



2023-2026

Unibertsitate
Systemaren
PLANA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Lan honen bibliografia-erregistroa Eusko Jaurlaritzako
Liburutegi Nagusiaren katalogoan aurki daiteke:
<http://www.katalogoak/euskadi.eus/katalogobateratua>

Argitaraldia: 1. Edizioa. 2023 Maiatza
Ale-kopurua: xxx ale
© Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa
Hezkuntza Saila
Internet: www.euskadi.net
Argitaratzailea: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián 1, 01010 Vitoria-Gasteiz
Diseñua: Bell Komunikazioa
Inprimatzea: Eusko Jaurlaritzaren inprenta eta Erreprografia Zerbitzua
Legezko-gordailua: LG G 327-2023
ISBN: 978-84-457-3703-3



2023-2026

Unibertsitate
Sistemaren
PLANA

EUSKO JAURLARITZA



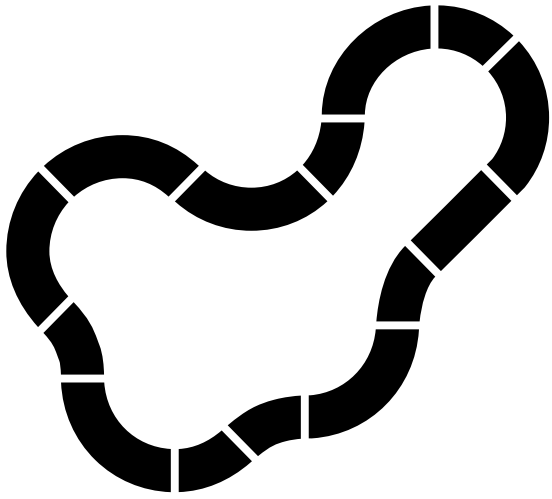
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco



PLAN
**BASQUE
UNIVERSITY
SYSTEM**

Atariko

Euskal gizartea osatzen dugun pertsonok dugu ekitatea bermatuko duen eta ikasle guztien bikaintasuna lortu nahi duen heziketa bat jasotzeko eskubidea. Horrek, besteak beste, hezkuntza-politikei lotutako kalitateko zerbitzu bat eskainiko duten eta oraingo eta etorkizuneko erronkei erantzuteko behar diren dinamismoa eta motibazioa izango dituzten hezkuntza-eragileak izatea eskatzen du. Horretarako, besteak beste, prestutasun eta gaitasun horiek bermatuko dituzten politika eta tresnak, elkarren artean lotuak, izatea beharrezkoa da. Horren emaitza hainbat urtetako marko estrategiko hau da, guztienak diren nahiak partekatzen dituzten eragile desberdinen lana palanka gisa erabiltzen duena.

Euskal hezkuntza-ereduak bere bilakaera izan du denboran; izan ere, pertsonen bizitza-garapena sustatu nahi du, pertsona horiek, bakarka eta kolektibo baten kide diren aldetik, erabakiak hartzeko gaitasunak eskuratu ahal izateko. Ikuspegi horrek erabateko eragina du erronka pertsonalei eta sozialei aurre egiteko gaitasunean, honako hauei esate baterako: pertsonak eremu profesionalean sartzea edo, era zabalago batean, pertsonak hiru trantsizio globalak garatzeko prozesuan parte hartzea: sanitarioa eta soziala; energetikoa eta klimatikoa, teknologikoa eta digitala.

Erronka globaletan eragina duen ikuspegi kolektibo horrek euskal hezkuntza-politikak, unibertsitateari lotutakoak batez ere, gobernuaren, unibertsitatearen, eragileen eta gizartearen arteko lankidetzan ahalegin berezia egin izana sustatu du. Lankidetzaren funtsezko klabea da, 2022-2026ko Unibertsitatea+Enpresa estrategian edo IKUR 2030 estrategian definitutakoak bezalako erronka proiektuak aurre egiteko.

Zehatzago esanda, bukaerara iritsi den eta azken emaitza oso positiboa izan duen 2019-2022ko Unibertsitate Sistemaren Planaren ebaluazioa da plan berri honen abiapuntua, 2019-2022ko plana aurrera eramateko prozesuan parte hartu dugun eragile guztiontzat COVID-19 eta Ukrainako gerraren eragina erronka handia izan diren arren.

Horiek horrela, 2023-2026ko Unibertsitate Sistemaren plan berriak aurreko plana hartzen du erreferentziazat eta osagai nuklear hauek sartzen ditu: epe luzerako ikuspegia, Euskadin eta Europan txertatuta egotea, ikuspegi sistemikoa, lankidetzaren helize laukoitzean eta planifikazio estrategiko zehatza. Gainera, ekarpen berezi bat egiten zaie unibertsitate-eremutik gure gizartea asko kezkatzen duten garrantzi handiko gai batzuei: hezkuntzaren eta osasunaren eremuak. Halaber, garapen iraunkorraren helburuak kudeatzeko orduan erreferente gisa kokatzeko aukera ematen dio euskal unibertsitate-sistemari planak, praktikan identifikatutako helburu guztietan eragina duten oso jarduera anitzak baititu plan horrek.



Horretaz gain, izaera desberdineko eragileen arteko itun bat, ikuspegi hirukoitz batetik, da plan hau: oinarrien akordioa edo akordio estrategikoa; ekintza-akordioa edo betearazpen-akordioa; epe ertaineko baliabideen akordioa edo bermatzailea. Nire ikuspegiaren arabera, lankidetzatza sustatzen duen eta helburuak eta ekintzak eraikitzeko orduan eragina duen plan bat da hau, euskal unibertsitate-sistema osatzen duten unibertsitateen bikaintasuna lortze aldera hobekuntzan eragin positiboa izango duena. Gainera, unibertsitate horiek txertatuta dauden gizartean izango du eragina.

Zehatz-mehatz aztertuta, zazpi ardatz estrategikoren inguruan artikulatzen da plan hau: bikaintasuneko zientzia; Unibertsitatea+Enpresa; Unibertsitatea+Euskadi Basque Country; irakaskuntza berritzailea eta kalitatekoa; unibertsitate-erkidego inklusiboa eta berdinzalea; digitalizazioa; inpaktu soziala. Plan honek euskal sistema eta euskal unibertsitateak herrialde-ikuspegi batetik nazioarteko bihurtzeko erronkari ematen dio lehentasuna. Erronka hori 2026tik haratago doa eta, berorri aurre egiteko, Eusko Jaurlaritzak sustatzen duen Basque Country strategiaren alde egiten du.

Nabarmendu dudanez, 2023-2026ko Unibertsitate Sistemaren Planak unibertsitateen inpaktu sozialean du eragina; hori guztia Euskadin aritzeko tradizio batetik, estrategia zehatza, objektiboa eta adierazle objektiboen aginte-taula batean oinarritua zehatz definitzeko aukera emango duena. Aginte-taula horrek orain arte egindakoa du abiapuntua eta epe ertainean helmuga bat izango duela aurreikusten da.

Batez ere, euskal talentuaren ekosistema bat eraikitzeko ekarpena da 2023-2026ko Unibertsitate Sistemaren Plana. Izan ere, Hezkuntza Sailak hezkuntza-maila guztietan ikuspegi integral batekin sustatzen du ekosistema hori eraikitzeko prozesua. Ekosistema zabal eta aberatsa da eta, gainera, arreta emateko helburu eta egoera anitzak ditu. Horretarako, garatzearen aldeko eragile guztien neurtzeko moduko konpromiso irmoa du abiapuntu eta konpromiso horren onuraduna da.

Bukatzeko, herrialde baten hezkuntza-politika herrialde horren etorkizunaren eta iraunkortasunaren bermea dela gehitu nahi dut. Politika honek eman behar dio txertatuta dagoen gizarteari etorkizunari begirako eraldatzeei gero eta erantzun zabalagoak emateko aukera eta, gainera, gizarte horren identitatea arriskuan jarri gabe egin behar dio erronka horri aurre.

Ikuspegi horren arabera eta euskal unibertsitateen bidez aurrera eramaten den hezkuntza-sistemari buruzko planteamendutik abiatuta, plan hori handinahia da eta funtsezkoa izan nahi du ikuspegi europar bat sakon aurrera eramateko prozesuan. Zerbitzu eta interes publikoari estuki lotuta egongo den euskal eta Europa mailako unibertsitate-politika bat.

Zoriondu nahi ditut eta eskerrak eman nahi dizkiet plan hau definitzeko prozesuan inplikatu diren pertsona guztiei, bai erreferentziako dokumentu hau eragin duten ideia, eztabaida eta ondorioengatik, bai sartu duten denborarengatik eta izan duten motibazioarengatik. Proposatutako helburu eta jarduerak datozen urteetan aurrera eramateko prozesuan parte hartzen jarraitzea animatzen ditut orain.

Jokin Bildarratz Sorron
Hezkuntza Sailburua

Edukia

0	Sarrera	4
	0.1 Edukien aurkezpena	6
	0.2 Ikuspegia: planaren premsak eta jarraibideak	8
1	Euskal Unibertsitate Ekosistemaren egitura	10
	1.1 Ekosistema eta eragile nagusiak	11
	1.2 Ibilbide historikoa USParen planifikazioan	20
2	Eusko Jaurlaritza - Europar Batasuna testuingurua: politika publikoen jarraibideak	22
	2.1 2023-2026 USParen oinarriak: Eusko Jaurlaritza eta Europar Batasuna	23
	2.2 Kontuan hartzeko elementuak	27
3	EUSen kokapena eta erronken identifikazioa	28
	3.1 2019-2022 USParen balorazioa 2021ean	29
	3.2 AMIA analisia eta erronken identifikazioa	36
4	2023-2026 USParen oinarri estrategikoak eta arkitektura	41
	4.1 Arkitektura orokorra	42
	4.2 Kontzeptu estrategikoaren garapena	43
	4.2.1 USParen misioa eta azken helburuak	43
	4.2.2 USParen ikuspegia eta helburu estrategikoak	43
	4.2.3 Jarduera-ardatzak	45
	4.3 Ardaztutako ezagutza arloak	46
	4.4 Elementu bereizgarriak	47
	4.5 Aginte-koadroaren oinarriak kudeaketa estrategikorako	50
5	Planaren hedapena ardatzen arabera: nahitaezko elementuak eta ekimenak	52
	5.1 Unibertsitatea+Enpresa	53
	5.2 Bikaintasuneko Zientzia	55
	5.3 Unibertsitatea+Euskadi Basque Country	57
	5.4 Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa	59
	5.5 Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa	60
	5.6 Digitalizazioa	61
	5.7 Gizarte-eragina	61
6	Jarduera nagusiak ardatzen arabera eta nahitaezko ekimena	62
	6.1 Jarduera nabarmenak ardatz eta ekimen bakoitzean	63
	6.1.1 Unibertsitatea+Enpresa	63
	6.1.2 Bikaintasuneko Zientzia	64
	6.1.3 Unibertsitatea+Euskadi Basque Country	65
	6.1.4 Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa	66
	6.1.5 Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa	67
	6.2 2026an lortu beharreko mugarri eta eragin nagusiak	68
	6.3 USParen eragin osagarrien ekarpena	68
7	Finantzaketa egitura eta laguntzeko jarduerak	70
	7.1 Laguntzeko oinarrizko jarduerak	71
	7.1.1 Ohiko Ekarpena	71
	7.1.2 Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana	72
	7.2 Itundutako jarduerak (Programa-Kontratuak)	74
	7.3 Jarduera osagarriak	75
8	Planaren gobernantza	77
	8.1 Kudeaketako eta gobernantzako organoak	78
	8.2 Baliabideen mobilizazioa	80
	8.3 Jarraipen eta ebaluazio sistema	82
9	ERANSKINA: Akronimoen zerrenda	84



0

Sarrera



Lau urteko indarraldia du Unibertsitate Sistemaren Planak, eta Euskal Unibertsitate Sistema (aurrerantzean, EUS) sustatzeko Eusko Jaurlaritzaren plangintza estrategikorako tresna da.

Euskal Unibertsitate Sistemari buruzko otsailaren 25eko 3/2004 Legeak tresna horri esleitzen dizkion funtzioak bete behar ditu Unibertsitate Sistemaren Planak.

Zehazki:

■ **Unibertsitateko irakaskuntzaren egoera ebaluatzea.**

■ **Hitzarmenaren indarraldirako helburuak eta lehentasunak ezartzea, bai eta finantzaketa-beharrak eta aurreikusitako diru-sarrerak ere.**

■ **Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitateari -aurrerantzean, UPV/EHU- bere helburuak betetzeko eta kalitatea hobetzeko finantzaketa-eredu nahikoa bermatzea.**

■ **Euskadirentzat interes estrategikoa dutelako edo interes zientifiko, artistiko edo sozialeko arrazoiengatik lehentasunezko ikerketa-arloak edo -gaiak zehaztea, hala irizten bazaio. Programa-Kontratu espezifikoaren bidez hornituko dira.**

0.1 Edukien aurkezpena

Agindu horri jarraiki, eta sarrera-kapitulu horretatik harago, dokumentu honek Euskadiko 2023-2026 Unibertsitate Sistemaren Plana (aurrerantzean, 2023-2026 USP) lantzen du, eta zortzi multzo handitan aurkezten da: lehenengo hirurak, aurrekari

eta diagnostikoenak; laugarrena, oinarrizko estrategiarekin; bosgarrena eta seigarrena, hedapenarekin eta ezarpenarekin; zazpigarrena, sustapen-ekintzen finantzaketarekin; eta zortzigarrena, planaren beraren gobernantzarekin.

<p>1 EUSEN EGITURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • EUSen ekosistema eta haren eragile nagusiak • Misioa eta EUSek gizarteari egindako ekarpen nagusiak • EUSren ibilbide historikoa 	<p>AURREKARI ETA DIAGNOSTIKOENAK</p>
<p>2 TESTUINGURUA: POLITIKA PUBLIKOEN JARRAIBIDEAK ETA BALDINTZATZAILEAK</p> <ul style="list-style-type: none"> • USParen oinarriak: toki eta Europako mailan • Kontuan hartu beharreko elementuak 	
<p>3 EUSEN KOKAPENA ETA ERRONKEN IDENTIFIKAZIOA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aurreko planaren egoera • Ahuleziak, Indarrak, Mehatxuak eta Aukerak, eta erronken identifikazioa 	
<p>4 2023-2026 USPAREN OINARRI ESTRATEGIKOAK ETA ARKITEKTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arkitektura orokorra • Kontzeptu estrategikoaren garapena <ul style="list-style-type: none"> - USParen misioa eta azken helburuak - USParen ikuspegia eta helburu estrategikoak - Jarduera-ardatzak • Elementu bereizgarriak • Aginte-koadroaren oinarriak kudeaketa estrategikorako 	<p>OINARRIZKO ESTRATEGIAREKIN</p>
<p>5 PLANAREN HEDAPENA ARDATZEN ARABERA ETA NAHITAEZKO EKIMENAK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unibertsitatea+Enpresa • Bikaintasuneko Zientzia • Unibertsitatea+Euskadi Basque Country • Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa • Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa • Digitalizazioa • Gizarte-eragina 	<p>HEDAPENAREKIN ETA EZARPENAREKIN</p>
<p>6 JARDUERA NAGUSIAK ARDATZEN ARABERA ETA NAHITAEZKO EKIMENAK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jarduera nabarmenak ardatz eta ekimen bakoitzean • USParen eragin osagarrien ekarpena • 2026an lortu beharreko mugarri eta eragin nagusiak 	
<p>7 FINANTZAKETA EGITURA ETA LAGUNTZEKO JARDUERAK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laguntzeko oinarrizko jarduerak <ul style="list-style-type: none"> - Ekarpen Arrunta (UPV/EHU) - Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana • Itundutako jarduerak (Programa-Kontratuak) • Jarduera osagarriak 	<p>USTAPEN-EKINTZEN FINANTZAKETAREKIN</p>
<p>8 PLANAREN GOBERNANTZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kudeaketako eta gobernantzako organoak • Baliabideen mobilizazioa • Jarraipen eta ebaluazio sistema 	<p>PLANAREN GOBERNANTZA</p>

1. irudia: 2023-2026 Unibertsitate Sistemaren Planaren egitura eta edukiak

Hori guztia honako edukien arabera antolatua:

1. blokea: **EUSen egitura.** Atal honetan, EUSen ekosistema eta haren eragile nagusiak deskribatzen dira, haren misioa eta EUSek gizarteari egindako ekarpen nagusiak, bai eta EUSen plangintzan izandako ibilbide historikoa ere.
2. blokea: **Testuingurua: politika publikoen jarraibideak eta baldintzatzaileak.** Honetan, planak, jarraibideak eta lege-aldaketak aztertzen dira, batez ere tokiko zein Europako mailan, plana egiterakoan kontuan hartu beharreko funtsezko elementu batzuk identifikatzeko.
3. blokea: **EUSen kokapena eta erronken identifikazioa.** Aurreko planaren egoera eta 2019-2022 USParen bidez sustatutako aurrerapenak baloratu dira, Ahuleziak, Indarrak, Mehatxuak eta Aukerak identifikatu ahal izateko, eta, azkenik, EUSek 2023-2026 aldi bere gain hartu beharko dituen erronkak identifikatzen laguntzeko.
4. blokea: **2023-2026 USParen oinarri estrategikoak eta arkitektura.** Plan berriak jarraitzen duen arkitektura orokorra aurkezten da: misioa eta azken helburuak, ikuspegian eta helburu estrategikoetan duen itzulpena, kontzeptu estrategikoaren garapena, planak aurreko beste planekiko dituen elementu bereizgarriak nabarmenduz, eta sakondu nahi diren alderdiak nabarmenduz. Ondoren, plana zein zazpi ardatzetan egituratuko den eta, azkenik, aginte-koadro estrategiko baten egitura zehazten da.
5. blokea: **Planaren hedapena ardatzen arabera eta nahitaezko ekimenak.** Jarduera-plana definitzen da zazpi garapen-ardatzetako bakoitzaren arabera, eta ardatzaren helburuak, gako nagusiak eta ezinbesteko ekimenak deskribatzen dira, bi ikuspegitatik; izan ere, Eusko Jaurlaritzak lehentasunezko zat jotzen dituen jarraibideak jasotzen ditu, gida gisa, eta, bestetik, unibertsitateen planek sustatu behar dituzten elementuak.
6. blokea: **Jarduera nagusiak ardatzen arabera eta nahitaezko ekimenak.** Plan horretan aurrera egiten da planaren hedapenean eta ezarpenean, unibertsitateek egingo dituzten jarduerak modu finkatuan azaltzen baitira,

ezinbesteko elementu edo ekimenak elikatzearen. Jarduera horien ondorioz lortu nahi diren mugarri edo eragin nagusiak ere biltzen ditu.

7. blokea: **Finantzaketa egitura eta laguntzeko jarduerak.** Honetan, unibertsitateek izango dituzten laguntza-ekintzak azaltzen dira, hiru mailatan antolatuta: sistema publikoari laguntzeko oinarriko ekintzak, ekintza itunduak eta sistemaren ekintza osagarriak.
8. Blokea: **Planaren gobernantza.** Planaren gobernantza garatzen da, bere gobernantza-organoak deskribatuz, mobilizatu nahi diren baliabideak kuantifikatuz eta, azkenik, aurrerapenak jarraitu eta ebaluatzeko adierazleak eta xedeak zehaztuz.

Hezkuntza Sailaren gidaritzapean, plan hau egiteko abiapuntua EUSen egoeraren diagnostikoa eta 2019-2022 USParen tarteko ebaluazioa izan ziren, bai eta beste plan estrategiko batzuk ere, bai gobernuoak, arreta berezia emanez unibertsitate-politikei, bai estatukoak eta Europakoak. Prozesu horrek jarraipena izan zuen eragile, erakunde eta unibertsitateekin bateratze-lanean, Euskadiko Unibertsitate Kontseiluan. Ondoren, atariko lana egin zen Eusko Jaurlaritzako sailekin, EUSekin elkarrekin handiagoa izanik. Prozesu hori amaitzeko, unibertsitateetako eta Hezkuntza Saileko ordezkariak hainbat bilera egin zituzten elkarrekin, plan honen oinarri diren ekintzak identifikatu eta hitzartzeko asmoz.

0.2 Ikuspegia: planaren premisak eta jarraibideak

2023-2026 USPak premisa eta jarraibide batzuk ditu oinarri; premisa eta jarraibide horiek, batetik, bertan dauden planteamenduak bideratzeko balio dute, eta, bestetik, sustatu nahi diren ekimenak eta horietako bakoitzean konprometitu nahi den ahalegin partekatua ulertzeko.



2. irudia: 2023-2026 USParen premisa eta jarraibide nagusiak

Premisa eta jarraibide horiek, besteak beste, honako hauek ezartzen dituzte: izaera estrategikoa, integrala, moldakorra, partekatua, eta plana osatzen duten alderdi guztiek inbertsio-ahaleginean eta laguntzan jarraitzeko konpromiso handia. Hona hemen laburbilduta:

1. **Eusko Jaurlaritza osoaren estrategia.** 2023-2026 USP planaren garapenak, Hezkuntza Sailaren lidergotik abiatuta, hainbat sailen parte-hartzea du, eta bere apustuen artean sartzen dira Eusko Jaurlaritzak, oro har, ezinbestekotzat jotzen dituen elementuak, bai EUS garatzeko Euskadiko beharrei erantzuteko, bai nazioartean aurreratuen dauden unibertsitate sistemen abangoardian kokatzeko.

2. **EUSen sistema osoaren plana.** 2023-2026 USPak proposatzen dituen ekimenen helburua euskal unibertsitate guztietan eragitea da, betiere sistemaren ikuspegitik. Horietako bakoitzaren kokapena hobetzea garrantzitsua da, EUSek Herrialdeari zerbitzua emateko bokazioan duen gaitasun globala hobetzen laguntzen baitu.

3. **Plan integrala.** Planak zazpi garapen-ardatz identifikatzen ditu, goi-mailako hezkuntza-erakundeekin lotuta planteatu daitezkeen elementu guztiak kontuan hartuta. Hori dela eta, erreferentzia-tresna da EUSen plangintza estrategikoa.

4. **Egiturazko aldaketaren sendotzea.** Zenbait ahulezietan aurrerapena sendotzea da kontua, ahalegin gehigarria behar baitute funtsezko hobekuntza bat izateko -Bikaintasuneko Zientziaren ardatzarekin eta Unibertsitatea+Enpresa ardatzarekin zerkusia duten elementuak-; hala ere, alderdi horri dagokionez, EUSeko unibertsitateen izaera eta espezializazio desberdinei ere erreparatu behar zaie.

5. **Egokitzapeneko planifikazioa.** Ez da lau urteko estrategia estatiko bat, 2026an jarraitu eta ebaluatu beharrekoa, baizik eta plangintza estrategikoa bat, urtez urte ebaluatu eta egokitzen dena, testuinguru-aldaketei eta ezarpenaren emaitzei erantzuteko.

6. **Plan integratzailea.** Unibertsitateek Eusko Jaurlaritzak identifikatutako ezinbesteko elementuei erantzuteko abian jarri beharreko ekimenak identifikatzen dituzte, eta plana indarrean dagoen bitartean egiteko konpromisoa hartzen dute, beren autonomiaren arabera egokitzen jotzen duten beste edozein apustu gehigarriaren kalterik gabe.

7. **Ahalegin partekatua.** EUSeko unibertsitateek eta Eusko Jaurlaritzak egindako jatorri publiko eta pribatuko baliabideen mobilizazioa esan nahi du, eta baliabide horiek planaren garapenaren ardatz bakoitzean inbertitzeko konpromisoa hartzen du -baliabide propioen bidez- eta kanpoko finantzaketa bilatzeko; eta, bestetik, Eusko Jaurlaritzak finantzaketa horrek sistema osorako onuragarriak diren ekintzak gauzatzen laguntzeko konpromisoa hartzen du, horietako batzuk berariazkoak eta alde aurretik unibertsitateekin hitzartutakoak.

8. **Inbertsioaren sendotzea EUSen.** Eusko Jaurlaritzak EUSen egindako inbertsio jarraitua finkatzen du, ikerketa- eta transferentzia-arloetan berariazko gehikuntzak eginez eta baliabide gehigarriak mobilizatuz.
9. **Gobernantza zalua.** Jarraipen-batzordeak administrazio-kontrolarik harago doaz, eta Eusko Jaurlaritzaren eta EUSeko unibertsitateen arteko eztabaidarako eta eztabaida estrategikorako gune bihurtzen dira. Bertan, ekimenak nola gauzatzen ari diren eta aurreikusitako helburuak nola betetzen diren baloratuko da, eta emaitzak partekatuko dira.
10. **Aginte-koadro estrategikoa.** Finantzaketa-eredua helburu eta adierazle esanguratsuetan

oinarritzen da (unibertsitateko ranking nagusietatik eta EUSi eragiten dioten beste gobernu-estrategia eta -plan batzuetatik hautatuak), eta modu egituratuan egituratuta dago, horien guztien arteko kausa-efektua harremanak ikusteko moduan, eta, hala, aginte-koadro bakarra osatzen da planaren kudeaketa estrategikorako.

Hemen aurkezten diren edukietatik harago, 2023-2026 USP unibertsitateek unibertsitate-hezkuntzaren eta oinarrizko ikerketaren aldeko apustu sendoa indartzeko beharrari zor zaio; halako moldez non bikaintasuna, espezializazioa eta nazioartekotzea indartzen jarraitu ahal izango dute, gure unibertsitate-hezkuntzaren eta politika zientifikoaren ereduaren arrakasta-giltzarri baitira.

1

Euskal Unibertsitate Sistemaren egitura

eman ta zabal zazu



1.1 Ekosistema eta eragile nagusiak

Euskal Autonomia Erkidegoak, bere Autonomia Estatutuaren arabera, eskumen guztiak ditu hezkuntza eta ikerketaren arloan. Gainera, Euskal Unibertsitate Sistemaren otsailaren 25eko 3/2004 Legea da EUSen erreferente nagusia. Lege hau, gizartearentzako zerbitzuaren, unibertsitate-autonomiaren eta funtzionamendu demokratikoaren printzipioei buruzkoa, EUSen arau-oinarria da, bere irismena, oinarri-zko edukiak eta helburu orokorrak zehazten baititu.

Legeak honako hau ezartzen du: *“Euskal Autonomia Erkidegoan egoitza duten unibertsitate guztiak osatzen dute unibertsitate sistema, eta bertan integratuko dira etorkizunean Eusko Legebiltzarrak sortu edo onartuko dituenak”.*

Arau-erreferente horren barruan, gaur egun, hiru unibertsitatek osatzen dute EUS, hainbat formatu eta neurritakoak: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Deustuko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsitatea.



Horri dagokionez, aipatzekoa da azaroaren 11ko 8/2021 Legea (EUNEIZ Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitate pribatu gisa onartzekoa) onartu ondoren, unibertsitate hori EUSen parte izango dela 2022-2023 ikasturteetik aurrera, eta, horrenbestez, lau unibertsitatek osatuko dutela EUS. EUNEIZ unibertsitatea, Gasteizen kokatua, jakintza-arlo desberdinetara aplikatutako teknologia berrietan espezializatutako titulazioen eskaintzarekin sortu da, eta hori unibertsitate-eskaintza akademikoaren elementu bereizgarri eta egituratzailea da, sektore estrategikoei begira, hala nola kirolari, musikari eta osasunari. Planaren egitura jarduera-eremua desberdinen bidez eraikitako aginte-koadro batean oinarritzen denez, 2022-2023 ikasturtea baino lehen beren jarduera gauzatu duten interes publiko hiru unibertsitateetara mugatzen da.

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (1980) unibertsitate publikoa da, ikertzailea, euskal gizartearen errotua, nazioarteko

bokazioa, lidergo intelektual eta konpromiso etiko eta soziala dituen. Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitate publiko bakarra denez, gradu eta graduondokoen eskaintza zabala du jakintzarlaro guztietan. Nabarmenezkoa da Zientzia Esperimentalen eta Osasun Zientzien arloko titulazioen eskaintza eskusiboa. Eskaintza honen helburua da kalitatezko prestakuntza aintzatetsia eskaintzea, gure gizarte unibertsitate-prestakuntzako behar guztiei erantzuneko diena, eta graduaren, masterraren, doktoretzaren eta etengabeko prestakuntzaren egitura berriarekin bateragarria.

Beraz, hezkuntza eskaintza zabala duen unibertsitate publikoa da, 100 gradu baino gehiago ditu hainbat ezagutza arlotan eta 100 master baino gehiago. Nazioartean onartutako ikerketa-jardueraz gain (Euskadiko agente ikertzaile nagusia da, 66 doktoretza-programa baino gehiago ditu), campus anitzeko erakundea eta lurralde anitzeko ezarpena ditu.

Gaur egun, munduko 400 unibertsitate onenen artean dago Shangaiko rankingean, eta 50 urte baino gutxiago dituen munduko 200 onenen artean, Times Higher Education rankingaren arabera.

Deustuko Unibertsitatea (1886) gizarte-ekimeneko unibertsitatea da, eta Jesusen Lagundiaren 200 unibertsitate-zentrotan munduko sarearen -IAJU, International Association of Jesuit Universities-, eta Campus de Excelencia Aristos Campus Mundus-en parte da -azken horretakoa Pontificia Comillas, Ramón Llull, Georgetown, Boston College eta Fordham unibertsitateekin batera-.

Unibertsitate honek, zerbitzu publikotik gizarterako bokazio euskaldun eta unibertsal batetik, lehentasunezko bost arlotan duen konpromisoa azpimarratu nahi du: berdintasuna, gizarteratzea, justizia soziala, ingurumena eta osasuna. Bost arlo horien gainean ikerketaren eta irakaskuntzaren bikaintasuna bilatzen du. Aldi berean, pertsona libreak, herritar arduratsuak eta profesional gaituak prestatu nahi ditu, jakintza sustatzeko eta gizartea eraldatzeko konpromisoa hartu ahal izateko eza-gupen, balio eta trebetasunak dituztenak.

Deustu unibertsitate-proiektuak, Espainiako unibertsitateen artean hezkuntzaren arloan duen bigarren postuak (World University by subject) erakusten duenez, pertsonengan jartzen du arreta, eta Bilboko eta Donostiako campusetan eta Madril-en eta Gasteizen ditu egoitzak.

Gaur egun, 25. postuan dago Europako unibertsitate guztien artean, Times Higher Education Europe Teaching rankingaren arabera, eta Top Zean, Espainiako unibertsitateen artean 16. GJH (Bakea eta Justizia) sustatzeko, Times Higher Education University Impact rankingaren arabera. Horrek argi eta garbi erakusten du bere konpromisoa soziala.

Mondragon Unibertsitateak (1997) kooperatiba gisa egitura juridiko bakarra du, Mondragon Korporazioaren zati bat da, onura publikokoa eta irabazi asmorik gabekoa, eta unibertsitateko irakaskuntzarako proiektu propio bat kapitalizatzen du, idiosinkrasia batekin. Idiosinkrasia horren bereizgarriak dira hezkuntza-eredua, ikerketa aplikatua eta enpresa-sare hurbilenetik duen hurbiltasuna.

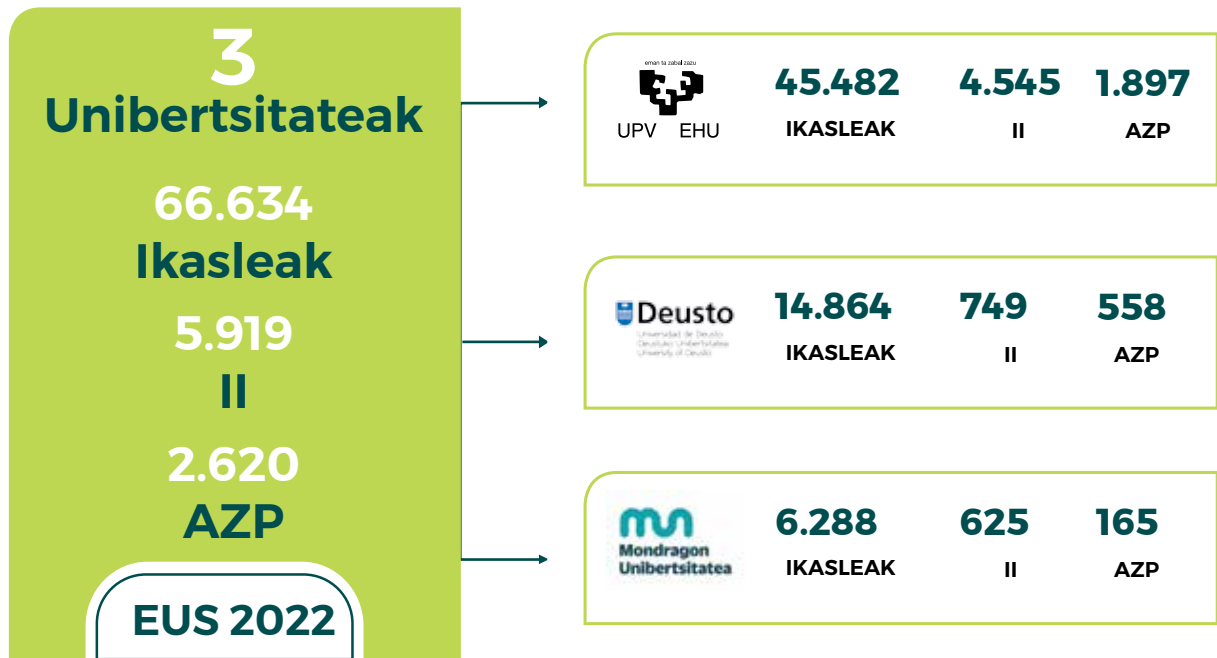
Goi-mailako hezkuntzako hiru kooperatibek sustatua, eta ibilbide luze baten bermea du. Irakaskuntza teknikoetan/ingeniaritzetan, enpresen kudeaketan, administrazioan eta zuzendaritzan eta hezkuntza-/irakasle-eskoletako profesionalen prestakuntzan espezializatuta dago, eta Ikus-entzunezko Komunikazioa, Ekimena eta Zientzia Gastronomikoak arloetara zabaldu da.

