Desarrollar e implementar herramientas digitales para la gestión del PDI

Desarrollar e implementar herramientas digitales para la gestión del PDI en la gestión ágil y eficiente de las plazas y bolsas de sustitución del PDI.

- Responsables: VR PDI, VR Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - Número de procedimientos digitalizados.

Acción 2.5.

Desarrollar e implementar herramientas digitales para la gestión de la movilidad del estudiantado (*Mobility online*)

- Responsables: VR de Transferencia e Internacionalización, VR Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - Implantación de *Mobility online*.

Acción 2.6.

Optimización de la política de calidad en la EHU

Alinear el Plan Estratégico de la EHU con los propios planes de campus y centros e incrementar la participación del estudiantado en los procesos de garantía de calidad de la enseñanza.

- Responsables: VR Grado y Transformación Digital.
- Indicadores:
 - N.º de sesiones de formación y orientación dirigidas a responsables de gestión de centros, desarrolladas para acompañar los procesos de actualización de la política de calidad.
 - N.º de centros que han actualizado la política de calidad/ estrategia del centro, vinculándola al Plan Estratégico de la universidad y la han desplegado en su sistema.
 - N.º de acciones del sistema que muestran correspondencia explícita con los objetivos del Plan Estratégico de la universidad.

Acción 2.7.

Implantar el voto electrónico en la EHU

Desarrollo normativo y despliegue del voto electrónico en los procesos electorales estatutarios y de centros.

- Responsables: VR Grado, Transformación Digital y Secretaría General.
- Indicadores:
 - Desarrollo del sistema de voto electrónico para la EHU.
 - Número de procesos electorales realizados digitalmente.

Acción 2.8.

Elaboración de protocolos y manuales de gestión de servicios que posibiliten una adecuada identificación, organización y desarrollo de las tareas, así como la transmisión de conocimiento para el desempeño de las labores en los casos de nuevas incorporaciones del PTGAS

- Responsables: Gerencia.
- Indicadores:
 - Número de Guías de servicio
 - Identificación de las personas responsables de tareas específicas.
 - Inclusión de firma personal en los correos electrónicos.

Acción 2.9.

Realizar nuevas contrataciones de PTGAS con perfiles con formación específica para poder hacer frente adecuadamente a las diferentes necesidades presentes en la universidad

· Responsables: Gerencia.

· Indicadores:

· Número de contratos nuevos con los perfiles adecuados.

Acción 2.10.

Desarrollar, de manera participativa, la estrategia para la transformación digital de la EHU, priorizando, en la medida de lo posible, el uso de software libre y el refuerzo de la soberanía digital.

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital.

· Indicadores:

· Desarrollo de un plan de transformación digital tomando en cuenta la implementación de tecnologías emergentes.

Acción 2.11.

Diseño e implementación de un plan de uso de la IA que integre formación, estandarización de herramientas y sistemas de gestión del conocimiento

· Responsables: VR Grado y Transformación Digital.

· Indicadores:

· Plan integral de uso de la IA.

03. Dimensión ética. Compromiso social: Feminismo, inclusividad y desarrollo sostenible

Acción 3.1.

Implantación del IV Plan de Igualdad: de modo que al finalizar la vigencia del Plan, en 2028, la EHU sea un entorno más igualitario, diverso, seguro y cuidadoso

· Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.

· Indicadores:

· Número de personas que reciben formación en igualdad.

· Porcentaje de mujeres IP.

· Porcentaje de mujeres de PDI en las categorías más altas.

· Porcentaje de mujeres de PTGAS en grupos A1.

· Número TFGs y TFMs que incorporen la perspectiva de género.

Acción 3.2.

Análisis del impacto en igualdad de género de las acciones internas de la EHU, de modo que se visibilicen las acciones que realmente tengan impacto en igualdad

- Responsables: VR Relaciones Institucionales y Cultura.
- Indicadores:
 - Número de informes de impacto de género.
 - Acciones de discriminación positiva en convocatorias.

Acción 3.3.

Implantación de la Dirección de Igualdad en los 3 campus, para dar visibilidad a la Dirección de Igualdad y acceder de forma más directa a la comunidad universitaria

- Responsables: Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Cultura.
- Indicadores:
 - Oficinas de igualdad en los 3 campus.

Acción 3.4.

Reforzar la prevención y educación contra el acoso

Reforzar la prevención y educación contra el acoso, mediante programas preventivos en violencias de género como Indartu y Eraldatzen.

- Responsables: Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Cultura.
- Indicadores:
 - Número de intervenciones en aplicación del protocolo.
 - Número de participantes en cursos sobre aplicación del protocolo.

Acción 3.5.