Mondragon Korporazioko kide da, eta 257 enpresa baino gehiago biltzen ditu. Lurralde-ezarpenaren ikuspuntutik, gaur egun Euskal Autonomia Erkidegoan Gipuzkoa eta Bizkaia dira bere jarduerak, eta lau fakultate ditu Arrasate, Oñati, Eskoriatza, Aretxabaleta, Ordizia, Donostia, Irun eta Hernaniko eta Bilboko bederatzi campusetan banatuta.



Euskal Unibertsitate Sistema kopuruetan

Euskal Unibertsitate Sistema Euskal Unibertsitate Sistema interes publikoko hiru unibertsitatek osatzen dute. 13 campus dituzte, hiru lurralde historikoetan banatuak, eta 34 fakultate, eskola eta zentro atxiki. 66.000 ikasle baino gehiagoko komunitatea mobilizatzen dute, 8.000 profesional baino gehiago, honela banatuta: Irakasle eta Ikertzaileen artean –aurrerantzean, II- ia 6.000, eta Administrazioiko eta Zerbitzuetako Langileen artean –aurrerantzean, AZP- 2.600 ikasle baino gehiago.



3. irudia: Euskal Unibertsitate Sistema kopuruetan. 2022. urtea

Datu horiek erakusten dute aurreko 2019-2022 USPAREN datuekin alderatuz gero nabarmen hazi direla. Esate baterako, ikasle kopuru osoari dagokionez, %19,6 gehitu da; II-en kopuru osoari dagokionez, %12,8 igo da, eta, azkenik, AZP kopuru osoari dagokionez, %2,9 igo da.

Definizio arauemaile horretatik harago, EU-Sek bere inguruan hainbat elementu ditu, funtzionamenduan modu erabakigarrian laguntzen dutenak eta beste eragile batzuekin erlazionatzeko funtsezkoak direnak. Elementu horiek sistemaren bilakaera eta kokapena baloratzeko balio dute, eta, horregatik, jarraian aurkezten dira.



Euskal Unibertsitate Ekosistemak, unibertsitateez gain, errealitate aberatsagoa hartzen du. Bertan, hiru motatako agenteak bereizten dira, profilararen arabera:

- **Sistemari laguntzeko eragileak**, nazioarteko talentua lortzeko eta titulazioen, irakasleen eta zentroen kalitatea ziurtatzeko, hala nola Ikerbasque eta Unibasq.
- Hainbat motatako eragile zientifiko eta teknologikoak koordinatzeko gaitasuna duten **bitarteko agenteak**, hala nola: Euskampus; Ingeniaritza, Zientzia eta Teknologiako 4GUNE Prestakuntza Klusterra; eta Kultura eta Sormen Industrietako KSIgune Klusterra.
- Zeharkako ezagutzaren arloetan **oinarrizko ikerketan espezializatutako eragile zientifikoak**, EUSekin harreman estua dutenak: Oinarrizko Ikerketarako eta Bikaintasun Ikerketarako Zentroak -BERC deritzenak-.

Hainbat motatako erakundeak dira, eta, EUSen jarduerarekiko duten espezializazio eta hurbiltasun desberdinetik, beren bilakaeran kontuan hartu beharreko erreferente nagusiak dira.

Azkenik, garrantzitsua da nazioartekotzeari laguntzeko osagaiak nabarmentzea. Unibertsitate sistemak Europako aliantzak ditu euskal unibertsitate ekosistemaren nazioartekotzeko osagai nagusi gisa. Gaur egun, EUS osatzen duten unibertsitate guztiek parte hartzen dute Europako Batzordeak onartutako Europako unibertsitateetako proiektuetan.



4. irudia: Euskal Unibertsitate Ekosistema 2021

BERCak

Oinarrizko Ikerketako eta Bikaintasuneko Euskal Zentroak (Basque Excellence Research Centres - BERCak-) Euskadirentzat interes zientifikoa duten eremuetan ezagutza sortzeko egiturak dira, eta horien ezaugarria ikerketa-bikaintasuna da. Erakunde horiek EUS erakundearen eta Euskadin egindako ikerketa zientifikoaren aitzindari izateko asmoarekin sortu ziren, eta mundu osoan kokatutako zentroei lotutako Europako jakintza-nodo gisa jarduteko deia egin zitzaizen.

BERC sistema bederatzi zentrok osatzen dute, guztiak Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarean (ZTBES) integratuak, eta helburu komun batzuk ditu: zentroak Euskadin egindako ikerketa zientifikoaren erreferente gisa finkatzea; nazioartean, mundu osoan banatutako ikertzaile-zentroekin konektatutako Europako jakintza-nodo gisa kokatzea; Euskadi talentu pertsonalaren polo estrategikotzat hartua izatea mundu osoan; eta mundu-mailan aintzatetsitako ikertzaileak erakartzeari, lurralderako estrategikotzat jotzen diren espezializazio zientifikoko arloetan.

Erakundea	Erakundearen izena	Ikerketa eremua	Akreditazio urtea	Langile kopurua
	Basque Center for Neuroscience	Neurona-glia elkarrekintzen biologia	2012	110 (16 ikerbasque)
	Basque Center for Climate Change	Osasuna, klima eta ingurune naturala	2008	84 (16 ikerbasque)
	Basque Center for Applied Mathematics	Matematika aplikatua eta informatika	2008	135 (15 ikerbasque)
	Basque Center on Cognition Brain and Language	Neurozientzia kognitiboa eta hizkuntza ikasketak	2008	100 (12 ikerbasque)
	Basque Center for Materials, Applications and Nanostructures	Materialen zientzia	2012	98 (15 ikerbasque)
	Donostia International Physics Center	Oinarrizko eta aplikatutako fisika	2008	226 (29 ikerbasque)
	Biofisika Bizkaia Fundazioa	Biofisika molekularra eta zelularra	2008	107 (15 ikerbasque)
	Basque Center for Macromolecular Design and Engineering	Polimeroen sintesia, muntaketa eta prozesamendua	2012	162 (14 ikerbasque)
	Materials Physics Center	Materialen fisika	2008	153 (10 ikerbasque)

1. taula: BERC sistema. 2021

2021ean, Euskadiko BERCak aldizkari indexatuetan argitaratutako 1.400 artikuluetara iritsi ziren. Kopuru hori Zientzia eta Teknologiaren Euskal Sistemaren ekoizpen zientifiko osoaren %18 da, eta bertan gero eta pisu handiagoa dutela erakusten du. Oro har, euskal ekoizpen zientifikoaren %80 baino gehiago BERC eta EUS testuinguruetan egi-ten da.

Bestalde, BERC sistemak 2022-2025 ekintza-plan bat definitu du, eta hauek dira nabarmendu beharreko puntu nagusiak:

- Hezkuntza Sailak 8,4 milioi euro gehiago finantzatu ditu, eta, lehen aldiz, 50 milioi euro baino gehiagoko ekarpena egingo du -50,4 M€-;

hau da, 2018-2021 epearekin alderatuta, %20 gehiago finantzatu da.

- Euskadik mundu mailako lehen mailako ikerketa-zentroak sustatu eta finkatzearen aldeko apustua egin du. Zentro horien ikerketak gero eta eragin handiagoa izango du gure ekonomia-eta gizarte-sarean.
- Bikaintasunerako finantziazioa handitu egin da, gutxienez %46,5ekoa da.
- Ebaluazioan garrantzi handiagoa ematen zaio ikastetxeen nazioarteko lidergoari.
- Genero-berdintasunerako politika indartu egi-ten da, BERC zentroen bikaintasuna ebaluatze-ko prozesuaren funtsezko elementu gisa.

BITARTEKO AGENTEAK

Euskampus Fundazioa

Euskampus Fundazioa 2011. urtean sortu zen, UPV/EHUko Nazioarteko Bikaintasuneko Euskampus-Campus proiektua kudeatu eta gobernatzeko erakunde arteko tresna gisa, eta kide fundatzaile gisa UPV/EHU bera, Tecnalia Korporazioa eta Donostia International Physics Center -DIPC- ditu. 2012az geroztik, CAF eta Ormazabal Velatia enpresak eta Ikerbasque Zientziarako Euskal Fundazioa ere Euskampus Fundazioko patronoak dira. 2017an Bordeleko Unibertsitatea patronatuan sartu zen.

Jatorrizko misioan izandako arrakastari esker, Nazioarteko Bikaintasuneko Campus bihurtzeko Proiektuaren garapenari lotuta, eta, ondoren, programa berriekin jarraitu eta dibertsifikatzeari esker, eta Euskadiko eta Europako esparru estrategiko berrien testuinguruan, *Euskampus Fundazioaren Plan Estrategiko* berria egin da, 2030eko ikuspegiarekin. Bertan, Euskampusen erreferentzia-elementu bat izan nahi du goi-mailako hezkuntza, ikerketa eta berrikuntzako kolidergo inklusiboa eta diziplinaz haraindiko lankidetzaren lortzeko, horiek gizarte aberatsago, jasangarri eta bidezkoago baterantz eboluzionatzeko palankak baitira.

Kokapen hori lortzeko, Euskampusen helburu estrategiko hauek ditu:

- Aliantzak Euskal Herriko eta Frantziako mugaren bi aldeetan eragile askorekin eta Europako beste eragile batzuekin lankidetzan aritzea sustatzen duten erakunde arteko jarduketan jarraipena, unibertsitateko prestakuntzaren gizarte-eragina, ikerketa, transferentzia eta ezagutzaren hedapena areagotzeko.
- Diziplina arteko eta diziplinaz gaindiko hainbat formula kooperatibo sustatzea, marko estrategiko berriekin lerrotatuak -propioak, tokikoak eta nazioartekoak-, Garapen Jasangarrirako Helburuei -aurrerantzean, GJH- eta Europako eta Lurraldeko Berrikuntza Estrategiei erantzun bateratua emateko, helize laukoitzeko ikuspegi baten bidez.
- Programa berritzaileak diseinatu eta garatzea, Euskal Unibertsitate eta Ikerketa Sistemak RIS3 Euskadi Estrategia, Unibertsitatea+Enpresa lankidetzaren eta goi-mailako hezkuntzaren eta euskal ikerketaren internazionalizazioa sustatzeko.

- Gizartearen kultura zientifikoa sustatzea eta herri-tarrek zientzian parte hartzea, UPV/EHUko Kultura Zientifikoko Katedrarekin batera.
- Nazioartean irekita eta konektatuta dauden berrikuntza sozialeko plataformak sustatzea, *Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies* eta *Sinnergiak Social Innovation-en* bidez.
- Euskampus Fundazioaren estrategia eta programa operatiboaren eragina neurtu eta baloratzeko sistema bat garatzea, Europar gizarte-eragina sustatu eta neurtzeko erreferentzia izango den erakundea izateko.

4GUNE Klusterra



Ingeniaritza, Zientzia eta Teknologiako 4GUNE Prestakuntza Klusterrak, 2017an sortua, Euskadiko Unibertsitatea+Enpresa lankidetzaren indartzen laguntzea du xede.

4GUNE honako unibertsitate hauek hartzen ditu bere baitan: EUSeko hiru unibertsitateak, Makina Erremintaren Institutua -IMH-, Nafarroako Unibertsitateko Tecnun, Basque Industry 4.Oko Gidaritza Taldea, Innobasque Berrikuntzaren Euskal Agentzia, Confebask Euskal Enpresarien Konfederazioa eta haren bazkideak Adegi, Cebek eta SEA Euskal Intelligence Center. Klusterrak 11 unibertsitate-zentro biltzen ditu, eta dagoeneko 128 prestakuntza-gaitasun eta 146 ikerketa- eta transferentzia-gaitasun identifikatu ditu.

4GUNE Klusterra bi xede nagusi zituela sortu zen:

- Enpresaren beharrak identifikatzea eta Gradu eta Graduondoko eta prestakuntzako eskaintzak garatzea bizitzan zehar, erantzun efikazak emateko.
- Aldakortasun handiko eta enplegarritasun handiko profesionalen prestakuntza sustatzea etorkizuneko fabrika adimendunetan lan egiteko gai diren sektoreetako enpresetan.

Sorrerako helburuetatik abiatuta, klusterraren helburu nagusietako bat 2030. urtea da. Helburu horiek zuzeneko eragina du unibertsitate sisteman: zaintza teknologikoa, lankidetzaren, balorizazioa eta emaitza-transferentzia sustatzea, eta 4.0 industriaren hedapena sustatzea, unibertsitateek eta euskal industria-sareak batera sortua.

KLUSTERRAREN OINARRIZKO DATUAK.2021			
 4gune <small>INGENIARITZA, ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIAKO KLUSTERRA CLUSTER DE INGENIERIA, CIENCIA Y TECNOLOGIA</small>	11 unibertsitate-zentro	128 formazio-gaitasunak	146 Ikerketa eta transferentzia gaitasunak
 ksigune <small>KULTURAREN SORMEN INDUSTRIAK INDUSTRIAS CULTURALES FORTATIVAS</small>	24 unibertsitate-zentro	126 formazio-gaitasunak	57 Ikerketa eta transferentzia gaitasunak

5. irudia: 4GUNE eta KSIgune Klusterren oinarriko datuak 2022an

KSigune Klusterra

KSigune Kultura eta Sormen Industrietako (KSI) Prestakuntza Klusterra goi-mailako hezkuntzako erakundeen prestakuntza, ikerketa, berrikuntza eta transferentzia arloetan jardura kooperatiboak garatzeko tresna estrategikoa da, kultura- eta sorkuntza-sektorearen beharrekin lotuta.

Haren helburu nagusia da lurraldean ekonomia-aren, gizartearen eta kulturaren hazkundera sustatzea, ezagutza- eta berrikuntza-ekosistema bat sortuz, euskal goi-mailako hezkuntzako ikastetxeen eta kultura- eta sorkuntza-sektorea osatzen duten erakundeen aniztasunaren arteko harremanak ezarri eta elikatuz, betiere espezializazio adimendunaren paradigmen pean.

24 ikastetxe osatzen dute KSigune, eta 126 prestakuntza-gaitasun eta 57 ikerketa- eta transferentzia-gaitasun identifikatu dira zentro horietan.

SISTEMARI LAGUNTZEKO ERAGILEAK

Ikerbasque

Ikerbasque, Zientziarako Euskal Fundazioa, 2007an sortu zen, bikaintasun irizpideen arabera ikertzaileak erakarriz, atxikiz eta berreskuratuz ikerketa zientifikoa garatzen laguntzeko.

Helburu horri erantzuteko, Ikerbasquek estrategia berri bat jartzen du abian lau urtetik behin, eta une oro eboluzionatzen saiatzen da, munduko joerekin bat.

Ikerbasque 2021-2024 Estrategian helburu hauek ezarri dira:

- 1** Zientziaren Euskal Sistema indartzea, ikertzaile seniorrak sartuz.
- 2** Euskal Zientzia Sistema indartzea ikertzaile finkatuak sartuz.
- 3** Etorkizuneko ikerketa-liderren haztegia sustatzea Zientziaren Euskal Sistemarentzat.
- 4** Ikerbasque komunitate zientifiko konektatua eta emankorra sustatzea.
- 5** Zientziaren Euskal Sistemari laguntzea proiektu eta programa estrategikoetan.
- 6** Zientziaren Euskal Sistemaren eragin zientifiko, sozial eta ekonomikoa handitzea.
- 7** Kudeaketa bikaina, irekia eta konprometitua sustatzea.

2021. urtean, Ikerbasquek 312 ikertzaile izan ditu -170 Research Professors, 62 Research Associates eta 80 Research Fellows-, eta horietatik %50,3 zientzia esperimentaletan aritu da, %22,2 zientzia medikoetan, %15,4 ingeniartzan eta teknologian, eta %12,1 gizarte-zientzietan eta giza zientzietan.

Ikerbasquek 2021ean ekoizpen zientifikoari eta euskal I+G+b-ari egindako ekarpenari buruzko datu garrantzitsuak erregistratu ditu: 37 milioi euroko itzulkina lortu du kanpoko deialdi lehiakorretan, 1.300 pertsona Ikerbasque ikertzaileek gidatutako ikerketa-taldeetan lan egiten, eta 15 ikertzaile Ikerbasque European Research Council-en (ERC) finantziarioarekin proiektu garrantzitsuak garatzen ari dira. Gainera, Ikerbasquek 100 ikertzaile

baino gehiago izatea aurreikusi du 2024an amaituko den aldi estrategikoan.

■ Unibasq

Unibasq, EUSen Kalitate Agentzia, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailari atxikitako erakunde bat da, eta EUSen esparruan kalitatea ebaluatu, akreditatu eta ziurtatzea du helburu.

Agentziak, bere eginkizunak garatuz, helburu hauek ditu:

- EUSen esparruan kalitatea sustatu eta bermatzea, Espainiako, Europako eta nazioarteko esparrua kontuan hartuta
- EUSen kalitatea hobetzen laguntzea.
- Agentziaren jardueren emaitzei buruzko informazioa ematea gizarteari.
- Administrazio publikoei, unibertsitateei eta beste hezkuntza- eta teknologia-eragile batzuei informazioa eta irizpideak ematea agentziak esleituta dituen eginkizunei buruzko erabakiak hartzeko prozesuetan.

Bere ekarpenean bikaintasuna lortzeko, Unibasq-ek helburu estrategiko hauek ezarri ditu, *Unibasq-en 2020-2023 Plan Estrategikoan* jasoak:

- Ebaluazioa eta akreditazioa indartzea eta hobetzea.
- EUSi aholku emateko zerbitzuak finkatzea.
- EUSenebaluazio-, aholkularitza- eta prospektibazerbitzuak berritzea.
- Aliantzak sendotu eta hobetzea eta unibertsitateko eragileekin lankidetzan aritzea.
- Itunak hobetzea eta beste kalitate-agentzia batzuekiko lankidetzatza.
- Beste interes-talde batzuekiko proiektzioa eta lankidetzatza sendotzea eta hobetzea.

Horrela, azken urteetan lortutako emaitza onei jarraipena eman nahi zaie; izan ere, 400 titulazio ebaluatu eta akreditatu dira, eta 6.500 ebaluazio egin dira. Gainera, azpimarratzekoa da prestakuntza dualaren eta nazioartekotzearen esparruetan duen eginkizuna, nazioarteko zenbait lankide-

tza-sareren kide aktiboa baita aseguramenduaren eta unibertsitate-kalitatearen ebaluazioaren esparruan -ENQA, INQAAHE eta ECA, besteak beste-. Era berean, azken urteotan eragile traktorea izan da EUSeko prestakuntza dualeko hainbat ekimenean, eta nazioarteko erakundeek finantzatzutako nazioartekotzeko 17 proiektutan parte-hartze aktiboa garatu du.

NAZIOARTEKO ALIANTZAK

■ ENLIGHT-UPV/EHU

ENLIGHT Europako Unibertsitatea da, Europako unibertsitateen sare baten bidez ezarria. Bederatzi unibertsitate intentsibok osatzen dute, eta Europako bederatzi herrialdek osatzen dute -Alemania, Belgika, Eslovakia, Espainia, Estonia, Frantzia, Irlanda, Herbehereak, Suedia-, eta konpromiso sakona dute beren gizarte-erantzukizunarekin. Haren helburu nagusia Europako goi-mailako hezkuntzaren funtsezko aldaketa bat egitea da, ikasleak mundu mailan ezagutza, trebetasun eta berrikuntza gaitasunekin konprometitutako herritar gisa ahalduntzeko, gizarte-trantsizio nagusiei ekiteko eta bidezko bizi-kalitatea eta jasangarritasuna sustatzeko.

Horretarako, ENLIGHTk funtsezko bost arlo identifikatu ditu: Osasuna eta Ongizatea; Iraultza digitala eta digitalizazioaren eragina; Klima-aldaketa; Energia eta ekonomia zirkularra; eta Ekitatea.

ENLIGHT sareak 305.200 ikasle baino gehiago ditu, 750.000 alumni baino gehiago, 9.000 argitalpen bateratu inguru, eta 200 europar proiektutan baino gehiagoan parte hartzen du.

■ UNIC-DEUSTUKO UNIBERTSITATEA

UNIC Europako Unibertsitatea da, zortzi hiri postindustrialetan egoitza duen Europako aliantza estrategiko baten bidez sustatua -Alemanian, Belgikan, Kroazian, Espainian, Finlandian, Irlandan, Herbehereetan, Turkian-. Aliantza horrek hiru alderdi nagusi ditu:

1. **Unibertsitate arteko Campusa:** ikasleei, iker-tzaileei eta irakasleei aukera ematen die UNICeko unibertsitateen barruan mugitzeko esperientziez gozatzeko, jatorri sozioekonomikoa eta kulturala edozein izanda ere.

2. Superdiversity Academy: jatorri guztietako ikasleak eta langileak hartzera bultzatu nahi ditu unibertsitateak.

3. CityLabs: Deustuko Unibertsitatea buru duen proiektu bat da, eta ezagupenak trukatzeko topaguneak sortzea proposatzen du, hirian eta hiriekin.

UNIC sareak, 2023-2026 aldian, 270.000 ikasle inguru izango ditu, 600.000 alumni inguru, eta 780 argitalpen bateratutan eta hezkuntzarekin lotutako 32 europar proiektutan hartuko du parte.

■ EU4DUAL-MONDRAGON UNIBERSITATEA

EU4DUAL Europako Unibertsitatea da, hezkuntza dualean diharduten Europako bederatzi unibertsitate-erakunderen aliantza batek osatua -Alemanian, Austrian, Kroazian, Espainian, Finlandian, Frantzia, Hungarian, Malta eta Polonian-. EU4DUALen ikuspegia hezkuntza dualeko erreferentzia-aliantza bat ezartzea da, maila globalean, gizartearen erronkei erantzuteko, campus anitzeko eta diziplina anitzeko lankidetzaren bidez.

Aliantzaren helburuak, labur esanda, hauek dira:

- Lankidetzaren mekanismo bat ezartzea, mugen bidez gizartearen erronka handien inguruan industriaren irakaskuntzan, ikerketan eta dibulgazioan laguntzeko.

- Unibertsitate dualak eskaintzen dituen programa gehienek gutxienez erakundeko bi kideren ikerketa-, irakaskuntza- edo praktika-elementuak izan ditzaten bermatzea.

- Mikro-egiaztagiriz osatutako atari bateratua sortzea, garapen profesional jarraitua eta aliantzak eta bere bazkideek industriari sortutako gaitasun berriak eskainiko dituen, gizartearen erronka handiei lotuta.

- Ikerketa-proiektuen ekosistema bat sortzea, mikro eta makro mailan, aliantzaren erronka handien garapena sustatuz.

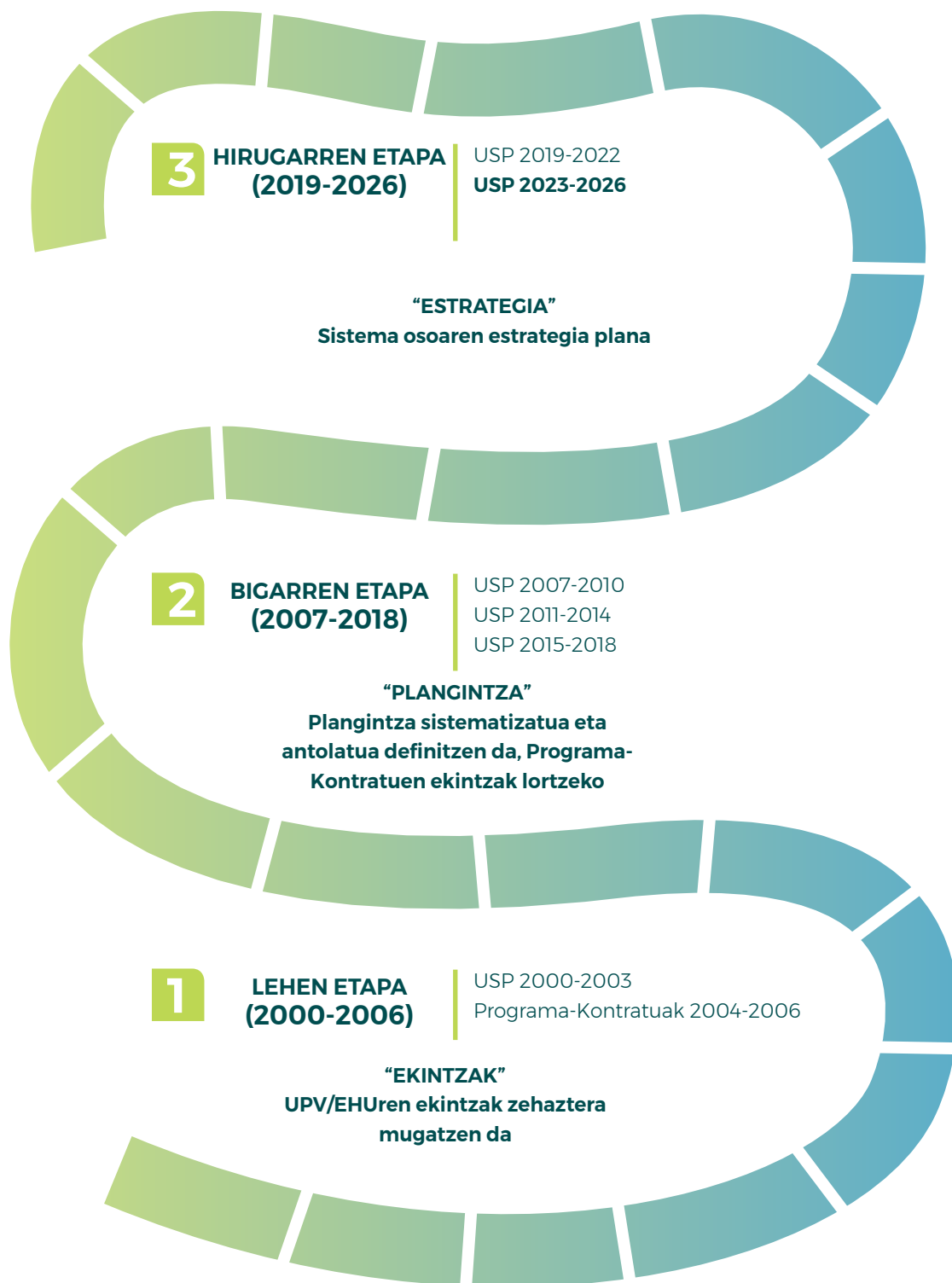
Honako hauek dira aliantzaren erronka nagusiak: batetik, gizarte 5.0 industriaren iraultzarako prestatzea, pertsonak, makinak eta adimen artifiziala lankidetzan aritu daitezten; bestetik, pertsonak bizi-kalitate hobea izan dezaten gaitzea, osasun-arreta, nutrizio eta teknologia hobeari konbinazio anizkoitz baten bidez; eta, azkenik, karbono-emisio gutxiko, baliabide eraginkorreko eta gizarteratzeko baliabide gutxiko agertokirako trantsizioa sustatzea.

Ekimenak ezarritako helburuak eta erronkak lortzearekin, guztira 7.000 ikasle mobilizatzea, baterako 300.000 komunikazio baino gehiago argitaratzea eta Europako 30 proiektu baino gehiago abian jartzea aurreikusten da.



1.2 Ibilbide historikoa USParen planifikazioan

Euskadiko unibertsitate-politikaren planifikazioa, bi hamarkadatan zehar, hainbat etapatan gauzatzen da. Egia da 2000 eta 2004 urteen artean UPV/EHUren ekintzak zehaztera mugatzen dela, baina EUSen antolaketa eta plangintza 2004. urtean Euskal Unibertsitate Sistemaren otsailaren 25eko 3/2004 Legea onartzearekin hasten da, eta inflexio-puntu bat adierazten du horrek. Hortik aurrera, ekintzen itunak EUS osatzen duten unibertsitate guztiak barne hartzen ditu, hiru etapa nabarmenekin, non unibertsitate-planak asko bilakatu eta aldatu baitira.



6. irudia: Unibertsitate politiken planifikazioaren bilakaera Euskadin

2000. eta 2006. urteen arteko lehen etapan, unibertsitateek eta Eusko Jaurlaritzak garatu beharreko ekintzak definitu ziren. 2000. eta 2004. urteen artean, plana UPV/EHUren ekintzak zehaztera mugatzen da.

Lege horrek 2004. urtean indarra hartu zuenetik, plangintza bat egin da kontratuen inguruan. Plangintza horiek prestakuntza, ikerketa, euskara eta beste arloetako ekintzetatik abiatuta ezarri dira. Lehenengo etapa honetako Programa-Kontratuaren formalizatzea urrats garrantzitsutzat jotzen da euskal unibertsitate-politikan, estatu mailako ekitaldi aitzindaria delako eta Euskadi osoan egotza duten unibertsitate guztiei ematen dien laguntzagatik.

Hortik aurrera, bigarren etapa bat hasten da, eta hiru unibertsitate-plan garatzen dira hurrengo aldietarako: 2007-2010, 2011-2014 eta 2015-2018. Plan horietan, Programa-Kontratuaren harago, plangintza sistematizatua eta antolatua definitzen da, Programa-Kontratuen ekintzak lortzeko.

Plan horiek, neurri batean, funtsezko bi mugarri dituzte: batetik, Goi-mailako Hezkuntzaren Europako Esparrua (GHEE) finkatzea, eta, bestetik, Europako Ikerketa Esparrua sendotzea esparru-programen bidez; eta, bestetik, EUSen bilakaera, plangintza-, jarraipen- eta ebaluazio-gaitasunei dagokienez.

2019an aplikatu zen plangintza integralaren eta heldutasun handiagoaren ikuspegia, 2019-2022 USParen bidez, funtsezko elementu hauek markatuta:

- Sistema osoaren plana da, eta Eusko Jaurlaritzak lehentasunezko esku-hartze eremu batzuk identifikatzen ditu, Eusko Jaurlaritzak berak eta EUSeko unibertsitateek ekimenak abian jartzea eskatzen dutenak, baliabideak inbertitzeko ahalegin partekatutik abiatuta.
- Planen plan bat da, eta agerian uzten du Programa-Kontratuaren bidez laguntzen diren ekintzen gainetik EUS helburutzat markatzen den estrategia eta orientazioa daudela.

- Plangintza irekiko tresna da, eta denboran zehar izango duen bilakaera jasotzen du, une horretan gertatuko diren elementu garrantzitsuei erantzuteko.

2019-2022 USPak eratzen ditu EUSek identifikatutako lehentasunak, eta erantzuna ematen dio EUSen bikaintasunerantz aurrera egiteko beharrari, unibertsitateei plana garatzeko ardatzen plangintza eskatuz, eta Eusko Jaurlaritzaren baliabideak bere ustez ezinbestekoak diren elementuak sustatzera bideratuz.

Hala, 2023-2026 USP Euskadiko unibertsitate-plangintzaren ibilbide historikoaren hirugarren etapan kokatzen da. Etapa horretan, sistemako eragileen arteko ahalegin integral eta partekatuan sakondu nahi da, elementu bereizgarri osagarri batzuk emanez -aurrerago ikusiko den bezala-, Digitalizazioa, Gizarte-eragina, Hezkuntza eta Osasuna eta gisako arloetan.



2

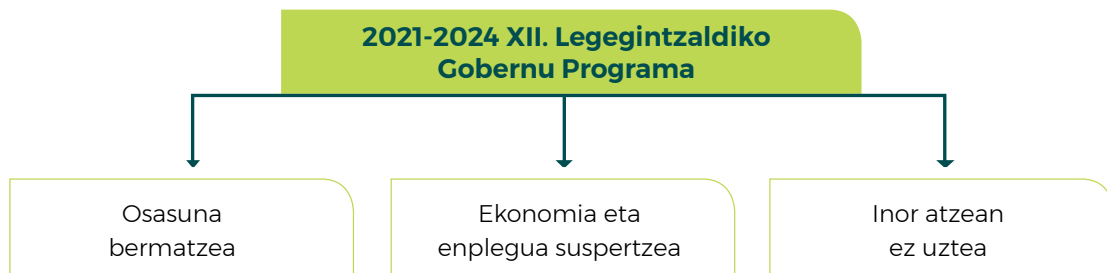
Eusko Jaurlaritza – Europar Batasuna: politika publikoen jarraibideak

Euskadiko eta Europako perimetroetatik hezkuntza-sisteman eta, bereziki, goi-mailako hezkuntzan eragiten duten politikek, estrategiek eta araudiek ematen dituzten premisa eta jarraibideek baldintzatzen dute EUSen jarduera eta orientazioa.

Erkidegoko estrategien eta politiken egoerak eta Euskadiko hurbilagoak laburbiltzen dituzte 2023-2026 USP egiteko kontuan hartu beharreko funtsezko elementu gehienak.

2.1 2023-2026 USParen oinarriak: Eusko Jaurlaritzaren eta Europar Batasuna

Euskadin, lehenik eta behin, **2021-2024 XII. Legegintzaldiko Gobernu Programa** hartu behar da kontuan. Programa horrek hiru printzipio nagusi ditu oinarri: "Osasuna bermatzea", "Ekonomia eta enplegua suspertzea" eta "Inor atzean ez uztea".



Bertan, 2023-2026 USPtik aurrera garatu beharreko eragin- eta ekintza-eremu potentzialak ikusten dira, herrialde mailan ezartzen dituen helburuetako batzuetan. Zehazki, honako hauek azpimarra daitezke:

- Langabezia %10etik behera murriztea.
- I+Gn Europako batezbestekoarekin konbergentzia lortzea.
- Euskadi desberdintasun sozial txikiena duten Europako bost herrialdeen artean jartzea (Gini indizea).
- Euskadi genero-berdintasunaren indize handiena duten Europako sei herrialdeen artean kokatzea.
- Eskola uzten dutenen tasa %7tik behera finkatzea, eta euskararen ezagutzan eta erabileran aurrera egitea.

Gobernu Programan, zehazki, unibertsitate-eremuko konpromiso batzuk jasotzen dira, eta, horien artean, Unibertsitate Sistemaren Plan berri bat onartzeaz gain, EUS planifikatzeko eta estrategikoki kudeatzeko tresna gisa, osagarri diren beste batzuk ere sartzen dira:

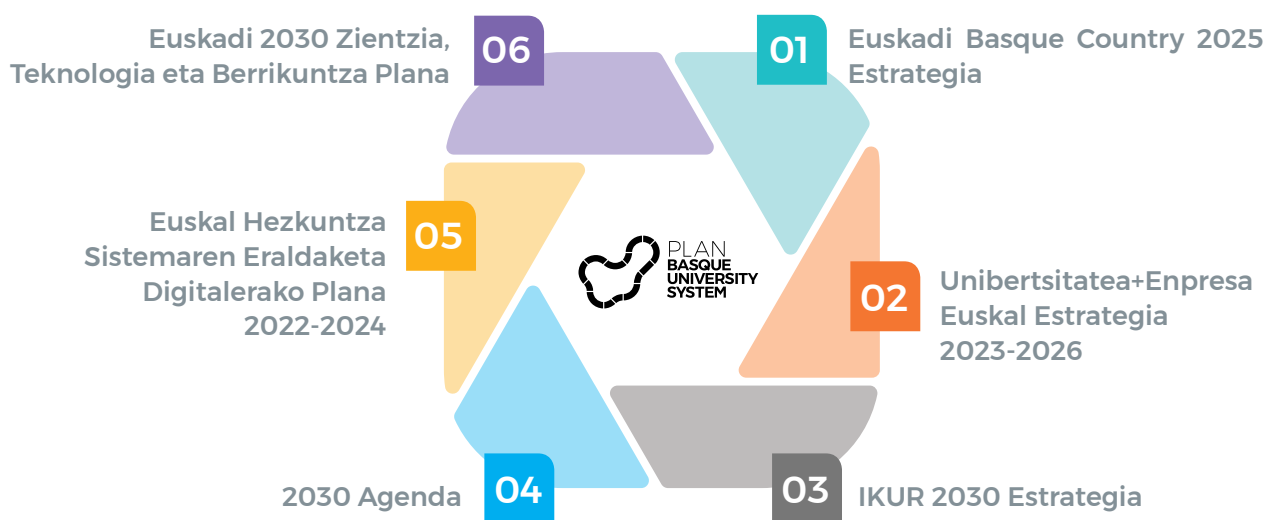
- Euskal unibertsitate ekosistema indartzea.
- Ekitatea, berdintasuna eta euskara sustatzea euskal unibertsitate ekosisteman.

- Unibertsitatea+Enpresa estrategia, unibertsitateko prestakuntza duala eta LH+Unibertsitatea prestakuntza indartzea.
- Zientzia-politikan eta bikaintasuneko ikerketan sakontzea eta Europarekin eta Espezializazio Adimenduneko Euskal Estrategiarekin (RIS3 Euskadi) bat etortzea.
- Ikertzaile ospetsuen garapena eta erakartzea areagotzea.
- Euskal unibertsitate ekosistemaren nazioartekotzean aurrera egitea.

Hala, ekimen zehatzak planteatzen dira, besteak beste, enpresen beharrekin bat datozen industria-doktoretzak sustatzea, ekintzailetza berritzailea -baita hezkuntza-sistematik ere- eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sistemaren emaitzak eta bikaintasuna hobetzea. Azken horretan, era berean, Euskal Unibertsitate Ekosistemak zeregin garrantzitsua izan behar du, ikerketa zientifikoa indartzeko, nazioarteko zentroekin lankidetzan, eta ERC Europako Ikerketa Kontseiluaren laguntzarekin ikertzaileak erakartzeko.

Kontuan hartu beharreko euskal politikaren gidalerroak Eusko Jaurlaritzako sail eta alor desberdinetako estrategia eta planetan biltzen dira, eta horiekin lerrokatu behar da 2023-2026 USParen diseinua.

Alde horretatik, Eusko Jaurlaritzaren sei plan nabarmendu behar dira, EUSen zuzeneko eragina dutenak eta, ondorioz, funtsezkoak direnak 2023-2026 USP definitzeko, ondoren zehazten den moduan.



7. irudia: EUSen eragin zuzena duten Eusko Jaurlaritzaren planak

1 EUSKADI BASQUE COUNTRY 2025 ESTRATEGIA

Eusko Jaurlaritzaren kanpo-proiektzioa duten jarduketan multzoaren ibilbide-orria da, Euskadiren eta bertako eragileen nazioarteko presentziari koherentzia emateko xedez.

Sail anitzeko estrategia honen esparruan, Hezkuntza Sailak, EUSeko interes publikoko hiru unibertsitateekin lankidetzan, Euskal Hezkuntza Sistemaren eginkizuna, Euskadiko eragile dinamizatzaile eta eraldatzaile gisa, aitortu, eragin eta sustatzen duen *Unibertsitateak+Euskadi Basque Country 2022-2026 Estrategia* prestatzen jardun du, eta tokiko esparru estrategikoan eratu da, EUS garatzeko eragileen plangintza eta jarduerarako.

Unibertsitateek ardatz horretan egindako ekintzen jarraipen etengabe eta zehatza egiteko, *Uniber-*

tsitateak+Euskadi Basque Country Batzordea sortzea proposatzen da, unibertsitateek, Hezkuntza Sailak eta Eusko Jaurlaritzako Europar Batasuneko eta Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusiak osatua.

Estrategia honetatik ondorioztatzen diren gako nagusiak –eta EUSen zuzeneko eragina dutenak– hauek dira: eleaniztasuna, mugikortasuna eta nazioarteko osagaia gaitasunetan, eskaintza akademikoa, doktoretza-tesiak eta II.

2 UNIBERTSITATEA+ENPRESA EUSKAL ESTRATEGIA 2023-2026

Hezkuntza Sailaren estrategia honek eredu berriak sustatzen ditu goi mailako hezkuntzarako, non prestakuntzaren eta ikerketaren eta berrikuntzaren arteko loturak ezartzen baitira, gizartearekin lankidetzan. Hauek dira helburu nagusiak:

- Gaitasun handiko talentua prestatzea, eta osagai aplikatua eta lan-eremuaren beharretara egokitua izatea.
- Bikaintasun zientifikoari eta enpresa-arloan duen aplikazioari lotutako ezagutza sortzea eta transferitzea.
- Estrategia jarraitu, ebaluatu eta zabaltzea eta jarduketa berriak proposatzea.

EUSen eragin zuzena duen estrategia honen giltzarri nagusiak hauek dira: euskal unibertsitate-heziketa duala sustatzea; Unibertsitatea+LH harremana sendotzea; unibertsitate-prestakuntza sustatzea bizitza profesionalean zehar; RIS3 lehenetasuneko arloetan lan egitea Euskadi Basque Country esparruan; eta bikaintasuneko ikerketa sustatzea, RIS3ekin lerrotatuta, IKUR 2030 Estrategiaren bidez.

3 IKUR 2030 ESTRATEGIA

Hezkuntza Sailaren estrategia honen helburua da potentzial handiko berariazko arloetan nazioarteko kokapen zientifiko-teknologikoa lortzea, oinarriko ikerketatik herrialdearen erronketara laguntzaile izanik. Euskal Unibertsitate Ekosistema guztiaren lankidetzara funtsezkoa da estrategia honetan, BERCa sare baten ardatz nagusi baitira. Sare horretako kide aktibo izan behar dute unibertsitateek, Ikerbasquek, Euskampusen eta ikerketa-jarduera duten ZTBESeko gainerako eragileek.

IKUR 2030 Estrategiarekin bat etortzeko, 2023-2026 USPak azpiegitura bereziak, bikaintasuneko ikerketa eta argitalpenak, patenteak, nazioarteko proiektuak eta ezagutza-sareak sustatu behar ditu.

4 2030 AGENDA

Agenda eraldatzailea da, bere lehenetasunetako bat pertsonen berdintasuna eta duintasuna baita, eta gure garapen-estiloa aldatzeko eskatzen du, ingurumena errespetatuz eta, gainera, gizarteko sektore guztiek parte hartuz.

Agenda honek Nazio Batuek sustatutako GJHie egiten dien ekarpena adierazten du. Unibertsitate sistemak bere kudeaketa- eta jardura-ereduetan sartu behar ditu helburu horiek lortzeko jarduerak indartu eta ikusarazteko, bai eta helburu horien barruan eragin handia duten eremu zehatzetara ere, hala nola, prestakuntzarako berdintasuneko sarbidea, hezkuntza inklusiboa, genero-berdintasuna, ikerketa teknologikoa, itunak eta abar.

5 EUSKAL HEZKUNTZA SISTEMAREN ERALDAKETA DIGITALERAKO PLANA 2022-2024

Plan honen helburua da berrikuntza eta lankidetzaren eragile izango den hezkuntza-sistema bat sendotzea, hezkuntza-maila guztietan teknologia digitalak sartzea planteatuz, eta, hartara, irakaskuntza- eta ikaskuntza-praktikak hobetzeko eta dibertsifikatzeko eta gaitasun digitalak garatzeko duen ahalmena aprobetxatuz. Hiru dimentsio nagusi ditu:

- Pertsonak, hezkuntza-sistemako ikasleen eta profesionalen trebakuntza digitala bilatuz.
- Teknologia, prestakuntza-prozesuen kalitatea eta eraginkortasuna hobetuko duten eta bikaintasuneko ikerketari lagunduko dioten azpiegitura eta tresna digitalak erabil daitezen sustatuz.
- Sistema, euskal hezkuntza-sistemaren etapa bakoitzean eraldaketa digitalaren plangintza sustatuz.

Edukiak, praktikak eta irakasleak digitalizatzea, azpiegitura eta euskarri egokiak izatea eta gaitasun digitalak sortzea dira plan honek EUSen funtzionamendu onerako iradokitzen dituen gako nagusietako batzuk.

6 EUSKADI 2030 ZIENTZIA, TEKNOLOGIA ETA BERRIKUNTZA PLANA

Plan honek zientzia, teknologia eta berrikuntzatik Euskadiren azelerazioa sustatzen du, Europaren eboluzio-bidea maila ekonomiko-lehiakorrera eta gizarte aurreratu modura markatzen duten hiru trantsizioetan: teknologiko-digitala, energetiko-klimatikoa eta sozio-sanitarioa. Era berean, Euskadiko espezializazio adimenduneko hiru lehenetasun zehazten ditu –Energia garbiagoak, Industria Adimenduna eta Osasun Pertsonalizatua–, eta EUSEk arreta eta ahalegin berezia eman behar die, bai bere ikerketa-jardueran, bai transferentzia eta prestakuntza.

STEM hezkuntza, ekintzailatza berritzailea, inbertsioen erakarpena, eragileen arteko lankidetzara, ezagutzaren transferentzia eta babesaren eta sistemaren nazioartekotzea, hiru trantsizioekin batera, dira PCTI 2030aren giltzarri nagusiak, eragin zuzena dutenak 2023-2026 USPan. Planaren lau zutabeetatik –Bikaintasun zientifikoak, Talentua, Berrikuntza irekia eta Lidergo teknologiko indus-

triala-, EUSK, planaren bidez, eragin zuzena du guztietan, eta arreta berezia jartzen die lehenengo biei.

7 **BESTE PLAN BATZUK**

Herrialde mailako plan orokor horiez gain. 2023-2026 USParen planteamenduan funtsezko eragina dutenak, badira beste politika publiko eta plan batzuk ere, eremu edo entitate jakin batzuei lotuak, eta horiek ere kontuan hartu behar dira, garrantzitsuak baitira.

Honako hauei buruz ari gara:

- Euskal Enplegu Estrategia 2030.
- STEAM Euskadi Estrategia.
- Lanbide Heziketako Euskal Plana.
- Unibasq Plan Estrategikoa 2020-2023.
- Ikerbasque Estrategia 2024.

Era berean, ez da ahaztu behar EUS **Goi Mailako Hezkuntzaren Europako Esparruan** kokatuta dagoela, hezkuntzaren arloan Europako bateratasuna sustatu nahi baitu. Eremu honek helburu hauek ditu: (1) Ikasketa-sistema konparagarri bat sortzea; (2) Lan- eta ikasketa-neurri normalizatua garatzea ECTS kreditu-sistemaren bidez; (3) Europako eta nazioarteko mugikortasuna erraztea; (4) Unibertsitate-tituluak Europan akreditatzea ahalbidetzea; (5) Kalitate-berme komuna ezartzea; (6) Unibertsitaterako sarbidea erraztea.

Europako Goi Mailako Hezkuntzaren Esparrua sei dimentsiotan oinarritzen da: kalitatea, gizarteratzea eta genero-berdintasuna, trantsizio ekologiko eta digitala, irakasleak, goi-mailako hezkuntza, eta Europa indartsuagoa munduan. Hori guztia bi lehentasun estrategikotan biltzen da: errendimendu handiko hezkuntza-ekosistema digitala garatzea eta eraldaketa digitalean gaitasun digitalak hobetzea.

Europako testuinguruan, Europako Batzordeak laguntza irmoa ematen die Europako unibertsitateei, 2024an ezarritako Europako unibertsitateei 60 arte zabaltzeko. Goi-mailako hezkuntzako 500 erakunde baino gehiagoren lankidetzak osatzen ditu unibertsitate horiek, eta 2021-2027 aldirako 1.100 milioi euroko Erasmus+ aurrekontua ezartzen du, Europako titulu bateratua ezartzeko helburuarekin. Horrekin guztiarekin, hezkuntza-sistema askotarikoagoa, eraginkoragoa eta bidezkoagoa lortzeko ekarpena egiten du Europan

eta munduan.

Goi-mailako Hezkuntzaren Europako Esparrua sortzen eta ezartzen jarraitzeko, aliantzak egiten ari dira unibertsitateen artean, hala nola **Arqus eta YUFE Aliantzak**, bai eta **Enlight, UNIQ eta EU-4Dual** aurrez aipatuak ere. Goi-mailako hezkuntza-erakundeen arteko lankidetzak itunak dira, Europako unibertsitate bat sortzeko.

Pandemiaren eraginaren ondoren unibertsitate-hezkuntza berreskuratzen laguntzeko tresna bihurtu den beste ekimen bat **Next Generation Funtsak** dira. Funts horiek, gaur egun, hainbat ekimen biltzen dituzte, bi norabidetan: unibertsitate-hezkuntzaren kalitatea hobetzea, irakaskuntza-baliabideak areagotzeko esker, eta unibertsitate-esparruko eten digitala murriztea.

Azkenik, azpimarratu behar da Europan garrantzi handia ematen zaiola eraldaketa digitalari 2021-2027 aldirian, **Hezkuntza Digitaleko Ekintza Plana** abian jarrita. Bertan, ekimen multzo bat proposatzen da, hezkuntza digital integratzailea, eskuragarria eta kalitate handikoa izan dadin.

2.2 Kontuan hartzeko elementuak

Azken finean, azterketa horren ondoren ondoriozta daiteke 2023-2026 USPak esplizituki jaso behar dituela euskal eta europar politika publikoak nabarmentzen ari diren elementu berri batzuk. Elementu horiek honako hauek dira:

- 1** LH + Unibertsitatea lankidetzaz.
- 2** Unibertsitateko prestakuntza duala.
- 3** Nazioarteko Unibertsitatea.
- 4** Nazioarteko aipamena duten doktore-tesiak.
- 5** Euskadi berrikuntza-polo batetan bihurtzea.
- 6** RIS3 esparruan Unibertsitatea+Enpresa proiektuak sustatzea.
- 7** Ekimen berritzailea.
- 8** Ikerketarako azpiegitura bereziak.
- 9** Prestakuntza berritzailea, STEM (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika) eta digitala.
- 10** Gizarte- eta osasun-trantsizioari lotutako lan-ildoak.
- 11** Ekitatea eta berdintasuna.



3

EUSen kokapena eta erronken identifikazioa



Euskal Unibertsitate Sistemak gizartearen eskaera berrietara egokitu behar du, eta kontuan hartu behar du beste unibertsitate sistema batzuen bilakaera, azken batean, horiek prestakuntza, zientzia eta teknologia garatzeko erritmoak eta estandarrak ezartzen baitituzte, eta beren ahuleziei erantzuten baitiete. Elementu horien egoera erlatiboak zehazten ditu EUSen kokapena eta 2023-2026 aldian aurre egin beharreko erronkak.

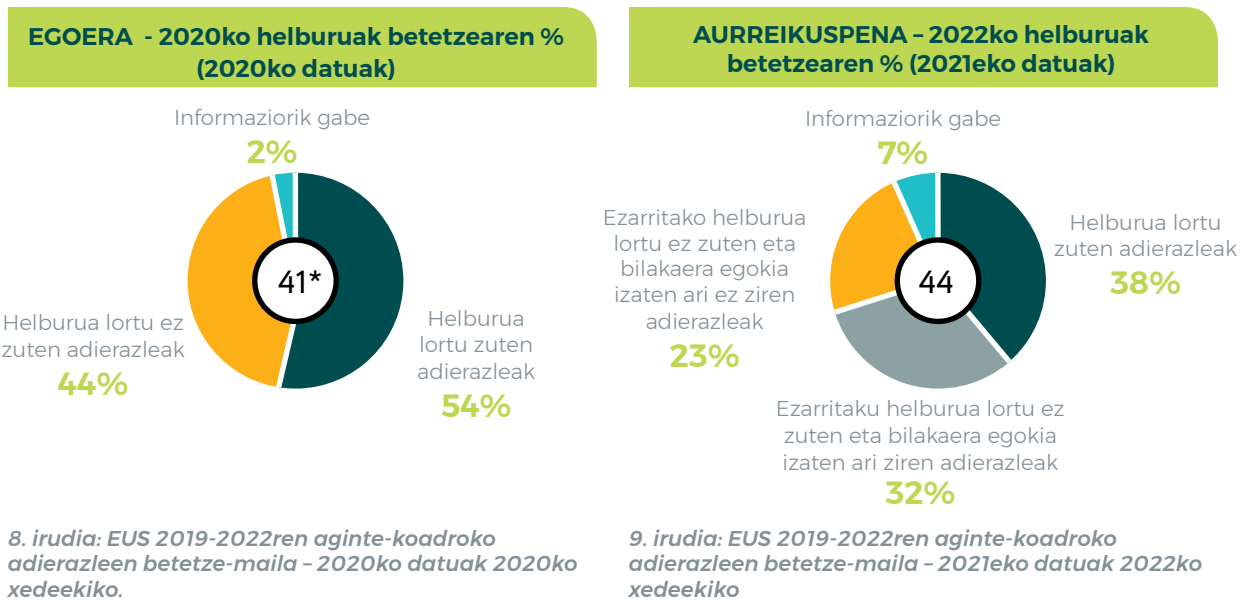
3.1 2019-2022 USParen balorazioa 2021ean

2021. urtearen amaieran, 2019-2022 USParen Tarteko Ebaluazioko prozesu bati ekin zitzaion, EUSek planaren hasieran finkatutako helburuekiko zituen aurrerapenak aztertzeko -2019-2022 USParen helburu estrategikoen gauzate-maila eta adierazleen aurrerapena 2019 eta 2020ko Programa-Kontratuen xedeekiko-, eta Europako Goi Mailako Hezkuntzaren epealdiko bilakaera aztertzeko. Era berean, COVID-19ak unibertsitateek planaren indarraldiko lehen bi urteetan egindako ekintzetan izandako eragina ere aztertu zen.

Horri dagokionez, nabarmentzekoa da 2019-2022 USPak adierazleak eta xedeak neurtzeko sistema bat duela, bi mailatan berezia:

- **Aginte-koadroa:** planaren indarraldian EUS osoak izan duen bilakaera deskribatzen du.
- **Jarraipen-adierazleak:** unibertsitate bakoitzaren ekintzak nola gauzatu diren monitorizatzen dute Programa-Kontratuen barruan.

EUSen aginte-koadrotik hasita, bi azterketa egiten dira: batetik, 2020ko helburuen betetze-mailaren ehunekoa neurtzen da 2020ko datu errealekin, eta, bestetik, 2021eko datuak hartzen dira abiapuntutzat, 2022aren amaieran zenbateraino bete diren kalkulatzeko.



EUSen aginte-koadroko adierazleen %54k urte horretarako ezarritako helburuak bete zituen 2020an. Zehazki, Nazioartekotzea eta Unibertsitate Komunitatea dira bete gabeko adierazle gehien dituzten ardatzak, batez ere ikasleen nazioarteko mugikortasunarekin zerikusia dutenak -bai barnerantz, bai kanporantz-.

Bigarren azterketari dagokionez, EUSen aginte-koadroko adierazleen %38k 2021erako ezarritako helburua lortu zuen, eta %32k eritmo egokian eboluzionatu zuen hori betetzeko. Bestalde, aurreikuspenen arabera, adierazleen %23 inguruk ez dituzte 2022rako finkatutako helburuak lortuko.

Oro har, Unibertsitatea+Enpresa, Bikaintasuneko Ikerketa eta Nazioartekotze ardatzen zenbait adierazleak behera egin zuten 2020an, besteak beste, COVID-19aren ondorioz, nahiz eta 2021ean pandemia aurreko mailak berreskuratu eta 2019-2022 USP bitarteko indarraldi osoan bilakaera positiboa izan zuten.

2019-2022 EUSen aginte-koadroko adierazleentzako ebaluazioari esker, 2021eko adierazleak hiru kategoriatan sailka daitezke:

2020rako ezarritako helburua lortu zuten adierazleak

Unibertsitatea+Enpresa ardatzeko adierazleentzako erdiek gaintitu egin zituzten Planaren amaierarako ezarritako helburuak; nabarmentzekoak dira enplegu-tasa ahokatuak, EPO eta PCT patenteen eskaera eta azken lau urteetan EUSek sortutako enpresetan kualifikazio handiko enpleguen kopurua.

Bikaintasuneko Ikerketa da adierazle gehien betetzen dituen ardatza, batez ere atxikitako Ikerbasque ikertzaileak –Research Fellows, Associates eta Professors–, defendatutako tesi-kopurua eta WoS eta Scopus zientzia-argitalpenak sartzearen bilakaera positiboaren ondorioz.

Pandemiaren ondorioak gorabehera, atzerriko mugikortasun-programetan parte hartzen zuten graduiko ikasleentzako ehunekoak planaren amaierarako ezarritako helburua 2020an bete zuten.

Azkenik, Unibertsitate Komunitateari dagokionez, azpimarratu behar da ikasleentzako ehunekoak gora egin duela ikasle guztiekiko, bai eta euskarazko prestakuntza egin duten masterreko ikasleentzako ehunekoak ere.

2020rako ezarritako helburua lortu ez zuten eta bilakaera egokia izaten ari ziren adierazleak

STEM titulazioetan, bai Graduan bai Masterrean, matrikulatutako ikasleekin zerikusia duten Unibertsitatea+Enpresa ardatzeko zenbait adierazleren kasua da, baita Europako Ikerketa Kontseiluaren Bikaintasuneko Ikerketaren ardatzeko laguntza-kopurua ere.

Bikaintasunaren Ikerketaren ardatzean, bilakaera ona izaten ari ziren atxikitako Ikerbasque ikertzaileak –Research Associates–, nazioarteko

zientzia-koargitalpenak eta Europako Ikerketa Kontseiluaren laguntza-kopurua ere.

Bestalde, Unibertsitate Komunitatearen ardatzean, euskararen erabilerarekin zerikusia duten zenbait adierazleak –II elebidunen ehunekoak lortu ez zutenak eta euskarazko prestakuntza egiten duten EUSeko Graduiko ikasleentzako ehunekoak– eta genero-berdintasunarekin zerikusia duten beste batzuek –STEM titulazioetan matrikulatutako emakume ikasleentzako ehunekoak– bilakaera ona izaten ari ziren, 2022rako ezarritako helburuetara iritsi gabe.

2020rako ezarritako helburua lortu ez zuten eta bilakaera egokia izaten ari ez ziren adierazleak

Adierazle horiek batez ere Prestakuntza eta Nazioartekotze ardatzetan kontzentratzen dira, eta COVID-19a da ez-betetzearen arrazoen artean nagusia –ondorengo orrialdeetan eskaintzen da pandemiak EUSen izandako eragina xehetasun handiagoz–.


Prestakuntza eta Irakaskuntza Metodologia Berritzaileen ardatzari dagokionez, uzte eta graduatze-tasek ez zituzten planaren amaierarako finkatutako helburuak bete, ez Graduan, ez Masterrean.

Era berean, EUS barruko prestakuntza-etaparen zati bat egiteko nazioarteko ikasleak erakartzeko eragin handia izan du –bai Graduiko ikasleentzako, bai Masterrean–, batez ere Espainian eta Europan pandemiak eragindako mugikortasunaren murrizketengatik. Azkenik, beste adierazle batzuek ere eragin handia izan dute; esaterako, EUSeko ikasleentzako laguntzen eta beken gastuak.


Ondorengo taula hauek 2019-2022 USP osatzen zuten bost jardura-ardatzetako bakoitzari lotutako adierazleentzako bete-maila ikusteko aukera eskaintzen dute –Unibertsitatea+Enpresa, Bikaintasuneko Ikerketa, Prestakuntza, Nazioartekotzea eta Unibertsitate Komunitatea–, bai eta 2021. urtearen amaieran zuten bete-maila eta 2022. urterako itxaropenak ere, plangintza estrategikoko aldiaren amaieran.

2021EKO EGOERA:

- 2022ko helburua lortu duten adierazleak
- 2022ko helburua lortu ez duten baina bilakaera egokia izan duten adierazleak
- 2022ko helburua lortu ez duten eta bilakaera egokia izaten ari ez diren adierazleak

Ardatza	Kodea	Adierazleak	Informazio iturria	2019ko egoera	2021ko datua	2022ko helburuak	% DES
 UNIBERTSITATEA + ENPRESA	0.1	EUSko unibertsitateen gastua (M€)	EUS	598,2	EE	663,7	EE
	0.2	Unibertsitateek gauzatutako E+Gko gastua (%)	EUS/EJ	0,29%	EE	0,28%	EE
	0.3	EUS ikasleentzako laguntza eta beketako gastua (milioi €)	EJ	32,9	32,2	33,2	
	1.1A	EUSn aipamen bikoitza duten titulazio ofizialen kopurua (gradua)	EUS	21	28	25	
	1.1B	EUSn aipamen bikoitza duten titulazio ofizialen kopurua (masterra)	EUS	13	14	21	
	1.2A	Aipamen bikoitza duten titulazio ofizialetan matrikulatutako ikasleen kopurua (gradua)	EUS	596	1.003	1.348	
	1.2B	Aipamen bikoitza duten titulazio ofizialetan matrikulatutako ikasleen kopurua (masterra)	EUS	206	272	419	
	1.3A	STEM titulazioetan matrikulatutako ikasle kopurua (gradua)	EUS	12.578	13.737	13.350	
	1.3B	STEM titulazioetan matrikulatutako ikasle kopurua (masterra)	EUS	2.006	2.196	2.240	
	1.4	Enplegu-tasa	Lanbide	86%	86%	84%	
	1.5	EPO eta PCT patenteak eskaera	EUS	28	38	24	
	1.6	EUSren kontratupeko sarrerak (M€)	EUS	23,3	25,9	22,9	
1.7	Azken lau urteetan EUSk sortutako enpresetan kualifikazio handiko enpleguen kopurua	EUS	541	567	253		

2. taula: EUS 2019-2022ren aginte-koadroko adierazleen tarteko ebaluazioa (1/3)

Ardatza	Kodea	Adierazleak	Informazio iturria	2019ko egoera	2021ko datua	2022ko helburuak	% DES
 BIKAINTASUNEN ZIENTZIA	2.1A	Atxikitako Ikerbasqueko ikertzaileen kopurua (Research Fellows)	EUS	25	30	30	
	2.1B	Atxikitako Ikerbasqueko ikertzaileen kopurua (Research Associates)	EUS	9	26	24	
	2.1C	Atxikitako Ikerbasqueko ikertzaileen kopurua (Research Profesors)	EUS	83	88	85	
	2.2	Defendatutako tesien kopurua	EUS	443	502	479	
	2.3	Nazioartean aipatuta defendatutako tesien %	EUS	47%	44%	35%	
	2.4	Ikerketa-talde bikainen kopurua (A taldeak, EJren deialdiaren arabera)	EJ	196	183	163	
	2.5A	Argitalpen zientifikoaren kopurua (Scopus)	Ikerbasque	4.188	5.163	4.228	
	2.5B	Argitalpen zientifikoaren kopurua (WoS)	Ikerbasque	4.558	4.987	3.573	
	2.6A	Lehen kuartileko SJR (Scopus) argitalpenen %	Ikerbasque	596	1.003	1.348	
	2.6B	Lehen kuartileko SJR (WoS) argitalpenen %	Ikerbasque	EE	EE	EE	EE
	2.7A	Nazioarteko zientzia-argitalpenen (Scopus)%	Ikerbasque	49,3%	51,6%	53,0%	
	2.7B	Nazioarteko zientzia-argitalpen partekatuen % (WoS)	Ikerbasque	46,9%	49,3%	50,9%	
	2.8	Urtean lortutako Europako Ikerketa Kontseiluaren laguntza kopurua (ERC edo etorkizuneko laguntza baliokideak)	EUS	2	2	3	




3. taula: EUS 2019-2022ren aginte-koadroko adierazleen tarteko ebaluazioa (2/3)

2021EKO EGOERA:

■ 2022ko helburua lortu duten adierazleak

■ 2022ko helburua lortu ez duten baina bilakaera egokia izan duten adierazleak

■ 2022ko helburua lortu ez duten eta bilakaera egokia izaten ari ez diren adierazleak

Ardatza	Kodea	Adierazleak	Informazio iturria	2019ko egoera	2021ko datua	2022ko helburuak	% DES
 IRAKASKUNTZA BERRITZAILEA	3.1A	Uzte-tasa (gradua)	EUS	15,11%	15,57%	15,00%	
	3.1B	Uzte-tasa (masterra)	EUS	5,94%	5,81%	4,90%	
	3.2A	Graduazio-tasa (gradua)	EUS	45,21%	51,40%	59,40%	
	3.2B	Graduazio-tasa (masterra)	-	80,09%	81,40%	85,20%	
	3.3	Irakaskuntza kreditatua edo baliokidea ematen duen II. %	-	36,43%	42,07%	45,30%	
 NAZIOARTEKOTZEA	4.1A	Atzerrian mugikortasun-programetan parte hartzen duten EUSko ikasleen % (gradua)	EUS	6,66%	6,24%	6,70%	
	4.1B	Atzerrian mugikortasun-programetan parte hartzen duten EUSko ikasleen % (masterra)	EUS/EJ	4,89%	4,35%	6,70%	
	4.2A	EUSn matrikulatutako nazioarteko ikasleen % (gradua)	EJ	4,74%	3,06%	5,20%	
	4.2B	EUSn matrikulatutako nazioarteko ikasleen % (masterra)	EUS	18,06%	14,27%	18,70%	
	4.2C	EUSn matrikulatutako nazioarteko ikasleen % (doktoretza)	EUS	19,65%	21,16%	21,40%	
	4.3	Hizkuntza ez-ofizialetan egiaztatutako II % (CI maila)	EUS	33,18%	34,84%	30,70%	
 UNIBERTSITATE KOMUNITATEA	5.1	Hirugarren hezkuntzako 25-64 urteko biztanleen %	Eustat	50,80%	56,00%	56,20%	
	5.2	Emakumeen % II guztiarekiko	EUS	48,30%	48,68%	52,00%	
	5.3	Ikasleen %, ikasle guztiekiko (gradu/master/doktorego batezbestekoa)	EUS	54,00%	54,00%	52,00%	
	5.4	STEM titulazioetan matrikulatutako ikasle guztien %	EUS	30,33%	31,16%	52,00%	
	5.5	II elebidunaren %, II elebidunaren guztizkoarekiko	EUS	48,25%	56,81%	60,10%	
	5.6A	Euskarazko prestakuntza egiten duten EUSko ikasleen% (gradua)	EUS	50,68%	49,70%	52,10%	
	5.6B	Euskarazko prestakuntza (masterra) egiten duten EUSko ikasleen%	EUS	15,66%	18,80%	13,80%	

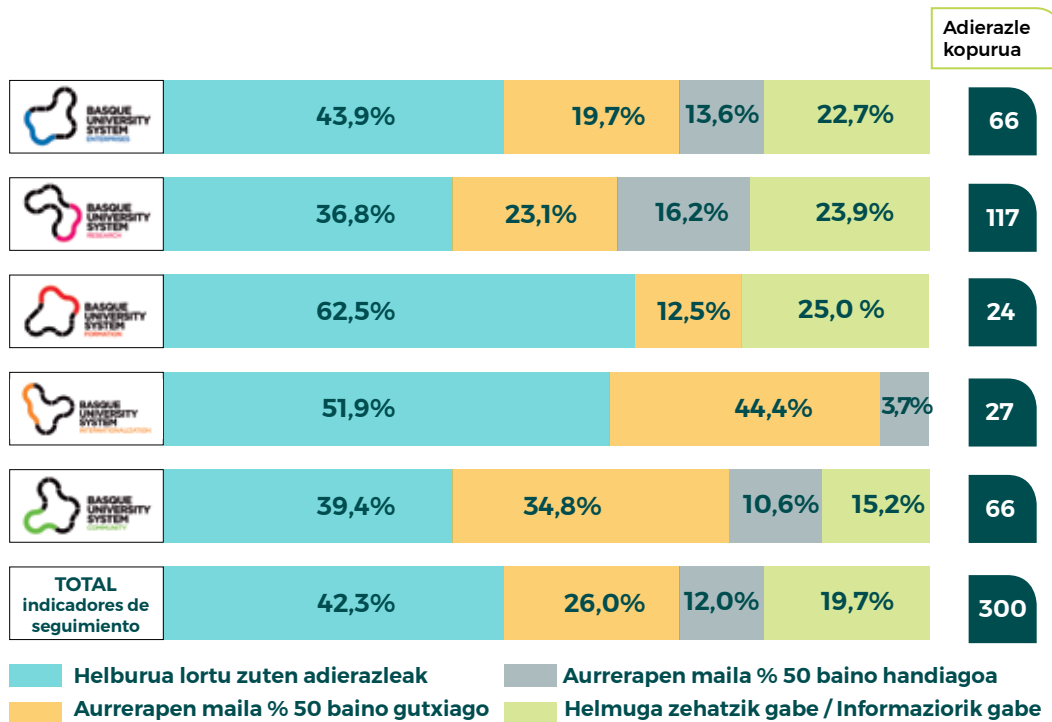
4. taula: EUS 2019-2022ren aginte-koadroko adierazleen tarteko ebaluazioa (3/3)

Bestalde, 2019-2022 USPak jarraipen-adierazleen zerrenda bat jasotzen du bost garapen-ardatzetako bakoitzean, ardatz horietako bakoitzean unibertsitateek egindako aurrerapena neurtzeko. Oro har, jarraipen-adierazleen %70 inguruk bete zituzten 2022rako ezarritako helburuak, edo %50etik gorako aurrerapen-maila izan zuten.