Fortalecer y expandir la Red de Escucha y Respuesta

Fortalecer y expandir la Red de Escucha y Respuesta, mediante la inclusión de nuevas personas colaboradoras implicadas y la mejora de la conectividad comunitaria a través de la creación, implementación y uso de una red de comunicación.

- Responsables: VR de Estudiantes y Compromiso Social.
- Indicadores:
 - Número de nuevas facultades con representación y aumento del censo de personas colaboradoras.
 - Canal comunicativo y colaborativo para las personas colaboradoras de la red.

Acción 3.6.

Impulsar la elaboración del V. Plan de Inclusión

Impulsar la elaboración del V. Plan de Inclusión orientado a garantizar la igualdad de oportunidades, la equidad y la plena participación del estudiantado en situación de vulnerabilidad tanto en su acceso a la universidad como a lo largo de los estudios universitarios.

· Responsables: VR de Estudiantes y Compromiso Social.

· Indicadores:

- Número de estudiantes beneficiarios de programas y medidas específicas dirigidas al estudiantado en situación de vulnerabilidad.
- Número de acciones formativas y de sensibilización relacionadas con la inclusión.
- Número de nuevos perfiles de estudiantado beneficiario del fondo social tras actualización y ampliación de los criterios de acceso.

Acción 3.7.

Reforzar el programa Arrakasta para que personas jóvenes acogidas a los sistemas de protección a la infancia y adolescencia y de inclusión social de las diputaciones forales puedan acceder a la universidad

· Responsables: VR de Estudiantes y Compromiso Social.

· Indicadores:

- Número de estudiantes que participan.
- Renovación de los convenios que contemplan ayudas destinadas al alojamiento.

Acción 3.8.

Reforzar las acciones para la atención de personas refugiadas y la sensibilización al respecto de la comunidad universitaria

· Responsables: VR de Estudiantes y Compromiso Social.

· Indicadores:

- Número de personas estudiantes, investigadoras y docentes con protección internacional (o susceptibles de) auxiliadas.
- Integración y/o participación en proyectos de corredores humanitarios.

Acción 3.9.

Integrar la sostenibilidad como eje transversal de la actividad de la EHU

Integrar la sostenibilidad como eje transversal de la actividad de la EHU que permitirá impulsar acciones de sensibilización, formación, investigación y transferencia orientadas a reforzar una transición sostenible, resiliente y justa, considerando la interdependencia entre los sistemas sociales, económicos y naturales.

· Responsables: VR de Estudiantes y Compromiso Social, VR Campus.

· Indicadores:

- Actualización de la EHU Agenda 2030 en línea con las principales estrategias institucionales, incluida la estrategia de investigación y transferencia.
- Implantación de un sistema de seguimiento sobre sostenibilidad, que coordine información procedente de distintas unidades académicas y de gestión.
- Número de iniciativas institucionales de la EHU en alianzas o redes externas de sostenibilidad de ámbito local, estatal o internacional.

04. Dimensión comunitaria: sentimiento de pertenencia

Acción 4.1.

Consolidar la reputación de la EHU como universidad pública de excelencia y alto valor social

Consolidar la reputación de la EHU como universidad pública de excelencia y alto valor social a través de la estrategia comunicativa de la universidad. Se trabajará para mejorar su posicionamiento y contribuir a fortalecer el sentimiento de pertenencia, tanto entre la comunidad universitaria, como en el conjunto de la sociedad.

- **Responsables:** VR Comunicación, VR Estudiantes y Compromiso Social.
- **Indicadores:**
 - Auditoría de marca: encuestas externas sobre el grado de conocimiento de la universidad e internas sobre la percepción universitaria.
 - Número de acciones de comunicación corporativa.
 - Número de acciones para incrementar el sentimiento de pertenencia.
 - Acciones de comunicación y dinamización comunitaria.

Acción 4.2.

Proporcionar a toda la comunidad las herramientas necesarias para desarrollar una comunicación institucional coherente con los valores de la universidad

Se reforzará la red interna de comunicación para actuar de manera coordinada e intensificar y mejorar la comunicación tanto dentro como fuera de la universidad a través de herramientas que contribuyan, al mismo tiempo, a la autonomía de los centros. Más allá del cuidado y buen uso de la identidad visual, se fomentarán a través de la estrategia de comunicación los valores que hacen de la EHU una universidad única de la que su comunidad y el conjunto de la sociedad deben sentirse orgullosos.

- **Responsables:** VR Comunicación.
- **Indicadores:**
 - 3 reuniones anuales de la red conformada por personas vicedecanas, responsables o técnicas de comunicación.
 - Número sesiones de formación en torno a la comunicación, en función de las necesidades de cada momento.
 - Número de contenidos publicados en el portal de marca.
 - Implementación de una nueva plataforma integral para la creación de contenidos corporativos, estáticos y audiovisuales, que sustituya a 'Gráfica'.