Garapen-ardatzen arabera ikuspegiari dagokionez, hauek dira bete diren adierazleen ehuneko handiena aurkeztu duten garapen-ardatzak; Prestakuntza eta Irakaskuntza Metodologia Berritzaileak, Gradu eta Masterren arrakasta- eta ebaluazio-tasak betetzean oinarritzen direnak, eta Nazioartekotzearen ardatza, batez ere nazioarteko sareak eta lankidetzak zabaltzeko EUSek egindako ahaleginarekin zerikusia duten adierazleak betetzen direlako.

Bestalde, Unibertsitatea+Enpresa eta Unibertsitate Komunitatea ardatzek antzeko jarraipen-adierazleen betetze-maila izan zuten, %40 ingurukoa. Unibertsitatea+Enpresa ardatzeko zenbait adierazle gelditu egin ziren, COVIDek-19ak eragindako jarduera-jaitsieraren ondorioz; esate baterako, enpresetan edo ekintzailtza-programetan parte hartzen duten graduiko ikasle-kopurua, adibide batzuk aipatzearen.

Bikaintasuneko Ikerketa ardatzaren kasuan, jarraipen-adierazleen %60 inguru %50etik gorako aurrerapen-maila bete edo aurkeztu zen. Doktoretza-tesiak ZTBESeko beste eragile batzuekin batera zuzentzea eta mugikortasun-programetan parte hartzen duen IIen ehuneko izan ziren aurrerapen-maila txikiagoa izan zuten adierazleak.



10. irudia: 2019-2022 USParen jarraipen-adierazleen betetze-maila, garapen-ardatzen arabera

2019-2022 USP indarrean egon zen bitartean, zenbait kanpo-faktorek mugatu edo erraztu egin zuten EUSen aginte-koadroaren eta jarraipen-adierazleen bilakaera; hala ere, horietako bat nabarmendu behar da: COVID-19a. Unibertsitateen kudeaketa-planetan planifikatutako ekintza askok atzerapenak eta aldaketak izan zituzten pandemiak eragindako ondorioengatik, eta pandemia horrek eragina izan zuen, neurri handiagoan edo txikiagoan, unibertsitate-ekosistema osoan eta, berez, garapen-ardatz guztietan:

- COVID-19ak eragin handia izan zuen **Unibertsitatea+Enpresa** ardatzean, batez ere, mugikortasuna eta enpresa-sarearen zailtasun ekonomiko-finantzarioak zirela eta.

Batetik, mugikortasun-murrizketek eta COVID-19aren kutsadura-indize handiak zenbait jarduera presentzial bertan behera uztera behartu zuten, hala nola Enplegu Foroak, dibulgazio-topaketak eta unibertsitateen eta enpresen arteko beste topaketa batzuk.

Bestalde, EUSeko unibertsitateek zailtasunak izan zituzten praktiketako eta modalitate dualako ikasleak hartzeko prest zeuden enpresen oinarria zabaltzeko, eta horri gehitu behar zaio pandemiak ikasle graduatu berrien enplegagarritasun-tasan izandako eragin negatiboa.

- **Bikaintasuneko Ikerketa** ardatzean, pandemiaren eragina ertaina izan zen, batez ere

ikertzaileen jardueri, beste unibertsitate batzuetako ikertzaileekin ekitaldiak antolatzeari eta Europako bikaintasun-deialdietara iristeko zailtasunei eragin zien.

- Mugikortasun-murrizketek eragin nabarmena izan zuten, halaber, **Prestakuntza eta irakaskuntza metodologia berritzaileak ardatzean**; bereziki, irakaskuntza-eredua aldatu eta *online* irakasteagatik, hezkuntza-jarduera presentzialak mugatu zirelako eta ikasteko laguntzen beharra areagotu zelako.
- **Nazioartekotzea** ardatzean eragin handia izan zuen pandemiak, batez ere ikasleen eta Ilen mugikortasunari dagokionez, bai kanporantz bai barnerantz, eta horrek zaildu egin zituen EUS atzerrian hazteko aukerak.

Neurri murriztaileenak gainditu ondoren, herrialdeen arteko deskonfinamendu-erritmo desorekatuak eta andui berriak agertzeak nazioarteko ziurgabetasun-egoera bat gehitu zuten, eta horrek ardatz horretan zenbait ekintza garatzea zaildu zuen.

- COVID-19ak eragin txikia izan zuen **Unibertsitate Komunitatea** ardatzean, eta eragozpen nagusia izan zen ahaleginak lehenestea beste ardatz batzuetako jardueretan, Unibertsitate Komunitatearen ardatzean jasotako ordez.






Hala ere, unibertsitateek kontingentzia-mekanismoak jarri zituzten martxan pandemiaren eragin negatiboak arintzeko. Horien artean, honako hauek nabarmentzen dira: jarduerak *online* ingurunera migratzea -Unibertsitatea+Enpresa topaketa birtualetatik hasi eta nazioarteko *online* mugikortasun-programetaraino- eta EUSeko ikasleei laguntzeko beken kopurua handitzea, bestek beste.

EUSek Europar Batasuneko batez bestekoarekiko zuen kokapen erlatiboa ona zen eta, oro har, ia adierazle guztietan hobetu zen (enplegu-tasa ahokatua, graduaziokoa, patenteak, koargitalpenak edo I+Gko barne-gastua). Adibidez, Euskadiko enplegu-tasa %80,6koa izan zen 2021ean; EB-28koa, berriz, %79,6koa. Era berean, azpimarratu behar da Euskadin hirugarren hezkuntzako 25-34 urteko biztanleen ehunekoa %61,7koa izan zela,






hau da, 2019. urtearekin alderatuta, %10 baino gehiago handitu zela, eta Europar Batasuneko batez bestekoarekin alderatuta, nabarmen hobetu zela kokapena; izan ere, Europar Batasuneko batez besteko horretan, adierazlea %40tik gora mantendu zen.

Unibertsitateek BPGd-aren gainean gauzaturako I+Gko gastua (%0,32 2020an) EB-28ko %0,47tik urrun dagoen arren, Euskadin eta Europan erritmo berean hazi zen, eta, beraz, ez da Europako beste eskualde batzuekin alderatuta galerarik izan.

Bestalde, Euskadik kokapen erlatibo hobea du Europako Batasuneko herrialde berritzaileenekin alderatuta (Top 10), hala nola graduatu doktore berriak (%1,26), hirugarren hezkuntzako biztanleria (%61,7) eta gisako adierazleetan.

Ardatza	Adierazleak	EUS			EB-28			% DES
		2019ko egoera	2021ko datua	Bilakaera	2019ko egoera	2021ko datua	Bilakaera	
BALIABIDEAK	Unibertsitateek gauzaturako E+Gko gastua (%)	0,29%	0,32%	+0,03pp	0,44%	0,47%	+0,03pp	
	Unibertsitateek gauzaturako E+Gko barne-gastua. E+G guztizkoarekiko (%)	14,5%	14,7%	+0,02pp	23,5%	22,2%	-1,3pp	
 UNIB.+ENPR.	PCT patenteak eskaintza BPG bilioi bakoitzeko	1,23%	1,25	+0,02	2,75	2,96	-0,21	
	Enplegu-tasa ahokatuta (%)	86%	86%	=	80,9%	79,6%	-1,3pp	
 IKERKETA	Graduatu doktore berriak (25-34 urteko taldearen%)	1,26%	1,26%	=	0,79%	0,80%	+0,01pp	
	Nazioarteko zientzia-argitalpenak, milioi bat biztanleko	1.624	1.884	+260	1.105	1.204	+99	
 IRAKASKUNTZA	Unibertsitateko uzte-tasa (%)	15,11%	15,57%	+0,04pp	10,4%	10,2%	-0,02pp	
	Unibertsitateko graduazio-tasa (%)	45,21%	51,4%	+6,19pp	45,7%	46,8%	+1,1pp	
 NAZIOARTEK.	Atzerriko doktoreak, herrialdeko (edo eskualdeko) doktoreen % gisa	33,7%	31,6%	-2,1pp	18,01%	18,73%	+0,72pp	
 KOMUNITATEA	Hirugarren hezkuntzako 25-34 urteko biztanleak (%)	51,2%	61,7%	+10,5pp	38,7%	40,00%	+1,3pp	

5. taula: Euskadiko bilakaera EB-28ko batezbestekoarekin alderatuta

Ardatza	Adierazleak	EUS			TOP 10 EBKO HERRIALDE BERRITZAILEENAK*											% DES
		2019ko egoera	2021ko datua	Bilakaera	SUEDIA 2021	FINLANDIA 2021	DINAMARKA 2021	BELGIKA 2021	HERBEHE-REAK (2021)	ALEMANIA 2021	AUSTRIA 2021	ESTONIA 2021	IRLANDA 2021	FRANTZIA 2021		
B A L I A B I - D E A K	Unibertsitateek gauzatutako E+Cko gastua BPGarekiko (%)	0,29%	0,32%	+0,03ep	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	EE	
	Unibertsitateek gauzatutako E+Cko barne-gastua E+C guztizkoarekiko (%)	14,5%	14,7%	+0,02ep	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	EE	
	PCT patenteak eskatzea BPG bilioi bakoitzeko	1,23	1,25	+0,02	8,92	7,55	5,84	3,03	4,78	6,18	4,69	1,56	1,68	3,54		
	Enplegu-tasa ahokatuta (%)	86%	86%	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	EE	
	Graduatu doktore berriak (25-34 urteko taldearen %)	1,26%	1,26%	=	1,10%	1,10%	1,20%	0,90%	0,70%	1,20%	0,90%	0,70%	1,00%	0,90%		
	Nazioarteko zientzia-argitalpenak, milioi bat biztanleko	1.624	1.884	+260	2.861	2.571	3.146	1.912	2.383	1.067	2.118	1.844	1.877	963		
	Unibertsitateko uzte-tasa (%)	15,11%	15,57%	+0,04ep	12%	6,8%	8,0%	10,0%	5,2%	11,7%	9,8%	9,9%	3,1%	12,2%		
	Unibertsitateko graduazio-tasa (%)	45,21%	51,4%	+6,19ep	71,6% (2020)	76%	74%	57%	58%	42%	46%	39%	92%	46%		
	Atzerriko doktoreak, herrialdeko (edo eskualdeko) doktoreen % gisa	33,7%	31,6%	-2,1ep	35,5%	22,6%	36,2%	41,52%	44,03%	11,93%	33,28%	17,29%	30,33%	38,22%		
	Hirugarren hezkuntzako 25-34 urteko biztanleak (%)	51,2%	61,7%	+10,5ep	48,4%	42%	45,9%	47,3%	49,10%	33,30%	41,60%	42,80%	55,40%	48,10%		

6. taula: Euskadik Top 10 herrialde berritzaileenekin izandako bilakaeraren konparazioa (*Top 10 EBko herrialde berritzaileenak, Regional Innovation Scoreboard 2021 Europako Batzordearen arabera)

3.2 AMIA analisia eta erronken identifikazioa

Atal honetan, EUSen beharrak, erronkak eta jarrera aztertzen dira, 2019-2022 USParen tarteko ebaluazioaren emaitzen identifikazio estrategikotik eta EUSen AMIA eguneratzetik abiatuta.

2019-2022 USParen exekuzioaren azken lau urteetan, barne- eta kanpo-faktore ugarik eragin dute euskal unibertsitateen jardueretan, EUSEk erakutsitako indarguneetako batzuk finkatuz eta zenbait ahulezia agerian jarritz.

Barne-ikuspegitik, EUSEk azken lau urteotan izan duen bilakaerak aldaketak ekarri dizkio EUSen egoerari, indargune mailan. Alde batetik, pandemiak agerian utzi du unibertsitateak gai direla egoera desegokietara egokitzeko, hala nola, mugikortasun murriztapenetara eta ekitaldi presentzialak bertan behera uztera, hainbat jarduera digitalizatuz, *online* eskolak eskainiz edo nazioarteko mobilizazioak *online* egiteko aukera eskainiz.

Era berean, aurrerapauso esanguratsu bat identifikatzen da EUS sistema integratu eta kudeatzeari dagokionez, eraldaketa digitalarekin -bai inbertsioari dagokionez, bai profesionalen dedikazioari dagokionez- eta beka-politika finkatuarekin konprometitua.



Gainera, Euskadi STEAM titulazioetan egresatu-portzentaje handiena duen Estatuko bigarren autonomia erkidegoa da, titulazio-mota horren aldeko apustu garbia eginez. Hala ere, EUSen ahulezia bat emakumeen artean bokazio zientifiko eta teknologikorik ez izatea da.

Ahuleziei dagokienez, lan-modu digitalak azkar onartzeak *online* prestakuntzako estrategia argirik eza ekarri du, bai eta plangintza eskasa ere aplikazioen eta unibertsitateetako informazio-sistemen arteko komunikazioan eta integrazioan. Hori guztiari gehitu behar zaio administrazio eskakizunen ondorioz prestakuntza eskaintza ez dela behar bezain azkar egokitzen.

Azkenik, EUSen ahulezia berri gisa identifikatzen da unibertsitateak gizartean duen eragina ezagutu, neurtu, sustatu eta komunikatzeko eredurik ez izatea, gizarte hori gero eta kontzientziatuago baitago alderdi sozialekin, hala nola boluntariotzarekin, genero-berdintasunarekin edo ingurumenarekin.

Kanpoko faktoreen ikuspegitik, EUSentzat ondorengo lau urteetan onuragarri izan litezkeen aukera hauek identifikatzen dira:

- Lehenik eta behin, EUSek Europan eta beste eskualde batzuetan, hala nola Latinoamerikan, egonkorak diren aliantza eta ezagutzasareetan duen kokapen onak aukera ugari ematen ditu ikasleen eta Ilen mugikortasunari dagokionez.
- Kanal digitalak azkar onartzeak –digitalizazio-estrategia egokiarekin batera– kanpoko talentua erakartzeko eta prestakuntza-eskaintza hobetzeko aukerak eskaintzen ditu, hainbat campusetako irakasgaiak modalitate hibridoetan konbinatu baitaitezke –klase presentzialak eta *online*–, eta, hala, ikasleei zuzendutako ikaskuntza hobetzen da.
- Profesionalen birkualifikazioari dagokionez, lanbide-bizitzan zehar prestakuntzaren eskara handitu egin da, profesionalen eta, beraz, euskal enpresen lehiakortasuna hobetzeko. Gainera, EUS Europako edo Estatuko zenbait funtsetan oinarritu daiteke, profesionalak birkualifikatzeko prozesu horiek sustatzeko.
- Azkenik, EUSek GJHen kudeaketan erreferente izateko aukera du, jarduera ugari dituelako –langile espezializatuen prestakuntza, ekoizpen zientifikoa, enpresekin lankidetzak eta abar–, eta horiek ia GJH guztietan eragin dezakete. Hala, unibertsitateek gero eta aukera gehiago dituzte enpresekin, enpresaz kanpoko erakundeekin eta gizartearen eragina duten proiektuak garatzeko beste gizarte-eragile batzuekin lankidetzan aritzeko.

Era berean, kanpoko zenbait faktorek zuzenean edo zeharka mehatxatzen dituzte EUSek hurrengo urteetan egin ditzakeen jarduerak:

- Plana egiteko garaian (2022), ziurgabetasun orokorra dago, Europako gatazka belikoko egoera batek –Errusia-Ukraina gerrak–, nazioarteko zenbait tentsio geopolitikok eta datu makroekonomiko kezkarriek, hala nola inflazioak, eragindakoa, besteak beste. Kanpo-faktore horiek zuzeneko eragina izan dezakete unibertsitateen jardueretan, ez soilik ikasleen

eta Ilen mugikortasunari dagokionez, baita unibertsitateekin lankidetzan aritzen diren enpresen kopuruari edo horietan sartzen diren ikasleen kopuruari dagokionez ere.

- Azken bi urteetan baliabide digitalak azkar berreganatu izanak aldaketa digitala kudeatzea zailagoa izatea eragin dezake, eta alde handia izatea unibertsitateen barne-sistemen bilakera-ahalmenaren eta gizartearen behar digitalen artean.
- Azkenik, lege berriekin lotutako azken aldaketek eta baldintza berriek, hala nola Unibertsitate Sistemaren Lege Organiko berriak, egokitze-arazoak sor diezazkiekete unibertsitateei.

Hala, 2022an EUSen egoera, Ahulezia, Mehatxu, Indargune eta Aukera mailan, azken plangintza estrategikoarekin (2019) alderatuta mantentzen diren edo pixka bat aldatzen diren alderdiak nahiz azken lau urteetako eboluziotik eratorritako alderdi berriak kontuan hartuta, honako hau da:

Ahuleziak

EUSren osaera, ingurunea eta gizartea

- Nazioarteko presentzia eta ikuspen hobetugarria.
- EUSko agenteen presentzia hobetu daitezkeen rankingetako lidergo-postuetan.
- Horizon Europe funtsak gutxiago erakartzea ZTBESeko beste eragile batzuekin alderatuta.

Prestakuntza

- Titulazio bikoitzen eta bateratuen eskaintza mugatua.
- Gradu uzte-tasak hobegarriak.
- Hizkuntza ez-ofizialetan eskaintako kredituen portzentaje mugatua.
- On line prestakuntzako eta etengabeko prestakuntzako estrategia instituzionalik ez izatea.

Ikerketa

- Arlo jakin batzuetan egindako ikerketaren nazioarteko proiektio txikia.
- Ilaren zahartzea eta belaunaldi-txandari aurre egiteko zailtasunak.
- II Gizartean duen eragina ez ezagutzea.
- Emakumezko kolektiboan bokazio zientifiko eta teknologiko eskasa izatea.
- Berrikuntzari dagokionez, start up-en merkaturatzean eta patenteak lortzeko mugak.

Unibertsitatearen gobernantza eta kudeaketa

- Unibertsitateko kolektiboetako pertsonen inplikazio hobetugarria Unibertsitatearen gobernantzan.
- Nahiz eta zerrendako adierazleak hobetu, erantzukizuneko karguetan eta estatus akademiko altueneko postuetan emakumeen kolektiboaren azpiordekaritza.
- Administrazio eskakizunengatik prestakuntza eskaintza egokitzeko behar den arintasun eta malgutasun eza.
- Gaitasun digital eskasak (mikroinformatika, segurtasun alderdiak barne).
- Aplikazioen/informazio-sistemen arteko komunikazio- eta integrazio-falta.
- Inpaktu sozialaren jarraipen- eta neurketa-eredurik eza.

11. irudia: EUSen Ahulezien, Mehatxuen, Indarguneen eta Aukeren azterketa 2022an (EUSen AMIA) (1/4)

Indarrak

EUSren osaera, ingurunea eta gizartea

- EUSren askotariko osaera (izaera eta espezializazio desberdineko unibertsitateak).
- Lurralde osoan duen presentzia.
- Aurrekontu/gastu handia ikasle bakoitzeko.
- Azpiegitura eta instalazio lehiakorak.
- II/AZP ehuneko handia euskarazko hizkuntza-eskakizun egiaztatuekin.
- AZPren prestakuntza akademikoaren hobekuntza nabarmena.
- Ikasleen prestakuntza nabarmen hobetzea hizkuntza ez-ofizialetan.
- Erakunde, enpresa eta bestelako gizarte eragileekiko harremanak.
- EUS gizartearen eraginaz eta beharrez kontzientziaztea.
- Kanpoko faktoreen aurrean egokitzeko gaitasun frogatua (p.e. pandemia).
- EUS sistema gisa integratzeko eta kudeatzeko aurrerapen nabarmena.

Prestakuntza

- Lurraldeko biztanleen hezkuntza-maila altua.
- Prestakuntza-eskaintza zabala, lurraldeko eskaera gehiena betetzen duena.
- Bi hizkuntza ofizialetako prestakuntza-eskaintzan egiaztatutako esperientzia.
- Graduatuen enplegu-maila handia.
- Errendimendu, arrakasta eta ebaluazio tasa altuak gradu eta master ikasketetan.
- Kokapen ona STEM hezkuntzan (ikasketak amaitu dituztenen ehuneko handiena duen Estatuko bigarrena STEMari dagokionez).
- Finkatutako beka-politikak.

Ikerketa

- Doktoreak sortzeko gaitasun handia.
- Bikaintasuneko ikerketa-talde ugari.
- Enpresa-sarera transferitzeko adierazleak hobetzea.

Unibertsitatearen gobernantza eta kudeaketa

- Eraldaketa digitalean emandako lehen urratsak, azken urteotako inbertsio jarraitua.
- Eraldaketa digitalaren beharrek konprometitutako eta kontzientziatutako profesionalak.

12. irudia: EUSen Ahulezien, Mehatxuen, Indarguneen eta Aukeren azterketa 2022an (EUSen AMIA) (3/4)

Mehatxuak

EUSren osaera, ingurunea eta gizartea

- Bilakaera demografikoaren arriskuak unibertsitate-ikasketen eskarian: geldialdia eta murrizketa.
- Lege- eta finantza-esparru zorrotz batek mugatutako langile-politika.
- Ekonomia-, gizarte- eta genero-arrazoiengatik desberdintasunak areagotzea/mantentzea.
- Ziurgabetasun-une ekonomikoak, gerra-giroan.
- Hizkuntza-eskakizuna ken euskalduna.
- Legeria berriekin lotutako aldaketak eta baldintza berriak (lan erreforma, Zientziaren Legea, LOSU).

Prestakuntza

- Ikasleak beste unibertsitate-sistema batzuetara deslokalizatzea.
- Ikaskuntza ez-formalaren eskaintza/eskaera areagotzea.
- Joera berriei buruzko erakunde-estrategiarik eza.
- Lehiakide berriak on line prestakuntzako kanalaren ondorioz.

Ikerketa

- Mundu zientifikoan parte hartzea zailtzen duten egitura-oztopoak.
- Inguruan bultzatzen ari diren ekimenekiko tartea.
- EUSren protagonismo txikia Euskal Berrikuntza Sistemaren testuinguruan.
- Europako unibertsitateekiko aldea nazioarteko argitalpenetan.

Unibertsitatearen gobernantza eta kudeaketa

- Barne-sistemak garatzeko gaitasunaren eta antzemandako beharren arteko aldea.
- Aldaketa digitala kudeatzeko zailtasuna, profesionalaren kultura tradizionala dela eta.

13. irudia: EUSen Ahulezien, Mehatxuen, Indarguneen eta Aukeren azterketa 2022an (EUSen AMIA) (2/4)

Aukerak

EUSren osaera, ingurunea eta gizartea

- Lanbide heziketako erakundeekin harremanak izateko aukera.
- Tokiko eta nazioarteko sareetan lankidetzak eta partaidetza-hitzarmenak garatzea, ZTBESeko beste eragile batzuekin batera.
- Unibertsitate barruko lankidetzak, ezagutzak eta praktika onak zabaltzeko eta partekatzeko.
- Erakunde, enpresa eta bestelako gizarte eragileekin elkarlanean aritzea, gizartean eragina duten proiektuak garatzeko.
- Aliantza egonkorretan presentzia eta posizionamendua, eta ezagutza-sareak sortzea Europan.

Prestakuntza

- Hizkuntza ez-ofizialeko prestakuntza-eskaera handitzea.
- Prestakuntza dualaren aldeko apustua sendotzea.
- Nazioarteko orientazioa duten titulazioak sustatzea.
- Nazioarteko ikasle kopuruaren bilakaera positiboa, bai masterreko ikasketetan, bai gradu-ikasketetan.
- Lanbide-bizitzan zehar prestakuntza-eskaera areagotzea.
- Ekimen-programak ugaritzea eta enpresak sortzea.
- Kanal berriak, formatu malguagoak dituztenak eta aro digitaleko ikaslearentzat sortuak.
- Pertsonak birkalifikatzeko prozesuak sustatzeko Europako Funtsak eta/edo Funts Publikoak.

Ikerketa

- Eragile zientifiko eta teknologikoen aukera zabala lurraldean (ZTBES), haiekin lankidetzak hobetzeko modukoa.
- Enpresa berritzaile ugari lurraldean.
- Aliantza egonkorren presentzia eta posizionamendua handitzea eta ezagutza-sareak sortzea Europan.
- Ekintzailatza-programak eta enpresak sortzea.
- Ikasle ohiak unibertsitatearekin lotzea eta ikasle-sareak aprobetxatzea, enpresekiko eta gizartearekiko harremanak optimizatzeko.
- Erabilgaitzak eta bezeroak inplikatzeko, ikerketaren orientazioa eta transferentzia-potentziala errazteko.
- Transferentzia-ereduak eta -egiturak sustatzea, emaitzak ustiatzeko eta finantziario-bideak areagotzeko.
- Gizartean eragina duten proiektuak edo ekintzak neurtzeko eredu edo estandar bat garatzea.

Unibertsitatearen gobernantza eta kudeaketa

- Etengabe hobetzeko kultura sendotzea.
- Talentua erakartzeko kanal eta aukera digital berriak.

14. irudia: EUSen Ahulezien, Mehatxuen, Indarguneen eta Aukeren azterketa 2022an (EUSen AMIA) (4/4)

Unibertsitateen jardueraren garapenak duela lau urte zituen zenbait indargune eta ahulezia mantentzen jarraitzen duela baieztatzeko balio izan du, nahiz eta, oro har, nabarmen hobetu duen haien kokapena. Kanpoko alderdi berriek, hala nola faktore makroekonomikoez, eragin nabarmena izan dezakete unibertsitateetan, eta, beraz, beharrezkoa izango da unibertsitateek kontingentzia-mekanismo egokiak izatea eragin negatiboak arintzeko eta positiboak sustatzeko.

Azken finean, ondoriozta daiteke pandemiak eragin nabarmena izan duela unibertsitateetako kudeaketa-planetan, baina horrek ez duela eragotzi 2019-2022 USPan aurreikusitako ekintzen aurrerapen orokorra, ekintzen gauzatze-mailari, adierazleen hobekuntzari eta itzaropenen arabera kudeaketa-planen garapenari dagokienez.

Hala ere, hurrengo aldi estrategikorako, indartu beharreko ekintza-lerroak eta identifikatutako erronka berriak daude oraindik. Horien artean, honako hauek azpimarra daitezke:

- EUSen ekintzak RIS3 lehentasunetara bideratzea.
- Unibertsitateen jarduera lurraldeka banatzea.
- ZTBESeko eragileekiko lankidetzaren sustatzea.
- STEM titulazioak adin goiztiarretatik sustatzea.
- Gradu eta Master titulazio dualak sustatzea.
- Gradua eta Masterra bertan behera uzteko tasak murriztea.
- Nazioarteko eragileekiko harremanak sustatzea.
- Nazioarteko mugikortasuna pandemiaren aurreko mailatik gora handitzea.
- EUSeko ikasleentzako laguntza eta beken gastua indartzea.
- Unibertsitateen gizarte-eragina ikusaraztea.
- Digitalizazio-estrategiak eta -jarduerak sustatzea.



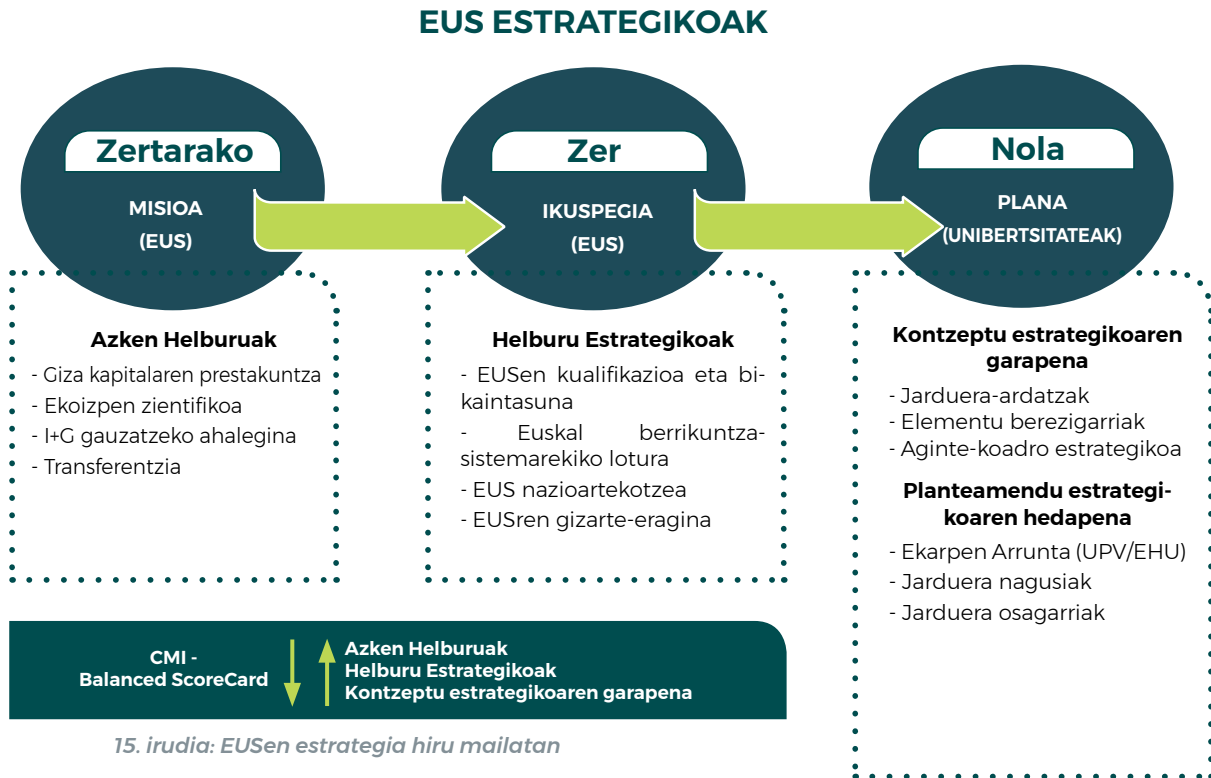
4

2023-2026 USParen oinarri estrategikoak eta arkitektura



EUSen estrategia planaren ondorengo ikuspegia eta kontzeptu estrategikoaren garapena markatzen dituzten oinarri estrategikoetan oinarritzen da. EUSen existentziaren azken arrazoa gogorarazten duen misioa; izateko arrazoi hori helburu estrategikoetan islatzen duen ikuspegia; eta unibertsitateei jarduera-esparru bat helarazten saiatzen den plana, gero horretan zenbait ekintza zehaztu eta ondoren gauzatzeko.

4.1 Arkitektura orokorra



Egitura estrategikoaren bidez, bikaintasuneko unibertsitate sistema lortzeko oinarriak ezarri nahi dira, eta, horri esker, EUSen xedea datozen urteetarako lortzea.

Horrela, 2023-2026 USP hiru mailatan egituratzen da: Misioa –“Zertarako”–, Ikuspegia –“Zer”– eta Plana –“Nola”–, eta horien guztien arteko koherentzia gordetzen du. Lehenik eta behin, EUSen misioa dago, eta horren gainean ezartzen dira azken helburuak, lau eremutan banatuta: giza kapitalaren prestakuntza, ekoizpen zientifikoa, I+C jarduera eta transferentzia.

Bigarren mailan dago planaren ikuspegia, non lehen mailako azken helburuak lortzeko helburu estrategikoak ezartzen baitira. Helburu estrategiko hauek zehazten dira: EUSen kualifikazio eta bikaintasun handia, euskal berrikuntza-sistemarekiko lotura, EUS nazioartekotzea eta EUSen gizarte-eragina.

Azkenik, hirugarren maila bi norabidetan hedatzen da: alde batetik, kontzeptu estrategikoaren garapenean, planak aurreko beste batzuekiko dituen elementu bereizgarriak zehaztuz, aldiari jauzi kualitatibo bat emateko; bestetik, ondoren unibertsitateek garatu beharreko ekintzak gauzatzeko jardura-ardatzak ezarri; eta, azkenik, aginte-koadro estrategikoa eraikiz, ahalbidetuko duena, kausa eta adierazleen arteko harreman egokiak ezartzearen bidez, balorazioari dagokionez jarraipena egin eta horren atzean dauden arrazoiak aztertzea.

Planaren neurketari eta jarraipenari dagokienez, estrategia betetzen dela kontrolatu eta azken helburuak lortu ahal izateko, CMI -*Balanced ScoreCard*- neurketa-eredu bat planteatzen da. Eredu horretan, adierazleak bi maila handitan definitzen dira: sistema mailako adierazleak, azken helburu eta helburu estrategikoetan aurrerapen-maila baloratzeko (esfortzuaren, emaitzaren eta eraginaren adierazleak bereiziz) eta unibertsitate bakoitzeko jarraipen-adierazleak.

4.2 Kontzeptu estrategikoaren garapena

4.2.1 USParen misioa eta azken helburuak

Unibertsitate komunitateak bereziki adierazgarria izan behar du Euskadiri ematen dion balioagatik, bere giza eta gizarte-garrantzitik harago. Hori dela eta, EUSen misio bat ezartzen da, giza kapitalaren eraketari, ekoizpen zientifikoari, I+G jarduerari eta transferentziari dagokienez, balio-ekarpen nabarmena egiteko.



16. irudia: EUSen Misioa eta azken helburuak

Azken urteotan, EUSek aurrerapauso nabarmenak egin ditu xedeei buruzko lau alderdietan. Garrantzi berezia duen unibertsitate komunitate batek giza eta gizarte-garrantzi hutsetik harago joan behar du, eta hainbat mailatako balio-elementuak ekarri:

- **Giza kapitalaren prestakuntzari** dagokionez, goi-mailako ikasketak dituzten 25 eta 64 urte bitarteko biztanleriaren rankingetan lider da Euskadi European; 2021ean %56koa izan da, eta kualifikazio handiko lanpostuak sortzen ditu.
- **Ekoizpen zientifikoari** dagokionez, EUSek urtean 5.163 argitalpen sortu ditu Scopusen 2021ean, hau da, Euskadiko ekoizpen zientifikoaren %65.
- 2021ean, **I+G gauzatzeko ahalegina BPGd-aren %0,32ren** baliokidea izango da, eta %54 ikerketa aplikatuari eta garapen teknologikoari dagokie.
- Azkenik, **transferentziari** dagokionez, 1.195 Ilek (LOB) baino gehiagok hartu dute parte enprekin eta enpresaz kanpoko beste erakunde batzuekin egindako proiektuetan, eta gutxi gorabehera **142 spin-off** sortu dira azken lau urteetan (2018-2022).

4.2.2 USParen ikuspegia eta helburu estrategikoak

2023-2026 USParen ikuspegia kualifikazio eta bikaintasun handiko unibertsitate sistema bihurtzea da, euskal berrikuntza-sistemarekin konektatuta egotea, irakaskuntza eredu hibridoak –digitalak eta fisikoak– izatea, nazioartean presentzia izatea eta gizartearekin konektatuta egotea, bere balio-ekarpenengatik.

Ikuspegi horrek planteamendu estrategiko berri bat dakar, lau giltzarriren inguruan aritzen dena –GAITU, LANKIDETZAN ARITU, NAZIOARTERATU eta ERAGIN–, zazpi helburu estrategikotan banatuta, honako irudi honek erakusten duenez:



17. irudia: Ikuspegia betetzeko helburu estrategikoak

GAITU (unibertsitate sistema bikaina)

1.H.E. Lehen mailako baliabide eta azpiegiturak izatea

Graduak, masterrak eta doktoretzak ahalik eta kualifikazio handienarekin eskaintzeko prestakuntza eta irakaskuntza-metodologiarik onenak izatea, eta, horrez gain, lehen mailako ikerketa-jarduera bat garatzeko baliabideak, ekipoak eta azpiegiturak izatea, eta hori guztia erreferentzia izatea unibertsitate sistema gisa.

2.H.E. Hezkuntza-metodologia berriak eta STEAM ezartzea

Ikasleengan zentratutako irakaskuntza-metodologia berrietan aurrera egitea, hezkuntza-etapa guztietan STEAM estrategia sustatuz, STEM esparruetako bokazio eta asmo profesionalak inspiratuz, bereziki emakumeen artean.

LANKIDETZAN ARITU (unibertsitate sistema konektatua)

3.H.E. Enpresekiko eta LH zentroekiko harremana hobetzea

LHko enpresa eta zentroekiko harremana egituratzea, enplegarritasuna sustatzeko, prestakuntza, ikerketa eta transferentzia barne hartzen dituen ikuspegi integral batetik hurbilduz, eta maila anitzeko ikuspegi bat izatea, non formula ez baita agortzen Enpresa+Unibertsitatea harremanean, baizik eta Enpresa+Zentroa, Enpresa+Taldea edo Enpresa+Ikertzaileak aukeretara irekita.

4.H.E. ZTBESeko eragileekin lankidetzan aritzeko formulak indartzea

BERCekiko, Ikerketako Sanitarioko Institutuekiko (ISI) eta Ikerketa Kooperatiboko Zentroekiko (CIC) harremanak duen potentziala indartu eta aprobeztatzea, sinergiak aprobeztatzeke eta aukerak aztertzeke, ZTBESeko beste eragile batzuekin lankidetzeta-formula egonkorak sortzeaz gain, epe laburreko proiektu eta ekimen puntualetatik harago -Euskampus ekimena lankidetzeta-formularen adibide ona da, UPV/EHUren, Tecnaliaren eta DIPCen artekoa-

NAZIOARTEKOTU (unibertsitate sistema nazioartekoa)

5.H.E. Nazioarteko campus, sare eta programak lortzea

Mugaz gaindiko dinamika bat ezartzea, nazioarteko campus, sare edo programetan parte har-

tzeari dagokionez, eragile zientifiko, teknologiko, sozial eta enpresarialak inplikatu dituen; esate baterako, Unibasq eta Ikerbasque beren espezializazio-esparruko Europako erakunde onenek parte hartzen duten sare eta dinamiketan sartzea -ENQA, H2020 eta abar-, aldi berean Euskadi -Akitania Mugaz Gaindiko Euroeskualde Campusa eta beste ekimen batzuk sendotuz. Horri dagokionez, 2022an aurkeztutako Eskualdearteko Unibertsitate Lankidetzarako Estrategia azpimarratu behar da. Estrategia horren helburua da eskualdearteko unibertsitate sistemako aktoreen artean dauden osagarritasunei etekina ateratzea, eta Euroeskualdea unibertsitateko lankidetzarako aukera-eremu gisa ikusaraztea.

ERAGIN (unibertsitate sistema soziala)

6.H.E. Formula, kontzeptu eta digitalizazio berrietarantz aurrera egitea

Formula berrietan aurrera egitea, EUSek malgutasun handiagoa izan dezan erronkei aurre egiteko eta soluzio zehatzak bilatzeko -Unibertsitatea+Unibertsitatea harremanetik harago-, 4GUNE eta KSIgune prestakuntzako klusterrak eta Enpresa+Unibertsitatea AIC Gela EUS osatzen duten unibertsitateetako fakultateen arteko lankidetzeta-dinamikaren adibide onak dira-, eta digitalizazioa kontzeptu berriak ustiatzeko bide bat izan daiteke.

7.H.E. Gizarte-eragina

Euskal gizartearekiko enpresa- eta teknologia-lorturan funtsezko sistema izatea, Zientziaren eta Teknologiararen balioa zabalduz, etorkizuneko bokazioak eta espezializazio handiko talentuak sortuz, Euskadirentzat hazkunde ekonomikoa eta gizarte-ongizatea ekarriko dutenak, eta unibertsitatera iristeko aukerak eta euskara edo genero-berdintasuna bezalako balioak indartuz.

2030ean hartu nahi den kokapenaren helmenari dagokionez, helburu estrategikoak jarduera-ardatzetan islatu dira, aurrerago ikusiko dugun moduan.

Era berean, unibertsitateen lana definitzeko eta plan honetarako ezarritako helburu estrategikoak lortzeko, zazpi jardura-ardatzeko lan-egitura planteatzen da. Emaitza onak lortu ondoren, aurreroko planaren lan-moduari jarraipena ematea dute helburu.

4.2.3 Jarduera-ardatzak

2023-2026 USP berrian, lehentasuna izaten jarraitzen dute Zientzia eta Unibertsitatea eta Unibertsitatea+Enpresa ardatzek, eta horiei Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatza gehitzen zaie lehentasunezko ardatz gisa. Gainera, helburu estrategikoei erantzuteko, Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa eta Unibertsitate Komunitate Inklusibo eta Berdintasunezko ardatzak birformulatu dira, eta zeharkako bi ardatz gehitu dira: Digitalizazioa eta Gizarte-eragina.

Horrela, sortzen diren zazpi jarduera-ardatzak hauek dira:



Bikaintasuneko Zientzia: ikerketa funtsezko ardatza da EUS testuinguru globalean kokatzeko eta finkatzeko. Ardatz honek lotura zuzena du 4. H.E.-arekin, unibertsitateen eta beste eragile batzuen arteko lankidetzaren formulak indartzen saiatzen baita -arreta berezia eskainiz BERCeI- unibertsitateak berrikuntza-motor eta eragile giltzarri bihurtzeko Euskadiren garapen sozioekonomikoan.



Unibertsitatea+Enpresa indar traktore gisa, unibertsitateen ahaleginak bideratzeko eta Euskadiren garapenean eta eraldaketa sozialean eragiteko. 3. H.E.-ari lotuta, unibertsitateek LHko enpresa eta zentroekin duten harremanean jartzen du arreta, ikasleen eta profesionalen enplegarritasuna sustatuz eta RIS3 lehentasunekin zerikusia duen ezagutza transferituz.



Unibertsitatea+Euskadi Basque Country unibertsitatearen misio guztietara hedatzen den prozesu gisa, gure gizarteak beste gizarte batzuekin duen harremana unibertsitate-sistemaren bidez sustatzeaz gain. Ardatz honek 5. H.E.-ari erantzuten dio, *incoming* eta *outgoing* ikasleak eta IIak mugituz, nazioarteko edukien eta prestakuntza-ibilbideen eskaintza hobetuz eta nazioarteko eragileekin akordio estrategikoak eta lankidetzaren ereduak sortuz.



Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa EUSen erreferentzia gisa, esparru horretako ekintzak planifikatu, garatu eta ezartzeko. Hezkuntza-metodologia berrien garapenean jartzen du arreta, bai eta STEMen esparruetan ere, 2. H.E.-ari dagokionez. Osasuna eta Hezkuntza azpimarratzea da jarduera-ardatz honen funtsezko beste zutabeetako bat.



Unibertsitate Komunitate Inklusibo eta Berdintasunezkoa EUSen funtsezko helburuak berdintasunean eta euskararen erabileran oinarritutako funtzionamendu dinamiketan. 1. H.E.-arekin lotuta, lehen mailako baliabide eta azpiegiturak eskaintzen ditu, genero-berdintasuna, euskararen erabilera eta unibertsitate sartzeko aukera bermatuz.



Digitalizazioa tresna digital berriek dakartzaten aukerak aprobetxatzeko, hala nola, prestakuntza berrietarako edukiak garatzea. Ardatz hau digitalizazioarekin lotutako formula eta kontzeptu berriei erantzuteko sortu da, hala nola, ekipo digitalen bidezko kudeaketa-sistemei, irakasle eta ikertzaileen eta ikasleen trebakuntza digitalari, besteak beste (6. H.E.).



Gizarte-eragina, gizarte osoari unibertsitate sartzeko aukerak eskaintzeko eta unibertsitate-sistemak gizartearen garapenean duen eragina handitzeko, gizartearen garapen hori ikusgarria eta onartua izanik. 7. H.E.-an jasotzen den bezala, unibertsitateetako jarduerak 2030 Agendan eta CJHetan lerrokatu nahi dira, eta jarduera horiek gizarte osoan neurtu, ezagutu eta ikusgai jarri.

4.3 Ardaztutako ezagutza arloak

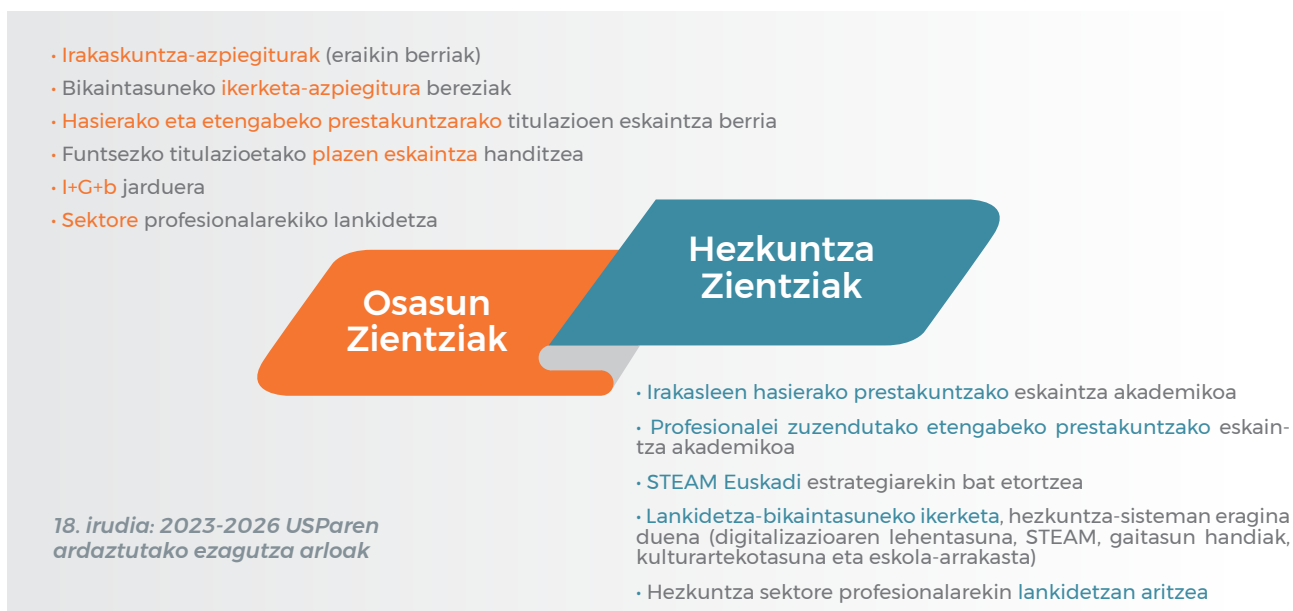
2023-2026 USPak honetan lehentasunezko bi jakintza-arlo indartu dira, garrantzi bereziko bi gizarte-sektoreri erantzuteko, unibertsitate-sistemaren oinarrizko misioen bidez –prestakuntza, ikerketa eta transferentzia–: Osasun Zientziak eta Hezkuntza Zientziak.

Osasun Zientzien arloari dagokionez, 2023-2026 USPak Unibertsitatea+Osasuna lankidetzaz-estrategia bat garatzen du, funtsezko sei jarduerara-ildo sustatuz:

- Irakaskuntza-azpiegiturak (eraikin berriak).
- Bikaintasuneko ikerketa-azpiegitura bereziak.
- Hasierako eta etengabeko prestakuntzarako titulazioen eskaintza berria.
- Funtsezko titulazioetako plazen eskaintza handitzea.
- I+G+b jarduera.
- Sektore profesionalarekiko lankidetzaz.

Hezkuntza Zientzien jakintza-arloari dagokionez, 2023-2026 USPak Unibertsitatea+Hezkuntza Estrategia bat garatzen du, bost jarduerara-ildo indartuz:

- Irakasleen hasierako prestakuntzako eskaintza akademikoa.
- Profesionalei zuzendutako etengabeko prestakuntzako eskaintza akademikoa.
- STEAM Euskadi estrategiarekin bat etortzea.
- Lankidetzaz-bikaintasuneko ikerketa, hezkuntza-sisteman eragina duena (digitalizazioaren lehentasuna, STEAM, gaitasun handiak, kulturartekotasuna eta eskola-arrakasta).
- Hezkuntza sektore profesionalarekin lankidetzaz aritzea.



Estrategia horietan jasotako ekintzek gizarte-eragin nabarmena dute, eta, beraz, horiek garatzeko, sektorearekin eta gizartearekin lankidetzaz estua behar da. Ildo horretatik, estrategiak gobernantza berezi batez hornitzen dira, non eragile garrantzitsuak inplikatzeko baitira helize laukoitz moduan –

Administrazioa, Unibertsitatea, Sektorea, Gizarteak, planaren jarraipenarekin zerikusia duten eragileetatik harago

Ildo horretan, Osasun Zientzien kasuan, Unibertsitatea+Osasuna Estrategian jasotako jarduerak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailarekin koordina-

tuko dira. Hala, adibidez, bereziki garrantzitsua da Ospitale Birtualen Sarea sustatzea. Sare horren funtsezko helburua da ikasleengan eta profesionalen etengabeko prestakuntzan oinarritutako lankidetzak prestakuntzako eredu berri bat sustatzea.

Nabarmentzekoa da, halaber, Bizkaiko Medikuntza eta Erizaintza Fakultatean eta Gipuzkoako Irakaskuntza Unitatean egiten den bultzada. Ahalegin hori bat dator Arabako etorkizuneko Irakaskuntza Unitatearen aurreikuspenarekin, eta azpiegitura publikoak berritzeko eta indartzeko panorama eskaintzen du, Osasun Sailarekin koordinatuta.

Hezkuntza Zientzien arloari dagokionez, Hezkuntza Sailburuordetzek eta Unibertsitate eta Ikerketa Sailburuordetzek Koordinazio Batzorde bat osatuko dute Unibertsitatea+Hezkuntza Estrategia proposatu, onartu eta jarraitzeko, eta, bereziki, Hezkuntza Sistemaren lankidetzak eskatzen duten jarduerari dagokienez.

Hiru unibertsitateetan ikertzeko gaitasuna indartzeko ahalegina bereziki garrantzitsua da, unibertsitate bakoitzean "Hezkuntza-Ikerketa-Ekintza" urte anitzeko plana garatuz. Plan horren abiapuntua Koordinazio Batzordeak urtero proposatzen dituen lankidetzak proiektuak dira.

4.4 Elementu bereizgarriak

2023-2026 USP berriak elementu berri batzuk ditu, hurrengo aldi estrategikorako jauzi diferentziala ekarriko dutenak:



19. irudia: Elementu bereizgarriak

1 Unibertsitatea+Euskadi Basque Country lehentasunezko ardatz gisa.

Euskadi Basque Country marka indartzea da helburua, Euskadiren garapen sozial eta ekonomikorako palanka gisa eratzuz Europako eta nazioarteko testuinguruan, jakintza sortuz eta transferituz eta talentua prestatuz. Azken finean, 2023-2026 USPak 2030erako "Nazioarteko Euskal Unibertsitate Sistema" eratzeko oinarriak ezarri zituen.

Lehentasunezko ardatz izatera pasatzeaz gain, bi norabidetan nazioartekotu nahi da: alde batetik, EUSen esperientzia eta kanporako irteera Europako eta Europaz kanpoko herrialdeetara; eta, bestetik, nazioarteko talentua erakartzea eta atxikitzea. Mugikortasun hori ez da ikasleengan soilik oinarritzen, EUSeko gainerako langileengana ere zabaltzen da -II eta AZP-.

Azken helburua da ikasleen mugikortasunean oinarritutako nazioartekotzea nazioarteko ikasleak, ikertzaileak eta irakasleak erakartzea eta atxikitzea helburu duen nazioartekotze bihurtzea, Euskadik lehentasunezko eremuetan dituen talentu-beharrei erantzuteko ahaleginak bideratuz, hala nola RIS3 lehentasunetan.

Alde horretatik, hiru unibertsitateek abiapuntu egokia dute etorkizuneko ekintzak planteatzeko, guztiek aktiboki parte hartzen baitute Europako unibertsitateen sareetan.

2 Arreta RIS3 Lehentasunetan.

RIS3 lehentasunekiko lerrokadura areagotu egin da unibertsitate-sistemaren jarduera-eremu guztietatik.

	EUSren Misioak		
	Formazioa	Ikerketa	Transferentzia (U+E)
Industria Adimenduna	✓	✓	✓
Energia Garbiagoak	✓	✓	✓
Osasun Pertsonalizatua	✓	✓	✓

20. irudia: RIS3 lehentasunek EUSen duen eragina

2023-2026 USPak EUSEk RIS3 estrategiari aktiboki laguntzearen intentsitatea eta ekarpena handitzearen aldeko apustua egiten du, bereziki hiru lehentasunetan –Energia Garbiagoak, Industria Adimenduna eta Osasun Pertsonalizatua–.

Ahalegin horiek eragina izango dute EUSen funtsezko hiru misioetan¹–prestakuntza, ikerketa eta transferentzia–, eta unibertsitateei arreta eta ahalegin nabarmena eskatuko diete horietako bakoitzean.

3 Eraldaketa digitalaren azkartzea.

EUSen eraldaketa digitala azkartu nahi da, gainerako ardatzak sustatzeko, azken batean unibertsitate hibrido digital-fisikoaren eredu bihurtuz.

Ardatz hori sartu beharra nabarmena da pandemiaren, mugikortasun-murrizketen eta jarduera presentzialen mugaren ondorioz. Jarduera horiek baliabide digitalen erabilera areagotzea eragin dute, eta ezinbestekoak bihurtu dira garapen-ardatz guztietan.

Digitalizazioak gainerako garapen-ardatzetan duen zeharkakotasunaren adibideak Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa ardatzetan aurkitu daitezke –online modalitateari egokitutako prestakuntza– edo Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatzean –online mugikortasunerako programak, *Blended Intentsive Programs*, online eskolekin osatutako mugikortasun-egonaldi laburak eta abar–.

Digitalizazioaren ardatzean aurreikusitako ekintza-lerroek Eusko Jaurlaritzaren beste politika batzuekin lerrokatuta egon behar dute nahitaez, hala nola *Hezkuntza Esparrua Digitalizatzekeo Plana 2022-2024*rekin.

4 Gizarte-eraginaren indartzea eta proiektzioa.

Unibertsitate-sistemak gizartearen garapenean duen eragina areagotu egiten da, gizartearen ikuspena eta onarpena areagotuz, eta unibertsitateak GJHen kudeaketan erreferente gisa ikusaraztea lortzen da.

Digitalizazioaren ardatza bezala, Gizarte-eraginaren ardatza gainerako ardatzekiko zeharkakoa da, alderdi zehatzekin, hala nola ikasleentzako beka eta laguntzekin, aukera-berdintasuna bermatuz.

5 Protagonismoa Osasuna, Hezkuntza eta STEM arloetan.

Lehentasuna duten eta gizartearen egungo beharrei erantzuten dieten hiru jakintza-arlotan jartzen da arreta berezia:

- Pandemiaren ondorioz, agerian geratu da **Osasun Zientzien** arloan aurrera egiteko beharra. Alde horretatik, **azpiegitura bereziak garatzea** proposatzen da, adibidez, **Ospitale Birtualen Sarea eta Osasun Zientzietako titulazioen eskaintza berria sustatzea**.
- Hezkuntzaren arloa azpimarratzen da, eta ikasleengan arreta jarritz, **Hezkuntzari buruzko ikerketetan** aurrera egin nahi da. Adibidez, **ikaslea ardatz duen ikaskuntza (SCL) edo hezkuntza-berrikuntzako programak** sustatuz.
- **STEM hezkuntza hezkuntza-etapa guztietan** sustatzen da, eremu horretako bokazio eta asmo profesionalak inspiratuz, bereziki ikasleengan, eta **dibulgazioa eta kultura zientifiko-teknologikoa** sustatuz herritarren artean.

¹ Ugaria da unibertsitateko beste misio batzuk biltzen dituen literatura, hala nola berrikuntza, ekintzailtza eta konpromiso soziala.

6 Unibertsitateen eredu propioen garapena.

2023-2026 USP indarrean dagoen bitartean, beharrezkoa da EUSeko unibertsitateek Eraldaketa Digitalaren, Nazioartekotzearen eta Gizarte-eraginaren berezko ereduak finkatzea.

Eredu propio horiek Eusko Jaurlaritzaren estrategien ideia nagusiak bildu beharko dituzte, plan honetan jaso eta zerrendatu direnak. Horren adibide dira *Euskal Hezkuntza Sistemaren Eraldaketa Digitalerako 2022-2024 Plana*, Digitalizazioari dagokionez, *Unibertsitatea+Euskadirako Basque Country 2022-2024 Estrategia* nazioartekotzeari dagokionez, eta *2030 Agenda* Gizarte-eraginari dagokionez.

Ardatz bakoitzean, ezinbesteko zenbait ekimen definitu dira, planak proposatzen dituen helburu estrategiko guztiei, elementu bereizgarriak barne, erantzuteko. Hala, 2023-2026 USP indarrean dagoen bitartean, unibertsitateek egindako ekintza guztiek nahitaez egin beharreko ekimen hauetako bati erantzun beharko diote -zuzenean edo zeharka-.

Ezinbestekoak diren ekimenen xehetasunak aztertuz gero, azpimarratu behar da 2023-2026 USP jarraitutasun-plan gisa planteatzean, aurreko planarekiko ezinbestekoak diren elementu eta ekimen asko mantentzen direla, batzuk aldaketa txiki batzuekin erredakzioan eta beste batzuk taldekatuta.

Era berean, planean planteatzen diren elementu bereizgarriekin lerrotzeko, alde batetik, inguruko ekimen eta jarraibideekin, eta, bestetik, egindako barne-balantzearekin, bost ardatz nagusietako lautan sartu beharreko elementu eta ekimen berriak proposatzen dira.

Digitalizazioaren eta Gizarte-eraginaren kasuan, horiek ez dute berezko ezinbesteko elementurik, gainerako bost ardatzetan integratuta egongo dira. Beste era batera esanda, unibertsitateek kontuan hartu beharko dituzte eraldaketa digitalaren garapena eta gizarte-eragina Unibertsitatea+Enpresarekin, Bikaintasuneko Zientziarekin, Nazioartekotzearekin, Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoarekin eta Unibertsitate Komunitate Inklusibo eta Berdintasunezkoarekin lotutako ekintzetan.

Aurreko planari dagokionez, 2023-2026 USPak funtsezko elementu eta ekimen berriak gehitzen ditu lau ardatzetan:

Unibertsitatea+Enpresa ardatzean, nahitaezko bi ekimen sartu dira:

- Jarduera ekintzailea sustatzea, emakumezkoiei arreta berezia emanda.
- Unibertsitateko prestakuntza bizitza profesionalean zehar.

Bikaintasuneko Zientzia ardatzean, hiru elementu berri sartu dira:

- Ikerketarako azpiegitura bereziak.
- Open Science Euskadi.
- Ekintzailtza berritzailea: bikaintasuneko ikerketarekin lotutako ekintzailtza.

Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa ardatzak ere nahitaezko hiru ekimen berri ditu:

- STEM bokazioak sustatzea: STEAM hezkuntzaren sustapen goiztiarra.
- Ospitale Birtualen Sarea garatzea.
- Ikaslearengan arreta jarri: ikaslea ardatz duen ikaskuntzaren (SCL) sustapena.

Eta, azkenik, **Unibertsitatea+Euskadi Basque Country** ardatzean, lau dira ardatz hau lehentasuneko ardatz izatera daramaten nahitaezko lau ekimenak:

- Unibertsitate enbaxadorea: unibertsitateek eta bikaintasuneko ikerketa-zentroek munduan Euskadi Basque Country markako enbaxadore gisa egiten duten lana sustatzea
- Nazioarteko titulazioak: nazioarteko unibertsitate-eskaintza, titulazio bateratuetan oinarritua.
- Nazioarteko lankidetzak estrategikoak: lurraldeekin, unibertsitateekin eta nazioartekotzera bideratutako eragileekin itunak egitea.
- Nazioartekotze bikoitzaren ikuspegia: tokiko eta mundu mailako nazioartekotzearen ikuspegia garatzea.

Horrela, 2023-2026rako ezinbestekoak diren elementu eta ekimenen planteamendua ondorengo irudietan islatzen den moduan osatuko litzateke: -aurrerago, xehetasun handiagoz ematen da ezinbesteko diren elementu eta ekimenen berri-.



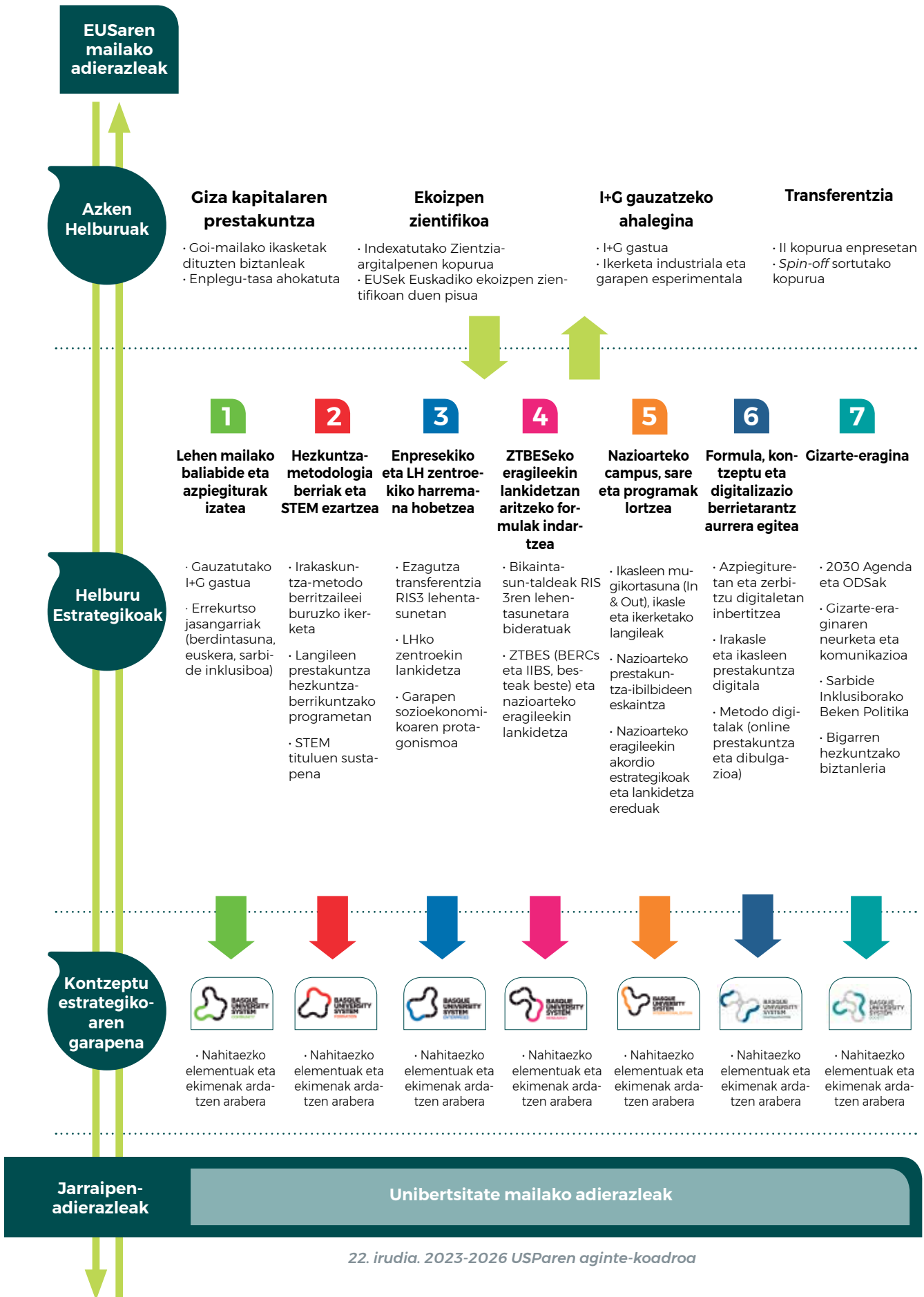
21. irudia: 2023-2026 USParen nahitaezko elementuak eta ekimenak

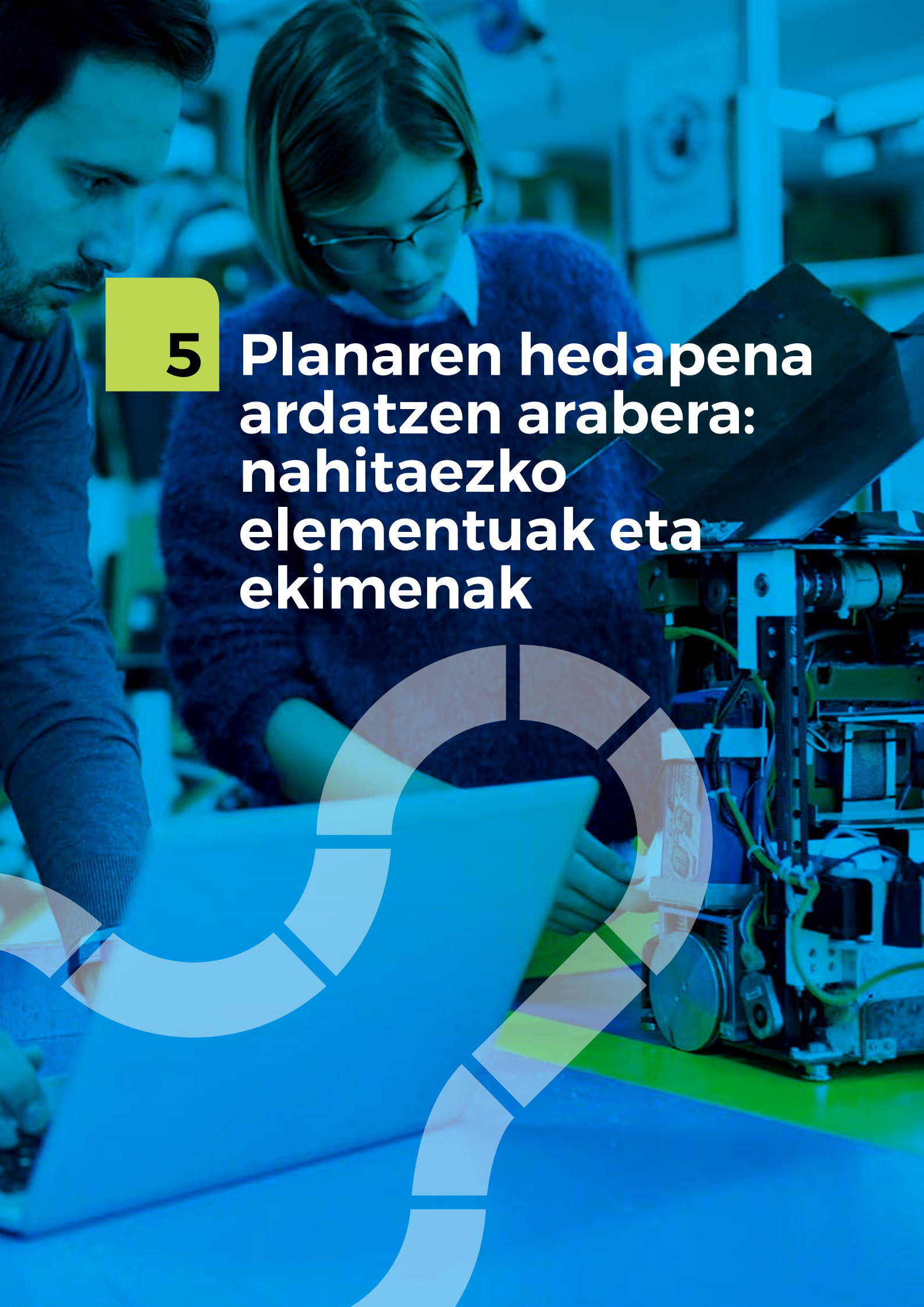
4.5 Aginte-koadroaren oinarriak kudeaketa estrategikorako

Azkenik, planaren kudeaketa estrategikoari begira, lau mailatan banatutako aginte-koadro integrala definitzen da. Lehenengo hiru mailak EUS osoari dagozkio, eta arestian aztertutako planaren arkitektura orokorrarekin lotzeko ahalegina egiten da. Hala, azken helburuak MISIOAri lotuta egongo liriteke, helburu estrategikoak IKUSPEGIAri, eta hirugarren maila, kontzeptu estrategikoaren garapena, PLANARI lotuta egongo litzateke. Azkenik, laugarren maila unibertsitate bakoitzaren adierazle operatiboekin lotuta egongo da.