A photograph of a modern building with a white facade and a curved wooden walkway with a white railing. The building has a dark roof and several windows. The walkway is made of light-colored wood and has a white metal railing. The sky is clear and blue. There are yellow and green rectangular overlays on the image.

05. EHU en datos

Oferta académica y empleabilidad



108 Grados



106 Másteres



67 Programas de doctorado



87% de empleabilidad

De cada 10 personas egresadas, 9 trabajando al cabo de los tres años.



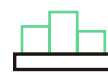
+700 certificaciones microcredenciales

Oferta de microcredenciales universitarias desde 2024 (+700 certificaciones).

Universidad líder en el sistema universitario vasco

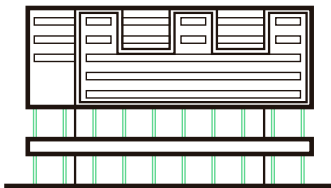


+400.000 personas graduadas desde 1980 en la EHU.



400 Shanghái

Entre las 400 primeras del ranking de Shanghái.



19 | Facultades y Escuelas

3 | Campus

4 | Centros adscritos

8 | Sedes

86 | Departamentos

68 | Edificios

1 | Escuela de Doctorado (DOke)

El mayor centro de investigación del País Vasco

+250 grupos de investigación reconocidos (Gobierno Vasco + EHU).

189 personas investigadoras en la lista de Stanford

de la EHU figuran en la lista Stanford de las personas investigadoras más destacadas del mundo.

11 tesis doctorales leídas a la semana.

Colectivo y movilidad estudiantil

40.500

estudiantes

(36.600 de grado y 3.900 de másteres universitarios).

4.000

realizando la tesis doctoral

+2.000

en formación permanente

Movilidad saliente

2.300

estudiantes

Movilidad entrante

1.600

estudiantes

Personal universitario

+6.000

PDI

Personal Docente e Investigador: +6.000 personas, de las cuales un 52% son mujeres (porcentaje de investigadoras principales: 34%).

+1.900

PTGAS

Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios: 1.932 personas, de las cuales un 63 % son mujeres.

Universidad plurilingüe y comprometida

51%

estudia en euskera

Y se ofrecen 4.800 créditos en inglés (y 1.200 en francés y otros idiomas).

+20 años de Aulas de la Experiencia

Compromiso firme: 1.150 plazas ofertadas anualmente (+55 años).

The image features a background of a sunset or sunrise sky with a gradient from light blue to orange. A large flock of birds is flying across the sky, appearing as a dense, dark, textured mass. The sky is partially obscured by several overlapping rectangular shapes in various colors: a dark red rectangle on the left, a white rectangle in the center, a light orange rectangle on the right, and a green rectangle in the bottom right corner. The word "Anexo" is written in a bold, black, sans-serif font within the white rectangular area.

Anexo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Estatutos de la UPV/EHU (2010)

http://www.ehu.es/documents/3026289/3045926/Estatutos_UPV_EHU.pdf

Borrador de los nuevos estatutos de la EHU (2026)

<https://www.ehu.es/es/web/idazkaritza-nagusia>

Plan Estratégico de la UPV/EHU 2022-2025

https://www.ehu.es/documents/1769324/4925575/UPVEHU_PLAN+ESTRATEGICO_2022_2025.pdf/78d22bba-3249-527b-85d0-fa9b602ba368?t=1655464453319

Informe de necesidades de la EHU (2026)

<https://www.ehu.es/es/web/gardentasun-ataria/premientxostena-2026>

Plan del Sistema Universitario 2023-2026. Gobierno Vasco

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/uni_planes_universitarios/es_def/adjuntos/plan_sistema_universitario_23_26_c.pdf

Faros de Innovación. Áreas preferentes y prioridades para el Gobierno Vasco en materia de innovación (2025)

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/berrikuntza_itsasargi_25/es_def/adjuntos/ITSASARGIAK_Resumen_CAS.pdf

Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030. Gobierno Vasco (2026)

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/pcti_euskadi_2030/es_def/adjuntos/PCTI-ES.pdf

Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7500>

Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations General Assembly (2015)

https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

Horizon Europe. Strategic plan 2025-2027. European Commission (2024)

<https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/6abcc8e7-e685-11ee-8b2b-01aa75ed71a1>

The Draghi report on EU competitiveness. European Commission (2024)

<https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/6abcc8e7-e685-11ee-8b2b-01aa75ed71a1>