Maila bakoitzean, misioan, ikuspegian eta planean identifikatutako alderdiak neurtzeko adierazleak bil-tzen dira. Hala, lehen mailako adierazleak, azken helburuak, giza kapitalaren prestakuntzarekin, ekoizpen zientifikoarekin, I+Gko jarduerarekin eta transferentziarekin lotuta daude. Helburu estrategikoei zerikusia dute EUSen ikuspegiari eta helburu estrategikoei buruzko kapituluaren identifikatutako alderdiekin, besteak beste, hezkuntza-metodologiak eta STEM edo LHko enpresa eta zentroekiko harremana jorratzen dituztenak. Hirugarren mailan, kontzeptu estrategikoaren garapena, adierazleak zuzeneko harremana dute goiko bi mailekin, eta 2023-2026 USParen zazpi jarduera-ardatzetan sailkatuta daude.

Prozedura honi jarraiki definitutako 2023-2026 USParen aginte-koadroa honako irudian zehazten da -adierazle zehatzei eta jarraipen- eta ebaluazio-sistemari buruzko zehaztasun gehiago eskaintzen dira aurrerago, planaren gobernantzarari buruzko kapituluaren-.





5 Planaren hedapena
ardatzen arabera:
nahitaezko
elementuak eta
ekimenak

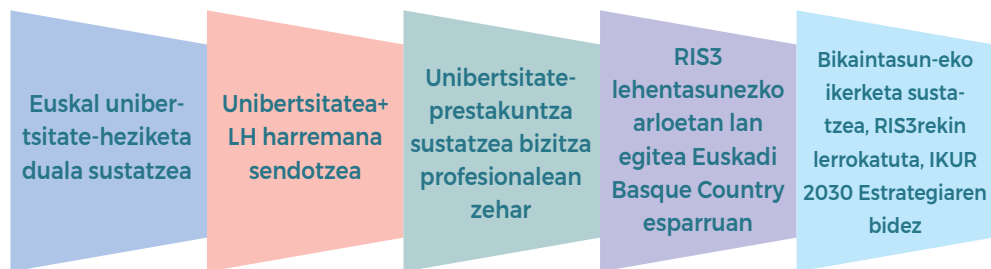
Jarraian, 2023-2026 USP osatzen duten zazpi jarduera-ardatzetako bakoitzaren xehetasunak jaso dira, lehenetsunezko hiru ardatzetatik hasita.

5.1 Unibertsitatea+Enpresa

Unibertsitatea+Enpresa ardatzak Unibertsitatea+Enpresa eta Unibertsitatea+Gizartea harremanetan lan egiten du indar traktore gisa, Euskadiko gizartearen aurrerapenaren eta eraldaketaren aldeko unibertsitateen ahaleginak bideratzeko, azken helburua Herrialdearen beharrei erantzutea izanik. Alde horretatik, giza kapitala funtsezko elementua da euskal enpresen lehiakortasuna areagotzeko. Giza kapital hori sortzean eta ondoren euskal enpresa-sarera transferitzean, EUSek funtsezko zeregina du.

Hala, unibertsitateek beren prestakuntza-eskaintzan kontuan hartuko dituzte euskal enpresen beharrak eta enpresen errealitatea, enpresetako praktiken antolaketaren, prestakuntza dualaren eta bizitza profesionaleko unibertsitate-prestakuntzaren bidez, adibide batzuk aipatzearen.

Gainera, Unibertsitatea+Enpresa ardatzean jasotako helburuak eta jarduerak guztiz bat datoz *Unibertsitatea+Enpresa II. Euskal Estrategia 2022-2026*rekin, eta EUS, enpresak eta Lanbide Heziketako zentroak hobeto lotzen laguntzen dute, eta lanbide bizitzan zehar prestakuntza duala eta prestakuntza sustatzen dituzte. Halaber, jarduerak nazioarteko osagai handia dute, eta bat datoz RIS3 lehentasunekin.



23. irudia: Unibertsitatea+Enpresa II. Euskal Estrategia 2022-2026ren helburu nagusiak

Horrela, Unibertsitatea+Enpresa ardatzaren gako nagusiak lau hauek dira:

1	EUSren unibertsitateak RIS3 lehentasunekin (Energia Garbiak, Industria Adimenduna eta Osasun Pertsonalizatua) lotutako ezagutzak transferitzeko funtsezko eragile bihurtu
2	Ikasleen zein euskal enpresetako profesionalen enplegarritasunaren aldeko jarduerak sustatzea
3	Euskal Unibertsitate Sistema Euskadiren garapen sozioekonomikorako funtsezko eragile bihurtzea
4	Kultura ekintzailea sustatzea unibertsitate ingurunean eta kanpoan

Lau gako horietan aurrera egiteko, unibertsitateek beren kudeaketa planetan ekintzak planifikatu eta gauzatu beharko dituzte, ardatzeko ezinbesteko elementu eta ekimenei erantzuna emateko. Elementu horiek honako hauek dira:

- **RIS3 lehentasunekin bat etortzea:** enpresa-ingurunearekin zerikusia duten unibertsitateko jarduerak RIS3 lehentasun estrategikoetara -Energia Garbiagoak, Industria Adimenduna eta Osasun Pertsonalizatua- bideratzea.
- **Unibertsitatea+Enpresa titulazioen mapa sustatzea:** unibertsitateetako titulazioen eskaintzaren lerrokatzea Unibertsitatea-Enpresa sektorearen irizpideekin -adibidez, ikaskuntza prozesuak enpresek lankidetzan integratzea, irakaskuntza koordinatzea eta ebaluatzea enpresako tutoreen eta ikasleen enplegarritasunaren jarraipena egitea-.
- **Titulazio dualak sustatzea:** hezkuntza-erakunde bateko prestakuntzaz gain, Unibasq-ek akreditatutako kanpoko enpresa edo erakunde batekin lankidetzan prestakuntza praktikoa garatzen duten titulazioak sustatzea.
- **Unibertsitatea+Enpresa tutoreak prestatzea:** tutoreen prestakuntza, enpresetan prestakuntza praktikoa garatzen duten ikasleei laguntzeko -unibertsitateko eta enpresako tutoreak-.
- **LH + Unibertsitatea titulazio ofizialak sustatzea:** unibertsitatearen eta Lanbide Heziketako zentron artean titulazio bateratuak ezartzea -adibidez, 2+3 Titulazioak-.
- **LH + Unibertsitatea ekintza berritzaileak sustatzea:** ekintza berritzaileak garatzea unibertsitatearen eta Lanbide Heziketako zentron artean.
- **Unibertsitatea+Enpresa+Gizartea harremana:** enpresen eta gizartearen beharrak kon-tuan hartzea unibertsitatearen erabakiak hartzerakoan, gobernantza-organoen eta komunikazio-kanalen bidez, titulazioak zehazteko, praktikak koordinatzeko, prestakuntza dua-la egiteko eta abar.
- **Patenteak sustatzea:** unibertsitateen eta enpresen arteko lankidetzan eta ikerketa-zerbitzuen ondorioz patenteak lortzeko jar-dueretan laguntza eta babes ematea, bai unibertsitateek berek bai enpresek eskatuta.

- **Kontratupeko diru-sarrerak lortzea:** unibersitateaz kanpoko beste erakunde batzuekin kontratuak sinatuz baliabide ekonomikoak lortzen laguntzeko mekanismoak, enpresei I+G+b zerbitzuak aurkezteko.
- **Emakumeen generoa ardatz duen jarduera ekintzailea sustatzea:** ekintzailtza-ekintzak garatzea unibertsitatean, eta arreta berezia jartzea emakumeek ekintzailtza-jardueretan eta -ekintzetan parte hartzeari.
- **Unibertsitate-prestakuntza bizitza profesio-nalean zehar:** unibertsitateetako prestakuntza-funtzioa zabaltzea, jardunean dauden enpresa eta langileen eta langabetuen ezagutza profesionaleko beharrei erantzuteko - birziklatzea eta lanbide-kualifikazioa-.
- **Unibertsitatea+Enpresa eredu propioa:** unibertsitatearen eta euskal zein nazioarteko enpresa-sarearen arteko harreman-eredu propioa garatzea, *Unibertsitatea+Enpresa II. Euskal Estrategia 2022-2026*rekin bat datorrena.
- **Ardatzean eraldaketa digitala garatzea.**
- **Gizarte-eragina ezagutu eta sustatzea ardatzean.**

Horretarako, 2023-2026 USPak 171,2 milioi euro mobilizatuko ditu Unibertsitatea+Enpresa ardatzean datozen lau urteetan, aurreko planean baino %45 gehiago.

5.2 Bikaintasuneko Zientzia

EUS funtsezkoa da Euskadiko ikerketa-jardueran, ekoizpen zientifikoaren eta I+Gko jardueraren bidez. Beraz, bi gaiak funtsezkoak dira ardatz honetan.

Euskadik askotariko ikerketa-jarduera sustatzen duten eragile zientifiko-teknologikoak ditu -BERCak, Zentro Teknologikoak, CICak eta abar-. Testuinguru horretan, **EUSEK funtsezko zeregina du**, bikaintasuneko ikerketara bideratutako Ilen masa garrantzitsua baitu, ZTBESeko hainbat eragilerekin lankidetzan aritzen baita eta **Euskadi ikerketaren arloan erreferente bihurtzen laguntzen duten** ezagutza-eremu zehatzetan ikerketa-azpiegiturak sustatzen baititu. Euskal unibertsitateek **Euskadiko ikerketaren eragile traktore** izan behar dute, beren tamaina eta espezializazio-eremu zabalengatik.

Eusko Jaurlaritzaren programei dagokienez, ardatz honek azpiegitura bereziei, bikaintasuneko ikerketari eta argitalpenen, patenteen, nazioarteko proiektuen eta ezagutza-sareen sustapenari dagokienez dituen helburuak eta jarduerak **gutziz bat datoz** Hezkuntza Sailak sustatutako **IKUR 2030 Estrategiarekin**.

Ardatz honen giltzarriak eta helburuak honako lau hauek dira:

1	EUSren unibertsitateak Euskadin berrikuntza-motor gisa kokatzea
2	Bikaintasun-taldeen prestakuntza eta espezializazioa sustatzea, RIS3ren lehentasunei erreparatuta
3	EUSaren, beste ZTBESren eta nazioarteko agenteen arteko harremanak areagotu ikerketa-jarduera sustatzeko, besteak beste, BERC-ekin eta IIBSrekin harremanean jarritz.
4	EUSari Europan erreferentziazko ikerketa-ahalmenez hornitzea ahalbidetzen duten ikerketa-azpiegituren sorreran aurrera egitea

Gako horiei erantzuteko, ezinbesteko elementu eta ekimen hauek ezarri dira, eta EUS da ekimen horiei erantzuteko arduraduna:

- **RIS3 lehentasunekin bat etortzea:** ikerketarekin zerikusia duten unibertsitateen jarduerak RIS3 lehentasun estrategikoetara bideratzea.
- **Ikertzaileak bikaintasun irizpideekin kontratatzea:** nazioarteko esperientzia eta ospea duten Ikerbasque ikertzaileak kontratatzea, unibertsitatearen oinarri zientifikoa indartzeko eta gaitasun tekniko eta zientifikoak areagotzeko.
- **Bikaintasun-taldeak sustatzea:** ikerketako bikaintasun-taldeak, eskarmentua eta ospea duten ikertzaileak dituztenak, sortzea eta haiei

laguntzea -batez ere beren eraketa-fasean-.

- **Bikaintasuneko ezagutza-poloak:** ezagutza-poloen jarduerak sortzea eta sustatzea, jakintza-arlo zehatzetara bideratuta, batez ere RIS3 lehentasunekin lotuta.
- **ZTBESekin lankidetzan aritzea:** unibertsitatearen eta ZTBESeko eragileen artean lankidetzaren esparru bat ezartzea -CICak, ISlak, Zentro Teknologikoak eta abar-.
- **BERCekiko lankidetzaren indartzea:** bien artean dauden harremanak areagotzea -unibertsitateak BERCEkin dituen egungo harremanak hobetzea eta indartzea, eta beste BERCBatzuekin lankidetzaren berriak bilatzea-.

- **Kanpoko funts lehiakorren erakartzea areagotzea, Horizon Europe ardatz hartuta:** atzerriko inbertsio eta finantzaketa lehiakorren igoera nabarmena, unibertsitateko ikerketa-jarduera sustatzeko, bereziki Horizon Europe programetan.
- **ERCak lortzea:** unibertsitateek laguntza eta jarraipena ematea Europako Ikerketa Kontseilutik –European Research Council, ERC– datorren finantzaketa lortzeko deialdietara aurkeztu nahi duten ikertzaileei.
- **Ikerketa-azpiegitura bereziak sustatzea:** ikerketa-azpiegitura bereziak sortzea –tamaina ertaineko ekipamenduak, eskura dagoenaren edo eskuragarri dagoenaren aldean ekarpen diferentziala dutenak–, unibertsitateak Europan erreferentziazko ikerketa-, baliozkotze- edo testatze-gaitasunak izan ditzan.
- **Open Science Euskadi:** unibertsitateek Open Science Euskadi estrategiarekin bat egitea eta horretan laguntzea, euskal ikerketaren hedapen orokorra bilatuz, nazioarteko lankidetzarako aukera gehiago eskainiz eta ikerketen emaitzak ondo kokatuz.
- **Bikaintasuneko ikerketarekin lotutako ekintzailtza:** unibertsitateak garatutako bikaintasuneko ikerketaren gaitasunei eta emaitzei bereziki lotutako ekintzailtza-ekintzak abiaraztea (adibidez: ezagutza oinarri duten enpresak –*spin-off*ak– sortzea unibertsitatean).
- **Eraldaketa digitala garatzea ardatzean.**
- **Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean.**

Horretarako, 2023-2026 USPak 324,5 milioi euro mobilizatuko ditu Bikaintasuneko Zientzia ardatzean datozen lau urteetan, aurreko planean baino %17 gehiago.



5.3 Unibertsitatea+Euskadi Basque Country

Lehenago esan bezala, plan honetarako ezarritako lehentasunetako bat da egungo EUS “Nazioarteko Euskal Unibertsitate Sistema” bihurtzea 2030ean.

2023-2026 USPak nazioartekotzearen eremuan **jauzi diferentziala** eman nahi du. Nahiz eta aurreko planean jarduera-ardatz gisa egon, 2023-2026 USP berrian **lehentasunezko ardatza** izango da. Horrela, nazioartekotzea bi ikuspegitatik sustatu nahi da: **Internationalization at Home**, ikasleen, Ilen eta AZPen prestakuntzako talentuari zuzendua, eta **Internationalization at Large**, nazioartekotzeak unibertsitateetatik kanporantz estrategia bat sustatu dezan nahi duena, **tokiko erakarpen**, lankidetzeta eta kokapenerako arloak espezializatu eta identifikatuz, eta, aldi berean, jarduera-mugak zabalduz.

Bestalde, **Euskadi Basque Country 2025 Estrategian**, EUSek esparru batzuetan jardun beharko luke kanpora begira duen proiektzioa hobetzeko, hala nola eleaniztasuna, mugikortasuna eta gaitasunen nazioarteko osagaia, eskaintza akademikoa, nazioarteko doktoretza-tesiak eta Ilen mugikortasuna.



24. irudia: Euskadi Basque Country 2025 Estrategiaren helburu nagusiak

Hala, Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatzean helburu eta gako hauek planteatzen dira:

1	Nazioartekotzea sustatzen duen testuingurua garatzeko baliabide fisikoak eta giza baliabideak prestatzea
2	Akordio estrategiko berriak eta lankidetzeta-eredu berriak ezartzea nazioartekotzera bideratutako eskualde eta eragileekin
3	Ikasleen, irakasleen eta ikertzaileen nazioarteko mugikortasuna (In & Out) sustatzea, haien beharren arabera
4	EUSaren prestakuntza-eskaintza garatzea atzerriko beste unibertsitate batzuekin batera

Halaber, ardatz honetarako definitu diren ezinbesteko elementu eta ekimenak ondoren aipatzen direnak dira:

- **RIS3 lehentasunekin bat etortzea:** unibertsitateek nazioartekotzearekin lotutako jarduerak RIS3 Euskadi lehentasun estrategikoetara bideratzea.
- **Euskadi Basque Country Unibertsitate Enbaxadorea:** unibertsitateek eta bikaintasuneko ikerketa-zentroek munduan Euskadi Basque Country markako enbaxadore gisa egiten duten lana sustatzea.
- **Prestakuntza iDuala:** titulazio dualak egiten dituzten ikasleen arteko nazioarteko mugikortasuna sustatzea, beste herrialde batzuetako unibertsitateekin lankidetzak-hitzarmenak eginez eta helburuko herrialdeetan enpresetan praktikak eginez.
- **Nazioarteko tesiak sustatzea:** ikerketa-jardueraren internazionalizazioa sustatzea, beste herrialde batzuetako unibertsitateekin lankidetzan doktore-tesiak eginez.
- **Titulazioen mapa sustatzea nazioarteko-tzekoaren bektorean:** unibertsitateko titulazioen eskaintza bat etortzea Unibasq-ek finkatutako nazioartekotze-bektorearen irizpideekin, hala nola ikasleen mugikortasuna, hizkuntza ez-ofizialetan irakasteko akreditatutako irakasleak, hizkuntza ez-ofizialetan eskainitako kredituen ehunekoa edo bidalitako eta jasotako ikasleen gogobetetasuna.
- **Hizkuntza ez-ofizialetako prestakuntza eta akreditazioa:** hizkuntza ez-ofizialetan eskainitako kredituak gehitzea, bai eta irakaskuntza hizkuntza ez-ofizialetan emateko akreditatutako irakasleak ere, nazioarteko orientazioaren mesedetan.
- **Nazioarteko unibertsitate-eskaintza, titulazio bateratuetan ardaztua:** nazioarteko agenteekin batera eskaintzen diren unibertsitate-jarduerak gehitzea -adibidez: doktortza-tesiak eta nazioarteko tutoretzak, mugaz gaindiko eta nazioarteko laborategiak, nazioarteko bikaintasun-campusak-, arreta berezia jarritz beste unibertsitate batzuekin batera titulatuak bilatzen.

- **Nazioarteko lankidetzak estrategikoak:** lurraldeekin, unibertsitateekin eta eragileekin aliantzak eta akordio estrategikoak sustatu eta indartzea, euskal unibertsitateek Europako Unibertsitateen plataformetan aktiboki parte har dezaten.
- **Tokiko eta munduko nazioartekotzearen ikuspegia garatzea:** unibertsitatea bi ikuspegiatik nazioartekotzeko estrategia garatzea, alde batetik, nazioartekotzearen onurak tokiko unibertsitate komunitate osora hurbilduz -*Internationalization at Home*-, eta, bestetik, unibertsitateek kanpora begira duten estrategia sustatuz -*Internationalization at Large*-.
- **Ikasleen eta Ilen kanporako mugikortasuna:** ikasleen eta Ilen mugikortasuna nazioarteko erreferentziarako unibertsitateetara sustatzeko ekintzak garatzea.
- **Ikasleak eta nazioarteko talentua erakartzea eta hartzea:** EUSEk nazioarteko testuinguruan duen kokapenaren aurrerapena, ikasleak eta nazioarteko talentua erakartzeko eta hartzeko gune gisa eratzeko, eta Euskadiren espezializazio eta estrategiei laguntzeko.
- **Eraldaketa digitala garatzea ardatzean.**
- **Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean.**

Azkenik, mobilizatutako aurrekontuari dagokionez, 2023-2026 USPak 63,0 milioi euro mobilizatuko ditu Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatzean datozen lau urteetan, aurreko planean baino ia %16 gehiago.

5.4 Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa

Prestakuntza, unibertsitateen helburu nagusietako bat, oso garrantzitsua izan da EUSen plangintza hasi zenetik, eta bere ahaleginak ardatz honetan zentratu ditu.

2019-2022 USParen bilakaerak eta kanpoko faktoreek, hala nola pandemiak, agerian utzi dute ikaslearen zentratutako **irakaskuntza-metodo berriei buruz hausnartzeko** beharra, bai eta unibertsitate-eskaintza hibrido bat garatzeko beharra ere -presentziala+birtuala-. Era berean, unibertsitateek **unibertsitatearen aurreko etapetan** ekintzak garatu behar dituzte ikasleek **hezkuntza-ibilbidean, STEM** bokazioak sustatzeko. Gainera, EUSek aurrerapauso bat eman behar du, eta funtsezko zeregina izan behar du **Osasunaren arloko irakaskuntza-praktika berriak aztertzeke eta Hezkuntza Zientziei buruzko azterlanak garatzeko**, gizartearen egungo beharrei erantzun hobea emateko.

Europako beste politika publiko batzuei dagokienez, Goi Mailako Hezkuntzaren Europako Esparruaren helburua da Europaren bateratasuna sustatzea hezkuntzaren arloan. Alde horretatik, ardatz honek **EUSen jarduerak Europako Goi Mailako Hezkuntza Esparru honetara lerrokatzeke helburuak eta jarduketak** jasotzen ditu, STEM titulazioak, irakaskuntza berritzeko programak eta ikasleari begira egindako ikaskuntza ereduak sustatuz. Zehazki, hiru dira ardatz honen helburu nagusiak:

1	Ikaslearen oinarritutako irakaskuntza-metodologia berritzailei buruzko ikerketajarduerak garatzea
2	Unibertsitateko langileak irakaskuntza-metodologietan eta hezkuntza-berrikuntzako programetan trebatzea
3	Euskadirako funtsezko ezagutza arloak sustatzea, hala nola Osasun Zientziak eta Hezkuntza ikasketak

Ardatzaren helburuak lortzeko, nahitaezko elementu eta ekimen hauek definitu dira:

- **Titulazioen mapa sustatzea metodologia berritzaileen bektorean:** unibertsitateko titulazioen eskaintza Unibasq-ek finkatutako Metodo eta Metodologia Berritzaileetan Oinarritutako Prestakuntza bektorearen irizpideekin lerrokatzea (adibidez: titulazioaren errendimendu-tasa, ikaslearen gogobetetzea eta metodologia berritzaileen bidez garatutako ECTSak).
- **Hezkuntza Berritzatzeko Programak:** unibertsitateko langileek hezkuntza berritzatzeko programetan parte har dezaten sustatzea.
- **Ikaslea ardatz duen ikaskuntza (SCL) sustatzea:** ikaslea ardatz duen ikaskuntza bultzatzen duten irakaskuntza-metodologia berritzaileak sustatzea, hala nola ikaskuntza-prozesuaren malgutasuna eta indibidualizazioa, ikaslearen banakako beharretara egokitutako irakaskuntza-metodoen bidez.
- **STEM hezkuntzaren sustapen goiztiarra:** STEM arloak indartzea, unibertsitateek hezkuntza-ibilbidearen aurreko etapetako bokazioak garatzen parte hartuta.
- **Ospitale Birtualen Sarea:** unibertsitateek Euskadiko Osasun Zientzietako titulazioetan Ospitale Birtualen Euskal Sarea garatzeko eta abian jartzeko egiten duten ekarpena, *Unibertsitatea+Enpresa II. Euskal Estrategia 2022-2026*an jasotako osasun arloko lankidetzatza-testuinguruak indartzen eta sustatzen laguntzeko.
- **Docentia ardatz duen unibertsitateko irakaskuntza-berrikuntzako ereduak:** irakaskuntza-berrikuntzako eredu propioa garatzea, unibertsitateen barruko irakaskuntza-metodologia berritzaileen bidez, eta arreta berezia jartzea Docentia Programan akreditazeari.
- **Eraldaketa digitala garatzea ardatzean.**
- **Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean.**

Mobilizatutako aurrekontuari dagokionez, 2023-2026 USPak 145,4 M€ mobilizatuko ditu datozen lau urteetan Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa ardatzean, aurreko planean mobilizatutako aurrekontua baino %7 gutxiago.

5.5 Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa

Planean jasotako gainerako ardatzak garatzeaz gain, EUSek genero-berdintasuna, euskararen normalizazioa eta ekitatea zaindu behar ditu, Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa ardatz honen barruan jasoak.

Ardatz hau EUSera sartzen diren pertsona guztiek **unibertsitateko prestakuntza aukera berdintasunean** egin ahal izatea bermatzeko ardatz gisa planteatzen da. Zehazki, genero-berdintasuna eta ekitatea bezalako alderdiak azpimarratzen dira, **euskal gizarteko talde guztiei** unibertsitateko **prestakuntzarako aukerak** emanez. Era berean, unibertsitateetako jarduera guztietan euskara sartzea ere ardatzean jasotzen den beste esparruetako bat da, eta helburua **euskararen erabileraren normalizazioa** da, bai irakaskuntzan bai unibertsitate komunitateko beste jarduera batzuetan.

Unibertsitate komunitatearen ardatzeko jarduera guztiak **Euskadiko 2030 Agendaren** barruan daude, eta, beraz, GJHen barruan. Euskadiko 2030 Agendan sartzen den bezala, 2023-2026 USPak lanean dihar du hezkuntzan **genero-desberdintasunak ezabatzeko**, irakaskuntza-maila guztietan **berdintasunezko sarbidea ziurtatzeko** eta **eleaniztasuna** sustatzeko, **euskara ardatz nagusi** dela. Hala, ardatz honetarako lau gako edo helburu nagusi planteatzen dira:

1	Unibertsitateak genero berdintasunean erreferente gisa finkatzea, prestakuntza eta ikerketa arloetatik hasi eta garapen profesionalera arte
2	EUSetik lagundu unibertsitate-ingurunean euskararen erabilera normalizatzen , baita lan-ingurunean ere
3	Ikasleei laguntza-eskaintza bat garatzea unibertsitate-ikasketetan eragina izan dezaketen kanpoko alderdietan
4	Unibertsitate-ingurune ko jardueretarako sarbide ekitatiboa eskaintzea euskal gizarte osoari, eta bereziki baliabide gutxiago duten kolektibo

Gainerako ardatzetan bezala, ardatz honen helburuak ezinbesteko zenbait elementu eta ekimenean oinarritzen dira:

- **Genero-berdintasuna:** eskubide-berdintasuna eta aukera-berdintasuna unibertsitate-ingurunean, generoa edozein dela ere, eta emakumeen parte-hartzea areagotzea zenbait esparrutan: STEM graduatan, ikerketa-taldeen eta abarretan.
- **Euskara:** unibertsitatean euskararen eguneroko erabilera sustatzea, bai prestakuntza-eskaintzan, bai unibertsitateko jardueretan, bai ikasleen artean.
- **Ikasleak:** ikasleen arreta beren unibertsitate-prestakuntzan eragina izan dezake-

ten kanpo-alderdietan –adibidez, ongizate emozionala–.

- **Ekitatea:** unibertsitaterako eta unibertsitatearen inguruko jardueretarako sarbidea gizarte osoarentzat izateko bermea eta aukera-berdintasuna, batez ere baliabide gutxien dituzten taldeentzat.
- **Eraldaketa digitala garatzea ardatzean.**
- **Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean.**

2023-2026 USPak 134,9 M€ mobilizatuko ditu datozten lau urteetan Unibertsitate Komunitate Inklusibo eta Berdintasunezkoa ardatzean.

5.6 Digitalizazioa

Digitalizazioa, unibertsitate-sistemaren testuinguruan, iraultza digitalak planteatutako erronkei erantzuteko helburu gisa planteatzen da. Pandemiak eragindako mugikortasun-murrizketek beren jarduerak nola egiten dituzten birplanteatzera behartu dituzte unibertsitateak.

Ardatz honen helburua da **digitalki aurreratutako unibertsitate-sistema bat sustatzea**. Alde horretatik, EUSeko **ikasleek gaitasun digitalak** garatu behar dituzte **beren ikaskuntza** eta unibertsitateko egonaldia **optimizatzeko**. Era berean, **unibertsitateko langileek gaitasun digitala izan behar dute**, bai irakaskuntza-metodologia digital berritzaileak garatzeko, bai teknologia digitalen bidez ikerketa-prozesuak indartzeko.

Ardatz hau *Euskal Hezkuntza Sistemaren Eraldaketa Digitalerako Plana 2022-2024*rekin lerrokatuta dago, eta bere helburuetako bat da **eraldaketa digitala unibertsitate ekosistemaren testuinguruan**

Ikasleak, Ilak eta AZPak gaitzea, unibertsitate-inguruneari azpiegitura digitalak ematea eta irakaskuntza- eta ikerketa-arloetan jarduera digitalak indartzea dira 2023-2026 USPak eta Euskal Hezkuntza Sistemaren Eraldaketa Digitalerako Planak bat egiten duten eremu nagusiak. Horrela, ardatzaren helburuak hauek dira:

1	EUSari unibertsitateen ekintza digitalak hedatzeko beharrezkoak diren ekipamendu eta azpiegitura digitalak hornitzea, kudeaketa sistema eraginkorrek bermatuz
2	Sustatu prestakuntza digitala bai EUS profesionalentzat bai ikasleentzat
3	Irakaskuntza- eta ikerketa-metodo tradizionalak ingurune digitalera egokitzea, besteak beste, on-line prestakuntza eta emaitza digitalen hedapena garatuz

Digitalizazioari eskainitako 2023-2026 USParen aurrekontuari dagokionez, zeharkako ardatza denez, esparru horrekin lotutako baliabide mobilizatuak bost ardatz nagusietako bakoitzaren aurrekontuan sartuta daude.

5.7 Gizarte-eragina

Gizarte-eraginaren ardatzaren helburua da EUSek gizartearen garapenean duen eragina eta ikuspena areagotzea.


Gizartea gero eta kontzientziatuago dago GJHen inguruan eta **gizarteko partaideek** -enpresek, elkar-teenk, gobernu-erakundeek, eta abarrek- horietan duten **eraginari buruz**. Alde horretatik, 2023-2026 USPan, euskal unibertsitateek **beren eredu propioak garatu behar dituzte** euskal gizartean duten **eragina ezagutu, neurtu, sustatu eta komunikatzeko**. Horretarako, beren jarduerak jarduera-ardatz guztietan duten gizarte-eragina hartu behar dute kontuan, eta **beren jarduerak** potentzial handiena duen **GJH-tara bideratu behar dituzte**.

Gizartean eragin handia izan dezaketen arloen ugaritasuna kontuan hartuta, Gizarte-eraginaren ardatzean jasotako helburuak eta jarduerak **bat datoz Euskadiko hainbat** planekin, hala nola **2030 Agenda eta Unibertsitatea+Enpresa II. Euskal Estrategia 2022-2026**.

Alde horretatik, Gizarte-eraginaren ardatzak gako hauetan aurrera egin nahi du:

1	Era erabakigarrian laguntzea Euskadi 2030 Agenda eta Garapen Iraunkorreko Helburuak betetzen
2	EUS jarduerak euskal gizartean duten eragin soziala neurtu, ebaluatu eta komunikatzea
3	Unibertsitate-komunitatea prestatzea EUSaren gizarte-eraginaren neurketa eta kudeaketari dagokionez
4	Unibertsitatera sartzeko beka programa inklusibo eta eraginkor bat ezartzea

Digitalizazioaren ardatza bezala, Gizarte-eraginaren ardatza zeharkako ardatza da, eta, beraz, esparru honetarako mobilizatutako baliabideak bost ardatz nagusietako bakoitzean daude.

A top-down view of a meeting with several people gathered around a table. One person is writing on a notepad, another is pointing at a laptop screen, and others are looking on. A large, stylized number '6' is overlaid on the center of the image. The background is a light-colored wall with a grid pattern.

6 **Jarduera nagusiak ardatzen arabera eta nahitaezko ekimena**

Aurreko kapituluak aipatutako ardatz bakoitzeko helburu, elementu eta ekimen ezinbestekoak abiapuntutzat hartuta, EUSeko unibertsitateek elementu horiekin bat datozen jarduerak planifikatu eta abian jarri behar dituzte. Jarduera horiek unibertsitate bakoitzarentzat independenteak izango diren arren, ezinbesteko ekimen bakoitzean planteatutako erronkei erantzun beharko diete, EUSek, bere osotasunean, norabide berean aurrera egin dezan.

Atal honetan, batetik, unibertsitateen jarduera garrantzitsuenen sintesi finkatua egiten da –hiru unibertsitateetako bakar bat ere aipatu gabe–, eta, bestetik, deskribatutako jarduketetatik abiatuta EUSek lortu nahi dituen mugari nagusiak azaltzen dira.

6.1 Jarduera nabarmenak ardatz eta ekimen bakoitzean

6.1.1 Unibertsitatea+Enpresa

Ardatz honek RIS3 lehentasunei, hezkuntza dualaren sustapenari, emakumeen generoa ardatz duen ekintzailtzari eta bizitza profesionaleko unibertsitate-heziketari zuzendutako jarduerak biltzen ditu, besteak beste.

Nahitaetzko ekimena	Deskribapena
RIS3 lehentasunekin bat etortzea	<ul style="list-style-type: none"> · Metodologia eta teknologia berriak identifikatzea · Etengabeko prestakuntzaren eskaintza RIS3 lehentasunetara egokitzea · Unibertsitatea+Enpresa+Gizartea proiektuen deialdia sustatzea · Unibertsitatea+Enpresa lankidetzak kontratuak sustatzea, bereziki ETEekin
Titulazioen mapa sustatzea Unibertsitatea-Enpresa bektorean	<ul style="list-style-type: none"> · STEM titulazioak aukeratzen laguntzen duten programak eta jarduerak garatzea · Titulazio bikoitz berriak eskaintzea · LH+Unibertsitatea itunak sustatzea, ekitaldiak, foroak eta eskaintza bateratuak sustatuz
Titulazio dualak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> · Unibertsitateko prestakuntza dualeko programak garatzea –onarpem ofiziala edo propioa dutenak– · Lanbide Heziketako ikastetxeetako lankidetzak · Curriculumeko eta curriculumetik kanpoko praktikak egitea · Gradu Amaierako Lanak, Master Amaierako Lanak eta Doktoretza-tesiak egitea enpresetan
Unibertsitatea+Enpresa tutoreak prestatzea	<ul style="list-style-type: none"> · Trebakuntza dualerako Bideratzaile Eskola bat sortzea
LH + Unibertsitatea titulazioak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> · LHko eta unibertsitateko profilak birgaitu eta laneratzeko aukerak hobetzea
LH + Unibertsitatea ekintza berritzaileak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> · Unibertsitatea+Enpresa eredu propioa garatzea, ekonomia- eta gizarte-eragileetako harremanen esparruan
Unibertsitateak + Enpresak + Gizartea harremana	<ul style="list-style-type: none"> · Epe luzeko ikerketa- eta transferentzia-programak eta enprekin egindako doktoretzak · Enpresetan praktikak egitea sustatzea · Alumni sarearen hedapena · Mezenasgoaren estimulazioa
Patenteak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> · Emaitzak argitalpen eta patenteetan ustiatzea · Patenteak erregistratzeko bultzada
Kontratupeko diru-sarrerak lortzea	<ul style="list-style-type: none"> · Enprekin eta enpresentzat transferentzia-proiektuak garatzea
Emakumeen generoa ardatz duen jarduera ekintzailea sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> · Intra-ekintzailtzako ekosistemak sustatzea campusetan eta egoitzetan · Jarduera ekintzailearen garapena indartzeko programak garatzea · Unibertsitatea+Enpresa Ikasgelen sarea indartzea · Tesi industrialak egiteko pizgarria
Unibertsitateko prestakuntza bizitza profesionalean zehar	<ul style="list-style-type: none"> · Berriarazo programa eta ekintzak sartzea beste eragile batzuekin lankidetzan
Unibertsitatea+Enpresa eredu propioa	<ul style="list-style-type: none"> · Unibertsitatearen eta euskal zein nazioarteko enpresa-ehunaren arteko harreman-eredu propioa garatzea
Eraldaketa digitala garatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> · Formatu hibridoak abiaraztea (presentzialak eta online)
Gizarte-eragina ezagutzeko eta sustatzeko ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> · Ikastetxeekin, enpresa-elkarteekin, administrazioekin eta erakundeekin lankidetzan aritzea · Ikerketako eta Transferentziako emaitzak zabaltzea · Ikerketak eta Transferentziak gizartean duten eragina neurtzea eta ikusaraztea

6.1.2 Bikaintasuneko Zientzia

Ardatz honek jarduera garrantzitsuak aurreikusten ditu, hala nola funts lehiakorak lortzea eta argitalpen zientifikoak, I+Garen eta nazioarteko transferentziaren erreferentzia bihurtzeko.

Nahitaezko ekimena	Deskribapena
RIS3 lehenetasunekin bat etortzea	<ul style="list-style-type: none"> • Doktoretza-tesiak eta RIS3 lehenetasuna duten eremuetako egonaldiak • Ezagutza eta espezializazioa sortzeko proiektuak • Horizon Europerekin lerrotutako ikerketa • Ikerketa, web eta Open Science komunikazio-plana • Taldeen arteko diziplinaz gaindiko lankidetzak
Ikertzaileak bikaintasun irizpideekin kontratatzea	<ul style="list-style-type: none"> • Talentua erakartzea eta atxikitzea • Kanpoko deialdiak: Ikerbasque, JdC, RyC, MSCA, ERC • Barne-deialdiak: Predocs, Posdocs, ikerketarako sarrera
Bikaintasun-taldeak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> • Ilen barne-trebakuntza • Ilak akreditatzeko laguntza: Ilak eta seiurtekoak akreditatzea, datuen babes, etika eta kalitatea • Doktoratu aurreko eta ondoko ikertzaileak prestatzeko programa-kontratuak
Bikaintasuneko ezagutza-poloak	<ul style="list-style-type: none"> • Taldeen bikaintasuneko ekoizpen zientifikoak: biltzarrak, eragina duten artikulatuak argitaratzea, Open Access, stakeholderrekin edo nazioarteko taldeekin lankidetzan lan egitea, proposamenak eta hitzarmenak aurkeztea, nazioarteko aipamena duten tesiak, lankidetzak-sareak eta abar
ZTBESekin lankidetzan aritzea	<ul style="list-style-type: none"> • Lotura egonkorak ZTBESeko talde bikainekin: BERCak, ISlak, CICak eta zentro teknologikoak • Ikertzaileen mugikortasun- eta egonaldi-programak nazioarteko edo ZTBESeko agenteetan
BERCekiko lankidetzak indartzea	<ul style="list-style-type: none"> • ZTBES agenteekiko kokapena eta lankidetzak: BERCak, ISlak, CICak • Lankidetzak-hitzarmenak garatzea: proiektuak batera eskatzea, tesi kuzuzenduak, doktoretza-programetan parte hartzea, ikerketa-ildo bateratuak eta abar
Kanpoko funts lehiakorren erakartzea areagotzea, Horizon Europe ardatz hartuta	<ul style="list-style-type: none"> • Arreta Horizon Europe: eragileekin elkarlanean aritzea, lankidetzak-proposamenak egitea, bileretara joatea eta partzuergo/sare tematikoetako kide izatea eta abar
ERCak lortzea	<ul style="list-style-type: none"> • European Research Council-en laguntzen deialdian parte hartzea
Ikerketa-azpiegitura bereziak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> • Ikerketa-azpiegitura bereziak • Egitura malguak sortzea: ezagutza-poloak, lankidetzak-plataformak, zentroak, ekipamendu zientifiko eta teknologikoa eta abar • Arreta berezia Osasun eta Hezkuntza arloei
Open Science Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> • Irekian egindako argitalpenetako ikerketa-jardueren emaitzak ustiatzea, Open Science Euskadi estrategiarekin bat etorritik • Komunitate zientifikoari beharrezko baliabide bibliografikoak ematea
Bikaintasuneko ikerketarekin lotutako ekintzailtzak	<ul style="list-style-type: none"> • Bikaintasuneko ikerketarekin lotutako ekintzailtzak-ekintzak dinamizatzea
Eraldaketa digitala garatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> • Ikerketa-azpiegitura bereziak, aliantza bereziak barne
Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> • Ikertzaile berrien eta emakume ikertzaileen lidergoa sustatzea proiektuetan eta taldeetan

Euskal Unibertsitate Sistema osatzen duten unibertsitateek jarduera-multzo hori garatzeko duten konpromisoa zientziaren eta unibertsitatearen aldeko ituna da, eta Euskal Unibertsitate Ekosistema indartzen laguntzen du.

6.1.3 Unibertsitatea+Euskadi Basque Country

Ardatz horren erdigunea ikasleen, Ilen eta AZPen mugikortasuna sustatzea da, bai barnerantz bai kanporantz, bai eta eragileekin lankidetzan aritzea ere geografia berrietan, 2030ean Euskal Unibertsitate Sistema Internazionala izateko helburua lortzeko.

Nahitaezko ekimena	Deskribapena
RIS3 lehentasunekin bat etortzea	<ul style="list-style-type: none"> Europako berrikuntza- eta ikerketa-plataformetan parte hartzea Aliantza egonkorak eta lankidetzaren sareak garatzea, RIS3 gunea duten Europako proiektuetan sartzeko bide gisa
Euskadi Basque Countryren unibertsitate enbaxadorea	<ul style="list-style-type: none"> Aliantzak zabaltzea Europako beste unibertsitate batzuekin Marka nazioartean kokatzeko estrategia Ospea duten nazioarteko sareen kopurua handitzea Ikerketa-harremanak geografia berriekin
Prestakuntza iDuala	<ul style="list-style-type: none"> Lankidetzaren akademikorako tresnak atzerriko unibertsitateetan: nazioarteko praktikak, prestakuntza i-duala, titulazio bikoitz bateratuak, bekak, mugikortasuna eta abar Eredu duala sustatzea
Nazioarteko tesiak sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> Tesi-kopurua handitzea, nazioarteko eragileekin lankidetzan
Titulazioen mapa sustatzea nazioartekotzearen bektorean	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko titulazioak sustatzea nazioarteko rankingetan ondoen kokatuta dauden eremuetan Erasmus Mundus masterren aldeko apustua indartzea
Hizkuntza ez-ofizialetako prestakuntza eta akreditazioa	<ul style="list-style-type: none"> Ilak eta AZPak hizkuntza ez-ofizialetan gaitzea Hizkuntza ez-ofizialetan eskaintzen diren kredituen gehikuntza, bai gradu-mailan bai master-mailan
Nazioarteko unibertsitate-eskaintza, titulazio bateratuetan ardatzua	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko titulazioen, nazioarteko zibiluko programen eta nazioarteko doktoretzen eskaintza garatzea Nazioarteko ikasketen eskaintza antolatzea, ospe handiko beste unibertsitate batzuekin lankidetzan
Nazioarteko lankidetzaren estrategikoak	<ul style="list-style-type: none"> Beste lurralde, unibertsitate eta eragileekin nazioartekotzeko aliantza eta hitzarmen estrategikoak sustatu eta indartzea Euskal unibertsitateen parte-hartze aktiboa Europako Unibertsitateen plataformetan
Tokiko eta munduko nazioartekotzearen ikuspegia garatzea	<ul style="list-style-type: none"> Ikasleen eta Ilen incoming eta outgoing mugikortasun-eskema berriak sustatzea: Virtual Mobility, Blended Intensive Programmes eta abar
Ikasleen eta Ilen kanporako mugikortasuna	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko jardueretan parte hartzen duten Ilen eta AZPen kopurua handitzea
Ikasleak eta nazioarteko talentua erakartzea eta hartzea	<ul style="list-style-type: none"> Ikasketa laburrak sustatzea nazioarteko ikasleak erakartzeko Nazioarteko irakaskuntza- eta ikerketa-talentua erakartzea ikasketa-maila guztietan
Eraldaketa digitala garatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> Ilen eta AZPen erreferentzia-txantiloak digitalizazioak eragindako beharretara egokitzea
Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> Ikertzaile berriak eta emakume ikertzaileak nazioartean proiektu eta taldeetan sar daitezela sustatzea

6.1.4 Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa

Ardatz honek Hezkuntza eta Osasuna arloei jartzen die arreta bereziki, eta, aldi berean, STEM esparruak eta ikasteko ibilbide pertsonalatuak sustatzen ditu, besteak beste.

Nahitaezko ekimena	Deskribapena
Titulazioen mapa sustatzea metodologia berritzaileen bektorean	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesuaren ebaluazioa eta Gradu eta Master titulazioetako eragina, hobetzeko eta lerrokatzeko • Graduen eta Graduondoen eskaintza egokitzea eta eguneratzea, nazioarteko lankidetzaren sustatzea • Ikasle potentzialerako eta gizartearekiko komunikazioa hobetzea, arreta berezia jarriz STEM eta hezkuntza eremuei • Titulazio ofizialen kalitatea indartzea: 822EDra egokitzea, berrakreditazioak eta abar
Hezkuntza Berritatzeko Programak	<ul style="list-style-type: none"> • Esperientzia pilotuak eta praktika berriak hobetzea • Hezkuntza-eredu berriaren oinarritzko elementuei buruzko ikerketa-proiektuak garatzea: pertsonalizazioa, garapen pertsonala, diziplinartekotasuna eta abar. • Hezkuntza-berrikuntza garatzea Gradu, Graduondoko eta Etengabeko Prestakuntzako modalitateetan, prozesuetan eta produktuetan
Ikaslea ardatz duen ikaskuntza (SCL) sustatzea	<ul style="list-style-type: none"> • Modularizazioaren bidez ikasteko ibilbide malguagoak eta pertsonalatuagoak • Ikasteko gune presentzialak eta birtualak, IKTak erabiliz
STEM hezkuntzaren sustapen goiztiarra	<ul style="list-style-type: none"> • STEM bokazioak sustatzeko ekimenetan laguntzea
Ospitale Birtualen Sarea	<ul style="list-style-type: none"> • Hezkuntza-berrikuntzako proiektuak, arreta berezia jarriz Osasun arloko prestakuntza berritzaileari • Irakaskuntza berritzailearen currucularizazioaren sustapena, emaitza hobekin
Docentia ardatz duen unibertsitateko irakaskuntza-berrikuntzako ereduak	<ul style="list-style-type: none"> • Ilak eta AZPak prestakuntza dualean eta ikaskuntza hibrido eta birtualean gaitzea eta laguntzea • Irakaskuntzako kalitate- eta akreditatze-prozesuak garatu eta sustatzea, Bikaintasuneko Docentia programa hobetu eta indartu baten bidez • Ilen eta AZPen prestakuntza eta gaikuntza, ikasleen balioak curriculumaren eta curriculumetik kanpoko alderdien bidez garatzeko. • Unibertsitateko irakasleen prestakuntza berritzailea, karrera hasten denetik eta garatzen den bitartean. • Ikerketa- eta berrikuntza-sarea sustatzea, hezkuntza-maila guztietako irakasleen prestakuntza hobetzeko
Eraldaketa digitala garatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> • Eraldaketa digitala, kudeaketa hobetzeko • Presentzialitate ezean oinarritutako irakaskuntza garatzea • Ikasleen eta irakasleen gaitasun digitalak sustatzea
Gizarte-eragina ezagutzeko eta sustatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> • Prestakuntza presentzialeko eskaintza berria, hibridoa eta online, Gradu, Master, eta etengabeko prestakuntzarako, eskaera berriei eta GJHei lotuta

6.1.5 Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa

Azkenik, ardatz honek emakumeak eta euskarak gero eta ordezkartza handiagoa lortzera bideratutako jarduerak jasotzen ditu, eta horretan eragile erreferentea da gizartean, besteak beste.

Nahitaezko ekimena	Deskribapena
Genero-berdintasuna	<ul style="list-style-type: none"> • Irakaskuntza- eta lan-arloko jarduerak, fakultate bakoitzeko berdintasun-planekin bat etorriz • Kontzientziatzeko, sensibilizatzeko, prestatzeko, komunikatzeko, parte hartzeko eta sustatzeko programak eta ekintzak garatzea • Lana eta familiako eginkizunak bateratzeko gidaliburua argitaratu eta eguneratzea: soldata-arrakalari, generoari eta abarri buruzko informazioa • Genero-berdintasunaren eta sexu aniztasunaren esparruan lan egiten duten taldeak koordinatzea
Euskara	<ul style="list-style-type: none"> • Euskararen presentzia eta erabilera sustatzea unibertsitateko prestakuntza-aldi guztietan • Aplikazioa prestakuntza eskaintzan, ikerketan eta transferentzian, proiektio sozialean eta komunikazioan • Unibertsitate komunitateko kideak euskaraz gaitzea • Unibertsitate komunitatean euskararen ezagutza eta erabilera sustatzea
Ikasleak	<ul style="list-style-type: none"> • Egoera ahulenean dauden ikasleei laguntzea: egoera ekonomiko, sozial, emozional, fisiko eta abar zaurgarrian dauden pertsonak • Behar bereziak dituzten taldeei laguntzeko programak sustatzea: ezgaitasunak dituzten pertsonak, errefuxiatuak, egoera sozial, ekonomiko, kultural eta abar zaurgarrian dauden kolektiboak • Hainbat urtetarako azpiegitura-plana, gizarteari eta unibertsitate komunitateari ahalik eta transferentzia eta zabalkunde handiena emateko eta irekitzeko aukera emango duten espazioekin • Irisgarritasuna eta mugikortasuna hobetzea, baita unibertsitate-egoitzetako plazak ere
Ekitatea	<ul style="list-style-type: none"> • Unibertsitate sartzeko aukerak eskaintzeko beka-programak garatzea
Eraldaketa digitala garatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> • Lan-modu eta -formatu malguagoak pixkanaka sartzea, hala nola telelana eta AZPen urruneko lana • Erabiltzailearentzat atsegina den administrazio elektronikoa garatzea, "leihatila bakarra" kontuan hartuta
Gizarte-eragina ezagutzea eta sustatzea ardatzean	<ul style="list-style-type: none"> • GJHei lotutako ereduak, ekintzen planteamendua eta gizarte-eraginaren neurketa • Fakultateetan ekonomia zirkularraren eta jasangarritasunaren eredu praktikoa garatzea eta ezartzea • Ingurumen-kudeaketa sustatzea unibertsitate-politiketan, jasangarritasuna handitzeko • Mugikortasun jasangarriko planak onartzea garraio publikoan edo alternatiboetan, beste erakunde publiko batzuekin lankidetzan, campuserako sarbidea errazteko • Garapen Jasangarriko 2030 Agenda, ingurumen-jasangarritasunaren unibertsitate-kudeaketan aurrera egiteko

6.2 2026an lortu beharreko mugarri eta eragin nagusiak

Azken finean, espero izatekoa da hiru unibertsitateen jarduera guztiak garatzeko ahalegin bateratuak eragin nabarmena izango duela EU-Sen 2026. urtean, zazpi ardatzetan eta horietako bakoitzean dauden elementu nagusietan. Jarraian, 2026rako ardatz bakoitzean EUS sisteman planteatutako mugarri garrantzitsuenak deskribatzen dira.

Unibertsitatea+Enpresa ardatzaren mugarriak:

- **Bizitza profesionalean prestakuntza jasotzen ari diren ikasleen** kopurua bikoiztu egingo da.
- **Gradu eta Master dualeko** titulazioen eskaintza %50 handituko da.
- **Sortutako *spin-off*** kopurua %25 handituko da urtero 2026ra arte.

Bikaintasuneko Zientzia ardatzaren mugarriak:

- **Ikerketa-jardueretan parte hartuko duten EUSeko IIak guztira** 5.500 pertsona izatera iritsiko dira.
- **Horizon Europe** edo antzeko deialdietatik **lortutako itzulera** %10 handituko da urtero 2026ra arte.
- **Lehen kuartileko SJR (Scopus) zientzia-argitalpenen** ehunekoa %60 baino handiagoa izango da.

Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatzaren mugarriak:

- **Nazioarteko esperientziak eskaintzen dituzten Gradu eta Master titulazioen** kopurua %25 handituko da.
- EUSen **matrikulatutako nazioarteko ikasleen** kopurua %15 handituko da urtean 2026ra arte.
- **EUSen lankidetzaren sarea** indartu egingo da geografia berrietan, *Euskadi Basque Country 2025 Estrategian* zehaztutako lehentasuneko herrialdeetan.

Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa ardatzaren mugarriak:

- **EUSeko irakasleen** %100 **ohituta egongo da IKTak erabiltzen**, prestakuntza hibridoa zein *online* emateko.

- **Ikasleen %60k ikasteko ibilbide pertsonalizatuak eta beren beharretara egokituak** izango ditu prestakuntzarako.

Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa ardatzaren mugarriak:

- **STEM titulazioetan matrikulatutako ikasle guztien %50 emakumeak** izango dira.
- **Emakumeak II guztien %50** izango dira.
- **EUSeko Gradu ikasleen** erdiek **euskaraz egingo dute prestakuntza**.

- **Ikasleen %100ek** izango du **laguntza-programetarako** (lan-orientazioa, laguntza psikologikoa eta abar) sarbidea.

Digitalizazioa ardatzaren mugarriak:

- EUSeko **unibertsitateen kudeaketa akademiko**en %100 modu **digitalean** egin ahal izango da.
- **Ikasleen** eta **IIen %100 gaitasun digitaletan gaituta** egongo da.

Gizarte-eragina ardatzaren mugarriak:

- EUSeko unibertsitateetako **enplegu-tasa** %90etik gorakoa izango da.
- EUSeko unibertsitate guztiek izango dituzte **gizarte-eragina neurtzeko eta ikusarazteko eredu propioak**.

6.3 USParen eragin osagarrien ekarpena

Lehen definitutako jarduerak EUSeko unibertsitateei zuzenduta badaude ere, planak sistemen eragile osagarrien parte-hartze handia eskatzen du, jarduketak lortzen eta ezarritako helburuak betetzen laguntzeko.

Ikerbasqueren jarduera nagusia Zientziaren Euskal Sistema indartzeko zientzialariak erakartzea eta finkatzea denez, lehentasunezko RIS3 arloetan eta nazioartean jarri beharko du arreta, eta zuzenean laguntza eman beharko die ezinbesteko ekimen hauen oinarri diren jarduerari:

- RIS3 lehentasunekin bat etortzea.
- Ikertzaileak bikaintasun irizpideekin kontratatzea.
- Bikaintasun-taldeak sustatzea.
- Bikaintasuneko ezagutza-poloak.
- Lidergoa nazioarteko deialdietan, bereziki ERC laguntzetan.
- Nazioarteko tesiak sustatzea.

Bestalde, **Unibasq-ek**, bere helburu nagusiaren arabera -EUSen esparruan kalitatea sustatu eta bermatzea-, bere parte-hartze garrantzitsua planifikatu beharko du Programa-Kontratuen jarraipenari dagokionez, egindako jarduerak planean zehaztutakoarekin bat datozela bermatzeko, eta, hartara, ezinbesteko ekimenetatik ez desbideratzeko, unibertsitateen planetan aurreikusitako ekimen horiek beteko direla ziurtatzeko.

Euskampusek, bestalde, EUSeko unibertsitateen nazioarteko aliantzak garatzen eta aurreratzen lagundu beharko du, erakundeen arteko lankidetzaren katalizatzaile-lanari jarraipena emateaz gain, honako nahitaezko ekimenak sustatzen lagunduz:

- Unibertsitatea+Enpresa+Gizartea harremana.
- Titulazio dualak sustatzea.
- LH+Unibertsitatea titulazio ofizialak sustatzea.
- LH+Unibertsitatea ekintza berritzaileak sustatzea.
- ZTBESekin lankidetzan aritzea.
- Nazioarteko lankidetzaren estrategikoak.

Unibertsitate-prestakuntzako klusterrak, **4GUNEK**, lehen urte batzuetan 4.0 industria ardatz duten lankidetzaren proiektuetan zentratu ondoren, nabarmen handitu beharko lituzke RIS3 lehentasunetan eragin nabarmena duten proiektuak, plan honek sustatuta. Ezinbestekoak diren ekimen hauetan haren laguntzak nabarmena izan behar du:

- RIS3 lehentasunekin bat etortzea.
- Titulazio dualak sustatzea.
- LH+Unibertsitatea ekintza berritzaileak sustatzea.
- Patenteak sustatzea.

KSIGUNERi, 2022-2023 urteetan Euskadiko Kultura eta Sormen Industrietan integratutako erakundeen prestakuntza- eta ikerketa-programak egiteko egin berri den deialdiarekin bat etorriz, nazioarteko aliantzetan, Euskadiko trantsizio txiki-digitalean eta unibertsitate komunitatearen ardatzean zehaztutako ekimen guztietan parte hartzeko edo laguntzeko eskatu zaio, eta ekimen hauetan parte hartu du:

- Unibertsitateko prestakuntza bizitza profesionalean zehar.
- Nazioartekotze lokalaren eta globalaren ikuspegia garatzea.
- Eraldaketa digitalaren garapena.
- Genero-berdintasuna.
- Euskara.
- Ikasleak.
- Ekitatea.

Azkenik, **BERCe**i dagokionez, bikaintasuneko ikerketaren esparruan emaitza onak lortu ondoren, plan honek unibertsitateekin lankidetzaren handigoaren alde egiten du, esparru horretan aurrera egiten jarraitzeko, eta bereziki nazioarteko arloan. Horrela, honako hauek dira bete beharreko ekimen nagusiak:

- Bikaintasun-taldeak sustatzea.
- Bikaintasuneko ezagutza-poloak.
- ZTBESekin lankidetzan aritzea.
- BERCEkiko lankidetzaren indartzea.
- Ikasleak eta nazioarteko talentua erakartzea eta hartzea.

7

Finantzaketa egitura eta laguntzeko jarduerak



2023-2026 USPan zehaztutako ekintzak lortzea eta helburuak betetzea errazteko, Eusko Jaurlaritzak hiru mailatan antolatutako finantzaketa-egitura eta unibertsitateei laguntzeko jarduerak definitu dira: oinarri-zko laguntza-ekintzak, itundutako ekintzak eta ekintza osagarriak.

7.1 Laguntzeko oinarri-zko jarduerak

Jarduera hauen helburua UPV/EHU unibertsitate publikoaren jarduerari eusten laguntzea da, unibertsitate horren kalitate-eskaintza bermatuz. Ekintza horiek bi tresna nagusiren bidez gauzatzen dira: Ekarp-en Arrunta eta Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana.

7.1.1 Ohiko Ekarpema

UPV/EHUri egiten zaion Ekarp-en Arrunta instrumentala da, emandako laguntzaren xedea berariaz zehazten ez den neurrian. Eusko Jaurlaritzak ezartzen du ekitaldi ekonomiko bakoitzerako, aurrekontu nahikotasunaren printzipioari jarraituz, Autonomia Erkidegoko Aurrekontu Orokorren Legea nahitaez betetzearen ikuspegitik.

Kontu-sail arrunt hori aurrekontu-ekitaldi bakoitzean zenbatekoa aztertu eta onartzeari lotutako aurreikuspena da, UPV/EHUKo Jarraipen eta Ebaluazio Batzordearen esparruan. Finantzaketa-beharrak eta unibertsitatean aurreikus daitezkeen diru-sarrerak aztertu ondoren, partida Eusko Jaurlaritzaren aurrekontu-erabilgarritasunari egokitzen zaio.

Analisi horretan, denbora igaro ahala egiturazko bihurtu diren Programa-Kontratu-ekitaldi bakoitzeko barne-berresleipena egiteko aukera jasoko da. UPV/EHUKo Jarraipen eta Ebaluazio Batzordeak erabakiko du berresleipen hori. Horrez gain, UPV/EHUK Hezkuntza Sailari jakinarazi beharko dizkio langileen arloan hartzen diren neurri guztiak, bai eta AZP eta II kolektiboetan egiten diren kontratazioak ere.

Era berean, UPV/EHUKo Jarraipen eta Ebaluazio Batzordearen eskumena izango da ekarp-en arruntari dagozkion beste kontzeptu batzuk aztertzea, hala nola, Ilen ordainsari osagarri gehigarriak.

Halako moldez non UPV/EHUri Ekarp-en Arrunta egiteko baliabideen hasierako aurreikuspena 1.330,7 M€koa da.

Finantzaketa Publiko Ez-Lehiakorra	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean
Ekarp-en Arrunta: Laugarren Kapituluak*	302,4 M€	308,4 M€	314,6 M€	320,9 M€	1.246,3 M€
II Ordainsari Osagarriak*	19,3 M€	19,3 M€	19,3 M€	19,3 M€	77,2 M€
Ekarp-en Arrunta: Zazpigarren Kapituluak	1,8 M€	1,8 M€	1,8 M€	1,8 M€	7,2 M€
Guztira, 2023-2026 bitartean	323,5 M€	329,5 M€	335,7 M€	342,0 M€	1.330,7 M€

7 taula: 2023tik 2026ra bitarteko UPV/EHUKo Ekarp-en Arrunterako mobilizatutako baliabideen aurreikuspena (M€)

(*) 2019-2022 aldiko bilakaeraren arabera egindako zenbatespenak. Finantzaketa hori, azken batean, aurrekontu-erabilgarritasunak eta premiaren eta gastuaren justifikazioak mugatzen dute, eta bat etorri behar du EAEko Administrazio Orokor osorako ezarritako politika publikoekin.



7.1.2 Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana

UPV/EHuko inbertsio eta azpiegituretarako zuzkiduren plangintzaren helburua honako hauek identifikatzea eta motibatzea da: obren beharra, inbertsioa zein campusetan egingo den, zenbateko ekonomikoa, inbertsioaren aldizkako banaketa eta gainerako ezaugarriak.

Dotazio ekonomiko hori finalista eta gehienekoa da, eta baliabide gutxiago behar izanez gero, dagokion lizitazio publikoa egin ondoren gutxitu ahal izango da.

Gainera, UPV/EHUK, hala badagokio, Eusko Jaurlaritzatik kanpo, horiek eraikitzeko eta hornitzeko beharrezkoa den beste edozein finantzaketa osagarri bilatu beharko du.

2023-2026 USPrako Hainbat Urtetarako Inbertsio Planak Osasunaren Zientziak arloa indartzeko orientazioa du ezaugarri. Alde batetik, Bizkaiko Medikuntza eta Erizaintza Fakultatea eraikitzeko inbertsioekin jarraitzea eta, bestetik, Gipuzkoako Medikuntza eta Erizaintza Fakultate berrian inbertsioak hastea.

Bi azpiegituretan, Prestakuntza, Ikerketa eta Transferentzian Aurreratuko polo proiektu bat dago (AFIT poloa); horren helburua bikaintasuneko zientzia, Unibertsitatea+Enpresa lankidetzeta eta unibertsitate-zentro horien lanaren gizarte-eragina sustatzea da.

Horren guztiaren ondorioz, planaren indarraldian 76,35 M€ mobilizatuko dira guztira.

Hala ere, bi azpiegituren finantzaketak, bere tamaina dela eta, plan hau gaintitzen duen aldi bat hartzen du, eta horregatik, 2028ra arteko aurreikuspena egin da, 2023-2028 aldian 89,55 M€ mobilizatuz.

Finantzaketa Publiko Ez-Lehiakorra	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean	2027	2028	Guztira, 2027-2028 bitartean	Guztira, 2023-2028 bitartean
Bizkaiko Medikuntza eta Erizaintza Fakultatea	3,5 M€	21,5 M€	21,3 M€	8 M€	54,3 M€	0,15 M€	-	0,15 M€	54,45 M€
Bizkaiko AFIT Poloa	0,05 M€	3,45 M€	3,7 M€	3,85 M€	11,05 M€	0,05 M€	-	0,05 M€	11,1 M€
Gipuzkoako Medikuntza eta Erizaintza Fakultatea	-	0,2 M€	0,3 M€	10,5 M€	11 M€	8,7 M€	0,2 M€	8,9 M€	19,9 M€
Gipuzkoako AFIT Poloa	-	-	-	-	-	4,1 M€	-	4,1 M€	4,1 M€
Guztira	3,55 M€	25,15 M€	25,3 M€	22,35 M€	76,35 M€	13,0 M€	0,2 M€	13,2 M€	89,55 M€

8. taula: 2023-2028 aldian UPV/EHuren Hainbat Urtetarako Inbertsio Planean mobilizatutako baliabideen aurreikuspena (M€)



Horrez gain, 2023-2026 USParen esparruan, inbertsio gehigarria adostu da Azpiegiturak Hobetzeko Hainbat Urtetarako Plan Bereziaren bidez (PPEMI). Plan horren helburua da unibertsitateko campusean eraginkortasun energetikoa, segurtasuna, irisgarritasuna eta mugikortasuna sustatzea. PPEMI horrek esan nahi du 2023-2026 aldian 30,8 M€ mobilizatu direla, egiturazko eta helburuen araberako finantzaketaren bidez.

	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean
Ekarpen Arrunta: Zazpigarren Kapitulumua	1,8 M€	1,8 M€	1,8 M€	1,8 M€	7,2 M€
Programa-Kontratuak	5,9 M€	5,9 M€	5,9 M€	5,9 M€	23,6 M€
GUZTIRA	7,7 M€	7,7 M€	7,7 M€	7,7 M€	30,8 M€

9. taula: 2023-2026 bitartean UPV/EHUko Inbertsioak Hobetzeko Hainbat Urtetarako Plan Bereziaren mobilizatutako baliabideen aurreikuspena (M€)

Bi planek, batera, unibertsitate-azpiegitura berriak hornitzeko eta daudenak hobetzeko ikuspegi integrala ematen dute, eta, horren ondorioz, 107,15 M€ko mobilizazio bateratua egiten da planaren indarraldiko 2023-2026 aldian.

	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean
2023tik 2026ra bitarteko Hobekuntza Plan Berezia	7,7 M€	7,7 M€	7,7 M€	7,7 M€	30,8 M€
2023tik 2026ra bitarteko Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana	3,55 M€	25,15 M€	25,3 M€	22,35 M€	76,35 M€
GUZTIRA	11,25 M€	32,85 M€	33,0 M€	30,05 M€	107,15 M€

10. taula: 2023tik 2026ra bitartean UPV/EHUko azpiegiturretan inbertitzeko hainbat urtetarako planetan mobilizatutako baliabideen aurreikuspena (M€)

Azpiegiturak indartzeko plan horiek UPV/EHUko 2023-2026 USP Jarraipen eta Ebaluazio Batzordeak aztertu eta onartu behar ditu.

7.2 Itundutako jarduerak (Programa-Kontratuak)

Itundutako ekintzak Eusko Jaurlaritzaren laguntza dira, unibertsitateek zazpi garapen-ardatzetako bakoitzean sartzen diren ekintza guztiak gauzatzeko duten konpromisoari jarraiki. Euskarri hori Programa-Kontratuen eskema baten bidez bideratzen da.

Programa-Kontratuak EUSeko unibertsitateek hainbat esparrutan aurrera egin dezaten sustatzeko balioko du, egitura- eta kudeaketa-aldaketen bidez. Azken batean, unibertsitateen funtzionamendu- eta kudeaketa-egiturak hobetzea ahalbidetzen dute.

Planteamendu horretatik abiatuta, unibertsitate bakoitzerako hiru programa-kontratu aurreikusten dira 2023-2026 USParen indarraldian. Eusko Jaurlaritzak 235,2 M€ko aurrekontua jarri du unibertsitateek proposatutako ekintzak garatzeko, hau da, aurreko 2019-2022 USParen finantziazio publiko ez-lehiakorrarekin alderatuta, %17,6 gehiago. Plan horren bidez 200 M€ inbertitu ziren.

Unibertsitatea	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean
UPV/EHU	37,2 M€	39,4 M€	41,8 M€	44,2 M€	162,6 M€
UD/DU	9,8 M€	10,0 M€	10,1 M€	10,3 M€	40,2 M€
MU	7,7 M€	8,2 M€	8,3 M€	8,4 M€	32,4 M€
EUS, Guztira	54,6 M€	57,6 M€	60,1 M€	62,9 M€	235,2 M€

11. taula: 2023-2026 USParen Programa-Kontratueta konprometitutako aurrekontua (M€)

Garatzeko, funtsezko zazpi ardatzetan oinarritzen da 2023-2026 USP, EUS eta bikaintasuna indartzeko. Horien artean, hiru lehenetsi dira: Unibertsitatea+Enpresa, Bikaintasuneko Zientzia eta Unibertsitatea+Euskadi Basque Country, hau da, finantziazio guztiaren %66.

Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatzean gertatu da hazkunderik handiena aurreko planarekin alderatuta, eta finantziazio publiko ez-lehiakorra %162 handitu da.

Ardatza / Urtea	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean
Unibertsitatea+Enpresa	7,6 M€	8,5 M€	9,0 M€	9,8 M€	34,9 M€
Bikaintasuneko zientzia	25,0 M€	25,6 M€	26,4 M€	27,3 M€	104,3 M€
Unibertsitatea+Euskadi Basque Country	4,0 M€	4,7 M€	5,2 M€	5,9 M€	19,8 M€
Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa	9,8 M€	10,1 M€	10,8 M€	11,1 M€	41,9 M€
Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berdintasunezkoa	8,3 M€	8,5 M€	8,7 M€	8,8 M€	34,3 M€
EUS, Guztira	54,6 M€	57,6 M€	60,1 M€	62,9 M€	235,2 M€

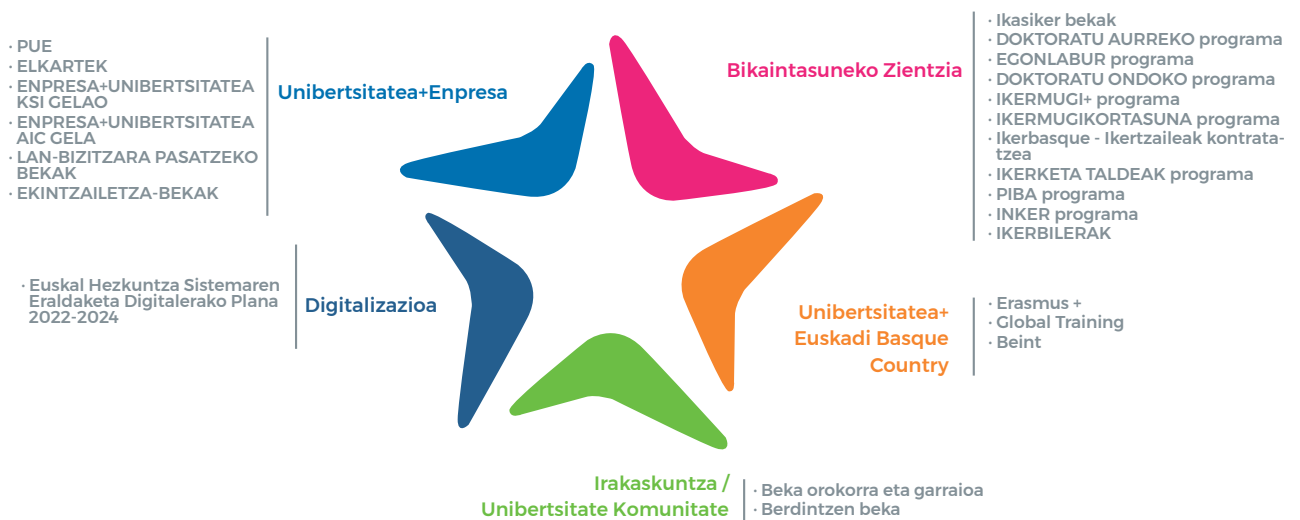
12. taula: Programa-Kontratueta 2023-2026 USParen garapen-ardatzetan konprometitutako aurrekontua (M€)

Aurreikusitako jarduera guztiak gauzatzeko konpromisoarekin bat etorritik, UPV/EHUren kasuan, ekintza horietako batzuek zerbitzuak eta langileak sendotzea eskatzen dute, eta, beraz, egiturazkoak ez diren 40 lanpostu betetzea eta kontratatzea aurreikusi da.

7.3 Jarduera osagarriak

Eusko Jaurlaritzak eta unibertsitate bakoitzak adostutako finantziazio-tresnak alde batera utzita, EUS osatzen duten eragile guztientzat interesgarriak diren tresna osagarri batzuk identifikatzen dira.

EUSi laguntzeko jarduketara osagarri hauek identifikatzen dira, eragin zuzenena duten ardatzaren arabera sailkatuta:



25. irudia: Ekintza osagarriak jarduera-ardatzaren arabera

■ Unibertsitatea+Enpresa:

- **Unibertsitatea+Enpresa programa (PUE):** ikerketarako eta berrikuntza teknologikorako laguntzak, Unibertsitatea+Enpresa ekintzetarako aurreikusitako funtsen kontura.
- **Elkartek:** arlo estrategikoetan lankidetzazko ikerketari laguntzeko programa.
- **Enpresa+Unibertsitatea AIC Gela:** EAEko unibertsitateek 4.0 Industriaren esparruko enpresek planteatutako erronkak ebazteko laguntzak.
- **Enpresa+Unibertsitatea KSI Gela:** EAEko goi-mailako hezkuntza-zentroek Kultura eta Sormen Industrien arloko enpresek planteatutako erronkak ebazteko laguntzak.
- **Lan-bizitzara pasatzeko beka:** ikasketak amaitu baino lehen Graduoko ikasketak egiten dituz-

ten ikasleei lehen esperientzia praktikoa ematea helburu duten beka.

- **Ekintzailitza-bekak:** azken ikasturteko unibertsitateko ikasleen eta ikasle graduatu berrien artean ekintzailitza sustatzeko beka.

■ Bikaintasuneko Zientzia:

- **Ikasiker beka:** ikerketa-lanetan hasi nahi duten ikasle unibertsitario edo tituludun berrientzako lankidetzak-beka.
- **DOKTORATU AURREKO programa:** doktore ez diren ikerzaileek doktore-tesiak egiteko ikerketa finantzatzeko laguntzak.
- **EGONLABUR programa:** doktoratu aurreko ikerzaileen mugikortasun-programa.

- **DOKTORATU ONDOKO programa:** ikertzaile doktoreak hobetzeko laguntzak.
- **IKERMUGI+ programa:** ikertzaileak hobetzeko doktoratu ondoko programaren onuradunen atzerriko destino-zentroetako egonaldietako mugikortasun-gastuak finantzatzeko laguntzak.
- **IKERMUGIKORTASUNA programa:** ikertzaile doktoreen mugikortasun-programa.
- **Ikerbasque - Ikertzaileak kontratatzea:** ikertzaileak kontratatzeko deialdia Ikerbasque Research Fellows, Research Associates eta Research Professors.
- **IKERKETA TALDEAK programa:** EUSen ikerketa-taldeen jarduerari laguntzeko laguntzak.
- **PIBA programa:** oinarrizko ikerketako edo ikerketa aplikatuko proiektuetarako laguntzak.
- **INKER programa:** ekipamendu zientifikoa erosteko laguntzen programa.
- **IKERBILERAK:** ikerketa zientifikoaren esparruan biltzarrak eta bilerak antolatzeko laguntzak.

Unibertsitatea+Euskadi Basque Country

- **Nazioarteko Mugikortasunerako bekak:** unibertsitateko Gradu eta Masterreko ikasleen nazioarteko mugikortasun programak finantzatzeko bekak, Erasmus+ programako ikasleak barne.
- **Global Training bekak:** euskal gazte tituludunentzako -unibertsitarioak eta goi-mailako Lanbide Heziketakoak- laguntzak, eta atzerrian 6 eta 12 hilabete bitarteko egonaldi batean praktika ordainduak egiteko aukera ematen dute.
- **Beint bekak:** euskal tituludun gazteak nazioarteko-tzearen arloan gaitzeko laguntzak, kanpoko merkatuetan ezagutza akademikoak eta esperientzia praktikoa lortzen lagunduz, nazioartekotutako erakunde eta enpresen bidez mugikortasuna erraztuz.

Prestakuntza eta Unibertsitate Komunitatea

- **Unibertsitate-ikasketetarako laguntzen beka orokorra:** Euskal Autonomia Erkidegoko ikasleek baldintza berberetan unibertsitate-ikasketak eta goi-mailako beste ikasketa batzuk egiteko laguntzak.
- **Mugitzeko zailtasunak dituzten ikasleentzako garraio beka:** ezgaitasun fisiko edo psikikoa eta mugitzeko zailtasun bereziak dituzten ikasleen garraio gastuak ordaintzeko laguntzak.
- **Berdintzen beka:** euskararen eta genero berdintasunaren arloko ikerlanak egiteko bekak.

8 Planaren gobernantza



2023-2026 USParen gobernantzak hiru elementu nagusi aipatzen ditu: plana kudeatzeko eta gobernatzeko organoak, planaren bidez mobilizatu nahi diren baliabideak eta jarraipen- eta ebaluazio-sistema.

8.1 Kudeaketako eta gobernantzako organoak

Gobernantza planifikazio estrategikoko ikuspegi ireki batetik planteatzen da. Ikuspegi horrek plangintza horren etengabeko berrikusketa egin behar du, bai bere aurrerapenen arabera, bai testuinguru-baldintzetan gerta daitezkeen aldaketen arabera, eta, betiere, dagozkion aldaketak egiteko indarraldia amaitu arte itxaron gabe, 2019-2022 USPan COVID-19aren kontingentziaren aurrean egin zen bezala.

Hezkuntza Sailaren lidergoarekin, 2023-2026 USParen gobernantza hainbat kudeaketa eta koordinazio-organoren eta monitorizazio eta jarraipen eta ebaluazio batzordeen bidez antolatzen da.



26. irudia: Jarraipen eta ebaluazio organoak

- Koordinazioko organoak:** erakundeen arteko kooperazioaz eta lankidetzaz, Eusko Jaurlaritzaren barruko sailen arteko koordinazioaz, neurrien osagarritasunaz eta ekimen eta proiektuen bultzada koordinatuz arduratzen dira.
 - Euskadiko Unibertsitate Kontseilua:** EUSen koordinazio-organoa da eta Eusko Jaurlaritzak unibertsitateen arloan duen kontsulta eta aholkularitza organoa. Hauek osatzen dute, besteak beste: Hezkuntza Sailak, EUSeko unibertsitateek eta euskal gizarteko beste eragile eta

- erakunde garrantzitsu batzuek -foru aldundiek, EUDELeK, EAeko Eskola Kontseiluak-
 - Unibertsitateko Irakaskuntza Publikoa Koordinatzeko Kontseilua:** unibertsitate-sistema publikoaren helburuak zehazteko koordinazio, aholkularitza eta partaidetzarako organoa da. Hezkuntza Sailak eta UPV/EHUK osatzen dute.
 - Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Kontseilua:** Euskadiko zientzia, teknologia, ikerketa eta berrikuntzari buruzko politiketan parte hartzeko, aholkatzeko eta lidergoa izateko

organoa da, eta Euskadiko sailen arteko koordinazioaz arduratzen da aholkularitza ematen dien arloetarako. Honako hauek osatzen dute, besteak beste: Eusko Jaurlaritzako hainbat sailek, EUSeko unibertsitateek, Ikerbasquek, Innobasque-Berrikuntzaren Euskal Agentziak, foru-aldundiek eta I+Gko inbertsio pribatuaren sektore eta enpresa eragileen ordezkariak.

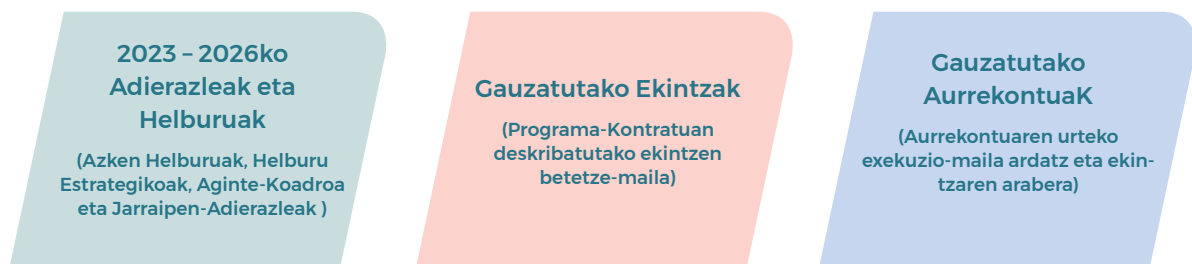
■ **Kudeaketa organoak:** 2023-2026 USP eta EUS osoaren bilakaera behar bezala garatzeko eta ezartzeko ardura dute.

- *Zuzendaritza batzordea:* planaren eta EUSen garapena sustatzeko eta testuinguruaren beharretara egokitzeko erabaki egokiak hartzeko ardura duen batzordea.

- *Batzorde betearazlea:* planaren garapen egoikia jarraitu eta ebaluatzeko eta zuzendaritza batzordeari horren berri emateko ardura duen batzordea.

■ **Jarraipen eta ebaluazio organoak:** EUSen eta 2023-2026 USParen garapenaren jarraipen estrategiko eta operatiboaren arduradunak dira, eta hiru batzorde planteatzen dira gobernantza-maila horretan, bat unibertsitate bakoitzeko.

2023-2026 USParen jarraipen estrategiko eta operatiboa hiru azterketatik abiatzen da: adierazle eta xedeei, gauzatutako ekintzei eta gauzatutako aurrekontuari dagokienez, betetze-maila kuantifikatetik.



27. irudia: 2023-2026 USParen betetze-mailaren analisiaren dimentsioak

Alde horretatik, azken xedeekin, helburu estrategikoekin eta aginte-koadroko adierazleekin zerikusia duten helburuen betetze-maila EUS osoarekiko neurtuko da; hainbat adierazle Herrialdearenak izango dira (adibidez, hirugarren mailako hezkuntza duten biztanleen ehunekoak) eta beste batzuk unibertsitateen jarduerarekin zerikusi zuzenagoa dutenak.

Bestalde, unibertsitate bakoitzak bere aldetik aztertuko ditu jarraipen-adierazleak, bai eta gauzatutako ekintzak eta aurrekontuak ere. Horrela, unibertsitate bakoitzaren aurrerapenei eta EUS osoari egindako ekarpen-mailari buruzko informazioa lortuko da.

8.2 Baliabideen mobilizazioa

2023-2026 USPak zazpi jarduera-ardatzetan mobilizatutako baliabideak nabarmen gehitzea aurreikusten du, plana indarrean egongo den hurrengo lau urteetan; aurrekontua 89 milioi euro handituko da, eta, hala, guztira 839 milioi eurokoa izango dira.

Baliabideen mobilizazio hori EUSeko unibertsitateen eta Eusko Jaurlaritzaren arteko ahalegin partekatua da, bai eta guztien artekoa ere, finantzabide gehigarri pribatuak, publikoak eta nazioartekoak bilatzeko.

Ahalegin partekatu horren bidez, planean ezinbestekotzat jotzen diren ekimenei erantzuna eman nahi zaie, unibertsitateek definitutako ekintzak zuzenean lagunduz eta finantzatuz, ezinbesteko ekimenak betetzeko. Ekintza horiekin batera, unibertsitate bakoitzak bere plan estrategikoen eta baliabide propioen arabera egokitzen dituenak ere sartuko dira.

Jarduketa bakoitzerako baliabideak zehazteko orduan, kontuan hartu da lehentasunezko ardatzen garrantzia, aurrekontu osoaren %67 hartzen baitute.

USPan MOBILIZATUTAKO BALIABIDEEN BANAKETA	2023	2024	2025	2026	Guztira, 2023-2026 bitartean
Ekarpen Arrunta*	323,5 M€	329,5 M€	335,7 M€	342,0 M€	1.330,7 M€
Programa-Kontratuak	54,6 M€	57,6 M€	60,1 M€	62,9 M€	235,2 M€
UPV/EHU - Programa-Kontratua	37,2 M€	39,4 M€	41,8 M€	44,2 M€	162,6 M€
Deusto - Programa-Kontratua	9,8 M€	10,0 M€	10,1 M€	10,3 M€	40,2 M€
MU - Programa-Kontratua	7,7 M€	8,2 M€	8,3 M€	8,4 M€	32,4 M€
Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana	3,5 M€	25,2 M€	25,3 M€	22,4 M€	76,4 M€
GUZTIRA	381,6 M€	412,3 M€	421,2 M€	427,3 M€	1.642,4 M€

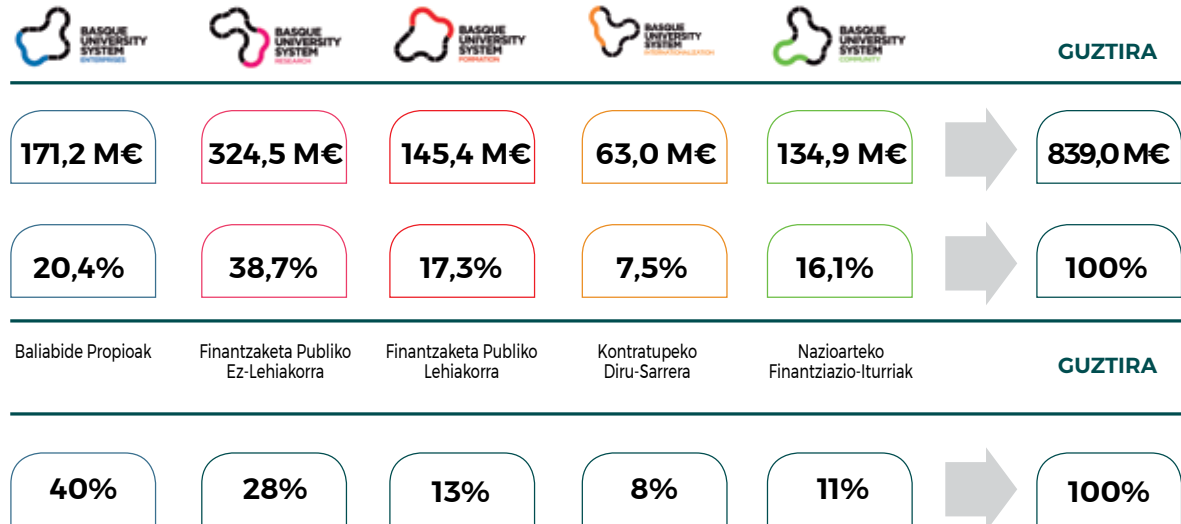
13. taula: Hezkuntza Sailak 2023-2026 USPan mobilizatutako baliabideen banaketa (M €)

(*) 2019-2022 aldiko bilakaeran oinarrituta egindako zenbatespenak, irakasle eta ikertzaileen ordain-sari-osagarri gehigarrien ordainketa barne. Finantzaketa hori, azken batean, aurrekontu-erabilgarritasunak eta justifikazioak mugatzen dute, eta koherentea izan behar du EAEko Administrazio Orokor osorako ezarritako politika publikoekin.

Guztira, 2023-2026 bitartean Hezkuntza Sailak mobilizatutako baliabideak 1.642,4 M€koak izango dira, aurreko planarekiko %16,4 gehiago, kontuan hartuta, Programa-Kontratuez gain, Ekarpen Arrunta eta Hainbat Urtetarako Inbertsio Plana.

Ahalegin partekatuaren ikuspegitik, Hezkuntza Sailak unibertsitateei zuzenean laguntzea Programa-Kontratuen bidez, hiru unibertsitateek definitutako jarduera guztiak gauzatzeko aurreikusitako finantzaketaren %28 da, eta, beraz, aurreko planarekin alderatuta, finantziazio publiko ez-lehiakorra lortzeko zenbatekoa %17,6 handitu da.

Unibertsitateen berezko baliabideei dagokienez, mobilizatutako baliabide guztien %40 inguru dira. Gainerako %32a, berriz, finantziazio publiko lehiakorrean, kontratupeko diru-sarreretan eta nazioarteko finantziazioan banatzen da, hurrengo irudian ikus daitekeen moduan.



28. irudia : Zenbateko nagusien xehetasunak, ardatzen eta finantzaketa-moten pisu orokorraren arabera (M€ eta %)

Ardatzeko baliabideen xehetasunari erreparatuta, baliabideen kokapen eta banaketa hau ikusten da, jatorri-motaren arabera:

Unibertsitatea+Enpresa ardatzak 171,2 milioi euro mobilizatzea aurreikusten du; horietatik %32 baliabide propioetatik dator (BP), %20 finantziazio publiko ez-lehiakorretik (FPEL), %12 finantziazio publiko lehiakorretik (FPL), %30 kontratupeko diru-sarreretatik (KDS) eta %6 nazioarteko finantziazio-iturrietatik (NFI). Mobilizatutako funts guztien %20,4 da ardatza.

Bikaintasuneko Zientzia ardatzak mobilizatuko ditu baliabide gehien; 324,5 milioi euro mobilizatzea aurreikusten du; horietatik %23 baliabide propioetatik (BP) dator, %32 finantzaketa publiko ez-lehiakorretik (FPEL), %23 finantziazio publiko lehiakorretik (FPL), %3 kontratupeko diru-sarreretatik (KDS) eta %19 nazioarteko finantziazio-iturrietatik (NFI). Mobilizatutako funts guztien %38,7 da ardatza.

Prestakuntza eta Irakaskuntza Metodologia Berritzaileak ardatzak 145,4 milioi euro mobilizatzen ditu; horietatik %61 baliabide propioetatik (BP) dator, %29 finantziazio publiko ez-lehiakorretik (FPEL), %1 finantziazio publiko lehiakorretik (FPL), %6 kontratupeko diru-sarreretatik (KDS) eta %3 nazioarteko finantziazio-iturrietatik (NFI). Arda-

tza mobilizatutako funts guztien %17,3 da, eta baliabide propioen 2:1 garrantzia du finantziazio publiko ez-lehiakorren aldean.

Unibertsitatea+Euskadi Basque Country ardatzak 63,0 milioi euro mobilizatzea aurreikusten du; horietatik %34 baliabide propioetatik dator (BP), %32 finantzaketa publiko ez-lehiakorretik (FPEL), %4 finantziazio publiko lehiakorretik (FPL), %1 kontratupeko diru-sarreretatik (KDS) eta %29 nazioarteko finantziazio-iturrietatik (NFI). Lehen-tasuneko ardatza mobilizatutako funts guztien %7,5 baino ez den arren, aurreko planarekiko garrantzi handiena izan duen ardatzetako bat da.

Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta Berritasuneko ardatzak 134,9 milioi euro mobilizatzea aurreikusten du; horietatik %68 baliabide propioetatik (BP) dator, %25 finantziazio publiko ez-lehiakorretik (FPEL), %6 finantziazio publiko lehiakorretik (FPL) eta %1 kontratupeko diru-sarreretatik (KDS). Mobilizatutako funts guztien %16,1 da ardatza.

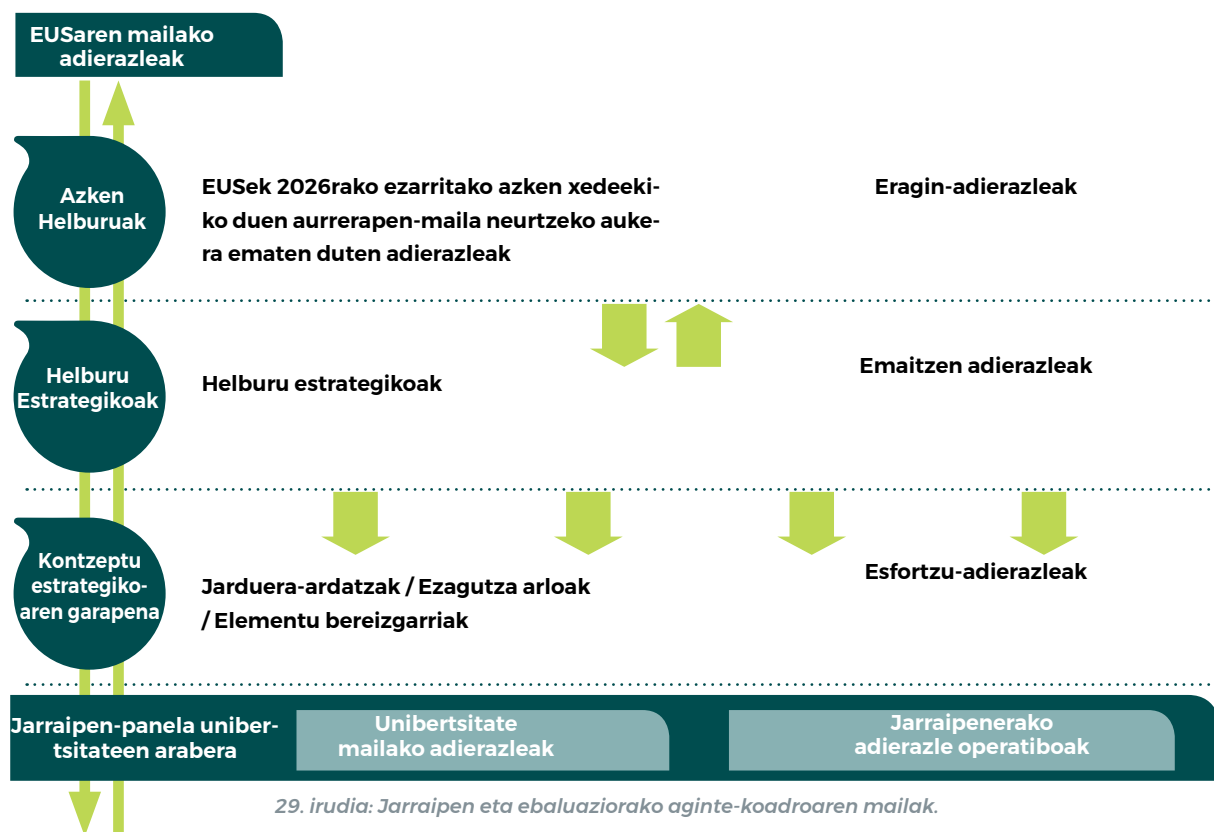
Digitalizazioa eta **Gizarte-eragina** ardatzetan mobilizatutako baliabideak zeharkako ardatzak direnez, bost ardatz nagusien aurrekontuan sartuta daude, arestian aipatu bezala.

Ardatza / Finantzaketa Mota	BP	FPEL	FPL	KDS	NFI	Guztira, 2023-2026 bitartean (€)
Unibertsitatea+Enpresa	32%	20%	12%	30%	6%	171,2 M€
Bikaintasuneko Zientzia	23%	32%	23%	3%	19%	324,5 M€
Unibertsitatea+Euskadi Basque Country	34%	32%	4%	1%	29%	63,0 M€
Irakaskuntza Berritzailea eta Kalitatezkoa	61%	29%	1%	6%	3%	145,4 M€
Unibertsitate Komunitate Inklusiboa eta berdintasunezkoa	68%	25%	6%	1%	0%	134,9 M€
EUS, Guztira	40%	28%	13%	8%	11%	839,0 M€

14. taula: Finantzaketaren jatorriaren eta ardatzaren pisua ardatzaren guztizko aurrekontuarekiko (M€ eta %).

8.3 Jarraipen eta ebaluazio sistema

2023-2026 USPak adierazleen eta helmugen aginte-koadroa du lau mailatan, jarraipena eta ebaluazioa modu jarraitu eta xehatua egin ahal izateko. Aurreko planari dagokionez, beste maila bat gehitu da, sistemaren eta unibertsitateen jarduna ebaluatzeko erabiliko diren adierazleak argi eta garbi ikusteko, eta ahalegin, emaitza eta eraginaren adierazleak bereizi dira.



Eragin-adierazleak EUSek 2026rako ezarritako azken xedeekiko duen aurrerapen-maila neurtzeko aukera ematen duten adierazleak dira. Laburbilduz, alderdi hauek neurtzen dituzte:

Giza kapitala sortzea:

- Goi-mailako ikasketak dituzten 25-64 urte bitarteko biztanleak (%).
- Enplegu-tasa ahokatua (%).

Ekoizpen zientifikoa:

- Indexatutako zientzia-argitalpenen kopurua (Scopus).
- EUSek Euskadiko ekoizpen zientifikoan duen pisua.

I+G jarduera:

- Unibertsitateak gauzatutako I+G gastua BPGd-arekiko (%).
- Ikerketa Industrialean eta Garapen Esperimentalean gauzatutako I+G gastua (%).

Transferentzia:

- Ilen kopurua (LOB) enpresaz kanpoko enpresa edo erakundeekin formalizatutako kontratuetan.
- Unibertsitateak urtean sortutako *spin-off* kopurua.

Emaitzen adierazleak neurtzen dute zenbate-raino betetzen diren helburu estrategikoak azken helburuen bidez. Faktore hauek neurtzen dira:

Lehen mailako baliabideak eta azpiegiturak:

- Gauzatutako I+G gastua unibertsitateko gastu osoarekiko (%).

Hezkuntza Metodologiak eta STEM:

- STEMen titulazioetan (Gradu eta Master) matriculatutako ikasleen kopurua.

LHko enpresa eta zentroekiko harremana:

- Euskal enpresek eta I+G Unitateek unibertsitateko nazioarteko proiektuetan duten partaidetza kopurua LHko 100 II LOBekiko.

ZTBESeko eragileekin lankidetzan aritzeko formulak:

- Unibertsitatearekin lankidetzan aritzen diren ZTBESeko eragileen kopurua.

Nazioarteko campus, sare eta programak:

- Unibertsitateak lankidetzan dituen unibertsitateen eta nazioarteko beste erakunde batzuen kopurua: mugikortasun-programak, enpresetan praktikak egitea.

Formula/kontzeptu berriak eta digitalizazioa:

- Urteko inbertsioa azpiegitura eta zerbitzu digitaletan.

Gizarte-eragina:

- Hirugarren hezkuntzako 25-34 urteko biztanleak (%).

Hirugarren mailan, EUS mailako **esfortzu-adierazleak** definitu dira, plan honetan zehaztutako zazpi jarduera-ardatzetako bakoitzean EUSen aurrerapen-maila neurtzeko.

Azkenik, laugarren mailan, **jarraipenerako adierazle operatiboak** daude. Adierazle horiek banakako adierazleak dira unibertsitate bakoitzeko, eta Programa-Kontratuetan definitutako jardueren jarraipena egitea ahalbidetzen dute.

2023-2026 USParen jarraipena egiteko, 2019-2022 USParen egitura eta lan operatiboa mantenduko dira, horrela jarraipen eta ebaluazio batzordeei jarraipena emanez. Hona hemen batzorde horien lan-dinamika:

1 Lehenengo etapan, aurreko urteko jarraipen-adierazleen balioei eta urte horretako kudeaketa-planari buruzko informazio zehatza eskatzen zaie unibertsitateei. Horrela, jarraipen eta ebaluazio batzorde adierazle horien emaitzak eta unibertsitate bakoitzeko kudeaketa-planen alderdi garrantzitsuenak aztertzen dituzte. Adierazleren batean aurrerapena aurreikusitakoa baino motelagoa bada, batzordeak zehaztuko du zer ekintza egin behar diren adierazle horretarako aurreikusitako helburua urtea amaitu baino lehen lortzeko.

2 Bigarren etapan, beste informazio-eskaera bat egiten zaie unibertsitateei, uneko urteko kudeaketa-planen exekuzioan izandako aurrerapenei buruz, eta jarraipen eta ebaluazio batzorde adierazleen multzo osoaren aurrerapenak aztertzen dituzte. Lehenengo etapan bezala, bereziki aztertzen dira aurreikusitakoa baino okerrago doazen adierazleak, hala bada-gokio.

3 Eta, azkenik, hirugarren etapan, hiru unibertsitateei urteko azken informazio-eskaera egiten zaie, eta jarraipen eta ebaluazio batzorde 2023-2026 USPrako aurrerapen-maila eta kon-tuan hartu beharreko elementuak ebaluatzen dituzte.

Laburbilduz, lan-sistematika aurreko urteko emaitzak berrikustean eta zehaztutako ekintzen garapenaren eta laguntza-urteko kudeaketa-planetan gauzatutako aurrekontuaren jarraipenean oinarritzen da. Horri esker, 2023-2026 USPrako aurreikusitako azken helburuak, helburu estrategikoak eta emaitzak lortzeko prozesua optimizatzen da.

9

ERANSKINA: Akronimoen zerrenda

AFIT	Prestakuntza, Ikerketa eta Transferentziako Polo Aurreratua
AIC	Automotive Intelligence Center
AZP	Administrazioko eta Zerbitzuen Pertsonala
BERC	Basque Excellence Research Center (Oinarrizko Ikerketarako eta Bikaintasun Ikerketarako Zentroa)
BPGd	Barne-produktu Gordina
CIC	Ikerketa Kooperatiboko Zentroa
DIPC	Donostia International Physics Center
EAE	Euskal Autonomia Erkidegoa
ECTS	European Credit Transfer System (Kredituak Esleitzeko Europar Sistema)
EPO	European Patent Office (Patenteen Europako Bulegoa)
ERC	European Research Council (Europako Ikerketa Kontseilua)
EUS	Euskal Unibertsitate Sistema
I+G	Ikerketa eta Garapena
I+G+b	Ikerketa, Garapena eta Berrikuntza
II	Irakasleak eta Ikertzaileak
ISI	Ikerketa Sanitarioko Institutuak
JdC	Juan de la Cierva
LH	Lanbide Heziketa
MSCA	Maria Skłodowska-Curie Actions
PCT	Patent Cooperation Treaty (Patenteen Gaietarako Lankidetzta Ituna)
PCTI	Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana)
PPEMI	Plan Plurianual Especial de Mejora de Infraestructuras (Azpiegiturak Hobetzeko Hainbat Urtetarako Plan Berezia)
RIS3	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (Especializazio Adimentsurako Ikerketa eta Berrikuntza Estrategia)
RyC	Ramón y Cajal
SCL	Student Centered Learning (ikaslea ardatz duen ikaskuntza)
SCOPUS	Zientzia-aldizkarietako artikuluen datu-base bibliografikoa, laburpenak eta aipamenak barne hartuta
SJR	SCImago Journal & Country Rank
STEAM	Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika)
UE-28	Europar Batasuna osatzen duten 28 herrialdeak
UPV/EHU	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea
USP	Unibertsitate Sistemaren Plana
WoS	Web of Science (Zientzia-argitalpen nagusien erreferentziak jasotzen dituen datu-basea)
ZTBES	Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarea