

Plan Estratégico 2030

Edición

1. Julio 2021

Contribuciones:

Este plan estratégico es el resultado del trabajo realizado entre septiembre de 2020 y abril de 2021 por el equipo operativo de Euskampus Fundazioa, con la colaboración de Igor Revilla (B+i Strategy), y con la participación a través de entrevistas de las siguientes personas:

- UPV/EHU: Fernando Tapia (Vicerrector de Desarrollo Científico y Transferencia en 2020)
- DIPC: Ricardo Díez Muiño (Director)
- Tecnalía: Iñaki San Sebastián (CEO en 2020)
- Université de Bordeaux: Olivier Pujolar (Vicepresidente de Parteneriados y Territorios) y Hélène Jacquet (Vicepresidenta de Estrategia y Desarrollo)
- Departamento de Educación del Gobierno Vasco: Adolfo Morais (Viceconsejero de Universidades e Investigación)

Producción

Euskampus Fundazioa

Diseño gráfico

Markel Elizalde

Publicado por

Euskampus Fundazioa

Indice



/ p.6



/ p.14



/ p.28



/ p.34



/ p.58



/ p.63



/ p.68

Introducción

10+10 años de excelencia internacional y cooperación para el BIEN COMÚN

Cuando se cumplen 10 años de Euskampus, se renueva la visión a 2030 con el fin de que la UPV/EHU, DIPC y TECNALIA, junto con la Universidad de Burdeos, y el conjunto de su Patronato y socios, contribuyan a promover una sociedad más próspera, sostenible y equitativa.

El 19 de julio de 2011 se creó Euskampus Fundazioa. Originalmente fue creada para impulsar el Proyecto de Conversión a Campus de Excelencia Internacional Euskampus - CEI Euskampus, liderado por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), en el marco de una alianza estratégica con el Centro de Investigación Tecnológica Tecnalía (TECNALIA) y el Donostia International Physics Center (DIPC). Desde 2012, son también Patronos de Euskampus Fundazioa las empresas CAF y Ormazabal-Velatia, y la Fundación Vasca para la Ciencia Ikerbasque. En 2017 se incorporó la Universidad de Burdeos a su Patronato.

Gracias al éxito obtenido en el propio desempeño de la misión original, vinculada al desarrollo del Proyecto de Conversión a Campus de Excelencia Internacional, como en su posterior continuidad y diversificación con nuevos programas, y en el contexto de los nuevos Marcos Estratégicos de País Vasco y Europa, se ha elaborado un nuevo Plan Estratégico de Euskampus Fundazioa con visión 2030. El nuevo Plan Estratégico supone una evolución de lo logrado y una extensión de la influencia de Euskampus. Por una parte, se apuesta por fortalecer la labor de apoyo permanente a la Alianza entre UPV/EHU, U. Burdeos, DIPC, Tecnalía, a la vez que se introducen nuevas fórmulas cooperativas (Comunidades de Conocimiento y Misiones Euskampus en las que se va a potenciar la participación de alumnado de la UPV/EHU y de la U. de Burdeos), con el objetivo de incrementar el impacto conjunto. Se mantiene la idea original de Campus de Excelencia Internacional, pero renovada y adaptada al nuevo contexto del País Vasco y de Europa, así como de la UPV/EHU y la Universidad de Burdeos, DIPC y TECNALIA, teniendo en cuenta la Alianza de Universidad Europea ENLIGHT. Por otra parte, se incrementa la colaboración con el Departamento de Educación del GV/EJ, para extender la capacidad de impulso de programas cooperativos innovadores realizada por Euskampus a otros contextos (conjunto de universidades vascas, sistema de ciencia (BERCs), etc.) y así aumentar el perímetro de influencia de Euskampus.

Todo ello trabajando desde los principios y valores que identifican a Euskampus: catalizar la colaboración entre entidades diferentes, fomentar la interdisciplinariedad, el abordaje de la complejidad y el enfoque hacia el conjunto del sistema, la agilidad en los procesos, la flexibilidad de los planteamientos, el compromiso por la excelencia y la lealtad a sus entidades patronas.

Miramos al futuro satisfechos por el camino recorrido y con gran ilusión de seguir contribuyendo a hacer realidad un mundo mejor: conectando instituciones, disciplinas y personas, co-creando conocimiento y soluciones para el BIEN COMÚN.



DE DÓNDE VENIMOS

1.1. Etapa Inicial (2011-2015) - Conversión a Campus de Excelencia Interna- cional

Euskampus Fundazioa es una fundación del sector público **creada en 2011 por la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), el Centro de Investigación Tecnológica Tecnalía (Tecnalía) y el Donostia International Physics Center (DIPC)**. En 2012, se unieron a Euskampus Fundazioa las empresas **CAF y Ormazabal-Velatia**, y la Fundación Vasca para la Ciencia **Ikerbasque**.

En su planteamiento original Euskampus Fundazioa se creó en el marco del Proyecto de Conversión a Campus de Excelencia Internacional (CEI) Euskampus, con la misión de configurarse como un espacio neutral e instrumento para el despliegue, gestión y gobierno del Campus de Excelencia Internacional. Este era un proyecto estratégico altamente complejo con el objetivo de alcanzar el liderazgo internacional en educación, generación y transferencia de conocimiento

en tres áreas de especialización (Ecosistemas sostenibles y tecnologías ambientales, Procesos innovadores y nuevos materiales, Envejecimiento saludable y calidad de vida) y dar la mejor respuesta a las necesidades de la sociedad y constituirse como motor de riqueza para el País Vasco, bajo un modelo social integral y de economía sostenible. A finales de 2015, la UPV/EHU, junto con sus socios de proyecto CEI, Tecnalía y DIPC, obtuvo el reconocimiento como Campus de Excelencia Internacional, y consiguió la máxima calificación por parte del Ministerio de Educación a través de una evaluación realizada por un Panel Internacional.

Al término del Proyecto CEI, y gracias a la contribución de Euskampus Fundazioa para el desarrollo coherente y consecuente con el planteamiento original, la UPV/EHU, en su alianza con Tecnalía y el DIPC (y con la Universidad de Burdeos como parte del proceso):

- pasó a ocupar un papel destacado en el Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, y con una mayor conexión con el tejido socioeconómico;
- se configuró como un agente clave en la Eurorregión Aquitania-Euskadi y, por extensión, en el Eje Atlántico Europeo;
- multiplicó y reforzó su participación en programas Europeos;
- fue capaz de lanzar iniciativas singulares de colaboración público-privadas con diversas entidades;
- y se posicionó y asentó en posiciones destacadas de los rankings internacionales de universidades.

De este modo, en el periodo 2011-2015, Euskampus Fundazioa cumplió con éxito con el cometido original para el que fue concebida.

1.2. Etapa II (2016-2020) - Consolidación y Diversificación

Al término del proyecto CEI, en 2016, se planteó un nuevo Plan Estratégico (Plan Estratégico Euskampus 2016-2020) que daba **continuidad a las actuaciones cooperativas nucleares** desarrolladas entre los Patronos fundacionales de Euskampus, y entre estos y la Universidad de Burdeos, durante la etapa del Proyecto CEI, a saber, la **Comunidad de Polos de Conocimiento** y el **Campus Transfronterizo Euskampus-Bordeaux**. Ambos marcos de actuación cooperativa, a su vez, se rediseñaron para alinearse con las prioridades y nichos de oportunidad de la **RIS3 Euskadi** y contribuir a su des-

pliegue, tanto en el marco propio del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI) 2020 del Gobierno Vasco, como del Plan Estratégico 2014-2020 de la Eurorregión Aquitania-Euskadi inicialmente, y de Nueva Aquitania-Euskadi-Navarra en una actualización posterior.

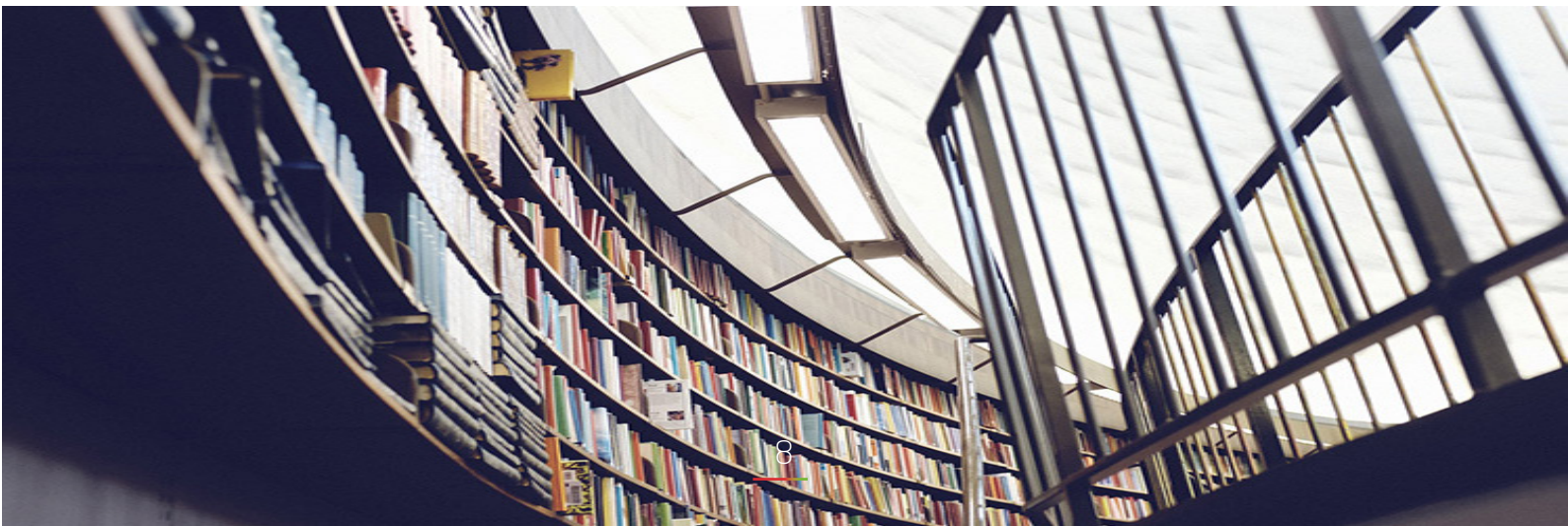
Polos de conocimiento

Los Polos de Conocimiento son **espacios abiertos para la colaboración interinstitucional e interdisciplinaria a fin de abordar desafíos sociales y globales**, con el horizonte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que están, a su vez, muy bien alineados con la Estrategia de especialización inteligente del País Vasco. En el periodo se han impulsado seis Polos de Conocimiento centrados en retos de: **energías marinas renovables, territorios sostenibles y saludables, salud personalizada, industria 4.0, ciencia de datos y digitalización, y materiales multifuncionales para la sostenibilidad.**

El despliegue exitoso de los Polos se implementa conectando las estructuras existentes en las entidades participantes; es decir, los Polos no son nuevos departamentos, centros, divisiones o institutos, sino una dinámica de cooperación líquida. En el contexto de los Polos, utilizamos **metodologías de co-creación y design thinking** para identificar desafíos relevantes y lanzar agendas de acción que cristalizan en una nueva oferta de formación conjunta, proyectos de investigación y actividades de transferencia y difusión de conocimiento.

En el conjunto de los diez años, cerca de un 20% de los grupos de investigación de la UPV/EHU de diversas disciplinas, y más de 20 entidades, locales e internacionales, aparte de la UPV/EHU, Tecnalia y DIPC, han participado en la dinámica cooperativa de Polos de Conocimiento, habiéndose invertido cerca de 4 millones de euros por parte de Euskampus Fundazioa desde 2012 en impulsar más de 100 actuaciones cooperativas (proyectos de investigación locales e internacionales, nueva oferta formativa de postgrado, transferencia de conocimiento y difusión a la sociedad), 4 Cursos de Verano, y la puesta en marcha de 5 Laboratorios Conjuntos de Investigación (Joint Research Laboratories - JRL) en ámbitos como la Inteligencia Artificial, las Energías Renovables en Medio Marino, la Resistencia a los Antibióticos, los Hormigones Sostenibles o los Desarrollos Farmacéuticos Avanzados.

Asimismo, en 2020 se comenzó a experimentar con una nueva fórmula cooperativa orientada a retos, las Misiones Euskampus. Se puso en marcha la Misión Euskampus Resiliencia COVID19, dirigida a 4 retos, movilizando 9 proyectos cooperativos interdisciplinares involucrando a más de 60 investigadores e investigadoras de la UPV/EHU, DIPC, TECNALIA y la Universidad de Burdeos.



Universidad de Burdeos y ENLIGHT

Como parte del despliegue del Plan Estratégico Euskampus 2016-2020, **la Universidad de Burdeos se incorporó al Patronato de Euskampus Fundazioa en 2017**, reforzando así la Alianza firmada por la UPV/EHU y la UB en 2014 durante el desarrollo del CEI, y confirmada y extendida en 2018. En particular, Euskampus Fundazioa ha jugado y juega el papel de entidad coordinadora entre las dos universidades, secretaría técnica, punto de encuentro, oficina de ayuda, y agente dinamizador de las colaboraciones a todos los niveles (institucional y social), siendo el elemento ensamblador y catalizador para el avance estratégico y operativo de la Alianza entre ambas universidades y sus socios, su conexión con la política de innovación transfronteriza, y también con su proyección internacional conjunta.

El Campus Transfronterizo Euskampus Bordeaux comprende hoy en día una amplia comunidad universitaria e investigadora de más de 100.000 estudiantes y cerca de 9.000 personas del colectivo docente e investigador. Hasta la fecha, se cuenta con 7 titulaciones conjuntas de postgrado; se han puesto en marcha 4 Laboratorios Transfronterizos de Cooperación (LTC), en los ámbitos de nanociencia, fabricación avanzada, matemática aplicada y hormigones sostenibles; se ha desarrollado un rompedor proyecto

de innovación educativa (Ocean i3); se han defendido más de 50 tesis cotuteladas; se han producido más de 300 co-publicaciones científicas; se han ejecutado 9 proyectos Europeos y 6 proyectos Eurorregionales; y se han celebrado 3 simposios y 3 encuentros transfronterizos, y dos cursos de verano transfronterizos. Euskampus Fundazioa ha invertido 2 millones de euros en el desarrollo del Campus Transfronterizo.

Esta labor de intensa cooperación fue reconocida en noviembre de 2018 **al ser otorgado el Premio Diálogo¹** a ambas universidades.

Además, Euskampus Fundazioa ha contribuido significativamente a la gestación de la **Universidad Europea ENLIGHT**, en la que ambas universidades participan y a la que han accedido conjuntamente con un planteamiento compartido. Hoy en día, ENLIGHT es una Alianza Universitaria en marcha, a través de dos grandes proyectos institucionales, con el objetivo de largo plazo de contribuir a transformar el Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Europeo de Investigación e Innovación.

¹ Diálogo es una asociación de amistad franco-española que tiene como misión fomentar la cooperación en los campos cultural, económico, social, educativo y científico. El premio Diálogo tiene como objeto reconocer el esfuerzo de personas, empresas o instituciones que han desempeñado un papel relevante en el desarrollo y acercamiento de las relaciones entre Francia y España.

Convenios UPV/EHU - Tecnalia y Universidad de Burdeos - Tecnalia

También en 2018, la UPV/EHU y Tecnalia firmaron un convenio que fortalecía las bases del nuevo marco colaborativo que se estaba desarrollando entre estas dos entidades desde el proyecto CEI, y con el objetivo de ganar en impacto mediante el impulso a nuevos instrumentos de colaboración, en muchos de los cuales Euskampus Fundazioa ha ejercido y ejerce una importante labor de diseño, dinamización y gestión, como por ejemplo, los Joint Research Labs (JRL) o la Joint Research Unit (JRU) que está permitiendo incrementar la participación conjunta en proyectos Europeos. Además, la UPV/EHU y Tecnalia comparten hoy un amplio conjunto de actuaciones cooperativas e instrumentos estables conjuntos, como las Aulas Tecnalia en la Escuela de Ingeniería de Bilbao, en la Facultad de Economía y Empresa - Sarriko, en la Facultad de Ciencia y Tecnología, o el Aula del Campus de Gipuzkoa, la promoción de investigadores con doble afiliación o el programa conjunto de formación de investigadores a través de tesis doctorales (2+2), entre otros. Disponen de un cuadro de mando con el que pueden medir de forma clara y distinta el avance de su colaboración y su contribución al conjunto del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación del País Vasco sobre el que ejercen un potente efecto tractor. El

balance de los resultados del acuerdo en los últimos años es muy positivo, y muestra que la estrategia de colaboración emprendida está dando sus frutos, pues la gran mayoría de indicadores de impacto han mejorado de forma significativa (no orgánica), con incrementos que van del 50% al 140%, lo cual confirma la acción transformadora del acuerdo. El acuerdo tiene la singularidad de vincular de forma estratégica a las dos mayores entidades investigadoras del País, que forman parte de subsistemas diferentes.

Asimismo, Tecnalia y la Universidad de Burdeos firmaron un convenio en 2019, en el que también se reconoce el papel dinamizador de Euskampus para la colaboración entre ambas entidades, y que, poco a poco, aspira a establecer un marco de colaboración que explote las complementariedades de ambas organizaciones.

Medición de impacto social

Durante este periodo se ha iniciado una línea de acción transversal para medir y establecer el valor e impacto social de Euskampus Fundazioa. Ello se ha realizado a través de un proyecto interno focalizado en la medición del valor e impacto de los Polos de Conocimiento. Este proyecto se ha ejecutado con rigor y profundidad siguiendo la metodología SROI (Social Return of the Investment) y que ha sido certificado por la Agencia Internacional Social Value International (SVI) en 2020. A modo de síntesis, el proyecto ha arrojado un resultado muy positivo en el que se ha establecido que, por cada euro invertido en los Polos de Conocimiento, se devuelve 1,97 euros en valor social al conjunto de grupos de interés que forman parte de esta iniciativa característica de Euskampus.

Sin embargo, más importante que la obtención de la ratio SROI en sí, el propósito final de este trabajo consiste en incorporar un enfoque de gestión de impactos en Euskampus Fundazioa, integrando indicadores que permitan monitorizar y evaluar los impactos que se están generando en nuestros grupos de interés. Otra conclusión importante de este estudio es el cambio de modelo relacional inducido por Euskampus. El colectivo de investigadores e investigadoras con los que trabaja Euskampus no colabora más por su participación en los Polos de Conocimiento, sino que colaboran bajo nuevas dinámicas de cooperación, y surgen un conjunto de nuevos valores como la confianza, la generosidad y la disposición a colaborar más.

Desarrollo de programas innovadores de conexión universidad empresa

En paralelo a esta intensa actividad de interconexión de sus entidades patronas, Euskampus Fundazioa inicia en 2016 un nuevo ámbito de actividad recogido en su Plan Estratégico 2016-2020 como "Programas a Medida", para diversificar el campo de actuación de Euskampus Fundazioa, y extender las competencias adquiridas durante la etapa CEI. En este nuevo ámbito se viene realizando el diseño y desarrollo de proyectos y servicios para cubrir y responder a necesidades relacionadas con la educación superior y formación universitaria, la investigación y la

innovación, y la proyección internacional, y planteadas por entidades que no forman parte del Patronato de Euskampus Fundazioa.

El punto de partida lo marcó la organización y gestión del Thematic University Business Forum en colaboración con el Departamento de Educación del Gobierno Vasco y la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, celebrado en octubre de 2016 en Donostia-San Sebastián. Así, se inició una fértil colaboración con la **Viceconsejería de Universidades e Investigación del**

Gobierno Vasco a través de un **Convenio de cuatro años de duración (2017-2020)**².

A través de este convenio, la Viceconsejería de Universidades e Investigación comisionó a Euskampus Fundazioa para impulsar y dinamizar una línea clave de la **I Estrategia Vasca Universidad - Empresa**: la clusterización de Centros del Sistema Universitario Vasco (SUV) para potenciar la conexión universidad-empresa y contribuir al desarrollo de la RIS3 Euskadi. En particular, Euskampus Fundazioa ha venido ejerciendo la labor de secretaría técnica del Clúster de Formación Universitaria en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Euskadi - **Clúster 4GUNE**. Euskampus Fundazioa trabaja estrechamente con la

Dirección de Política y Coordinación Universitaria, diseñando y desarrollando diversos programas operativos a los que imprime valores clave desarrollados por Euskampus como el enfoque sistémico, la co-creación o la interdisciplinariedad. Asimismo, y siguiendo la estela del trabajo que se está realizando con 4GUNE, en 2020 Euskampus ha comenzado a articular un Polo de Educación Superior en Industrias Culturales y Creativas (ICC) - **ksiGUNE**, que persigue, entre otros objetivos, el de contribuir a posicionar al País Vasco en una futura Knowledge and Innovation Community (KIC) en ICC del European Institute of Technology (EIT).

Otras actividades

Asimismo, dentro de este ámbito estratégico, durante los años 2017 y 2018 Euskampus Fundazioa trabajó con la Diputación Foral de Bizkaia en el diseño y desarrollo de Bizkaia Katedra, que ha tenido como resultados tangibles un Acuerdo de Movilidad entre Boise State University (Idaho, EEUU), la Diputación Foral de Bizkaia y las tres universidades vascas, y el Programa de Becas Bizkaia BBK, puesto en marcha por Euskampus Fundazioa y que hoy en día gestiona Bizkaia Talent. También se ha realizado, durante 2019 y 2020, un Programa para BBK Fundazioa (BBK Saretuz) con el objetivo de potenciar la cualificación profesional del ecosistema de entidades sociales de BBK.

Finalmente, Euskampus Fundazioa ha permitido el desarrollo en su seno de iniciativas singulares como **Sinnergiak Social Innovation (Sinnergiak) o el Agirre Lehendakaria Center (ALC)**, dotándoles de espacio jurídico y administrativo para el despliegue autónomo de sus respectivos planes estratégicos. También se ha constituido Euskampus como un instrumento operativo para la realización de múltiples actividades de la **Cátedra de Cultura Científica de la UPV/EHU**, cumpliendo así con su función de Unidad de Cultura Científica reconocida por la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT) desde el año 2012.

² Dicho Convenio no sólo ha permitido diversificar el marco de actuación de Euskampus Fundazioa con nuevas actuaciones, sino que ha dado soporte al conjunto de la misión de Euskampus, permitiendo la labor de consolidación del Campus de Excelencia Internacional, y posibilitando el despliegue de Euskampus como Unidad de Cultura Científica y de su Unidad Autónoma Agirre Lehendakaria Center.

Valoración del periodo 2016 - 2020

En definitiva, durante el periodo 2016 - 2020, Euskampus Fundazioa se ha consolidado como una **entidad clave que afianza las relaciones, la conexión y la confianza mutua de sus entidades patronas para impulsar actuaciones compartidas de formación, investigación, transferencia y difusión del conocimiento con un alto impacto en el territorio vasco y transfronterizo, y en su proyección internacional conjunta**. Asimismo, ha contribuido a trasladar este modelo cooperativo a otros agentes y ámbitos contribuyendo a introducir y desarrollar programas innovadores en el conjunto del Sistema Universitario Vasco.

Echando la vista atrás, **podemos afirmar que la Visión planteada en 2016 para el 2020 se ha cumplido**: convertirse en una entidad catalizadora de la colaboración interdisciplinar y multiagente que potencia el co-liderazgo de sus socios estratégicos en el desarrollo territorial y en su proyección internacional, induciendo respuestas locales con un alto valor socioeconómico a retos que son globales.



2.

MARCOS ESTRATÉGICOS GLOBALES Y LOCALES

En los diez años que lleva operando Euskampus Fundazioa se han producido cambios importantes en los marcos estratégico-políticos globales y locales.

El nuevo Plan Estratégico de Euskampus, Euskampus 2030, se inscribe en la “Década de Acción” para cumplir con los Objetivos Mundiales de Desarrollo Sostenible (ODS), el Pacto Verde Europeo (European Green Deal), y el Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2030 (PCTI2030) y la Estrategia de Especialización Inteligente de Euskadi (RIS3 Euskadi), así como el Plan del Sistema Universitario Vasco (PSUV) y la Estrategia Vasca Universidad-Empresa (EVUE).

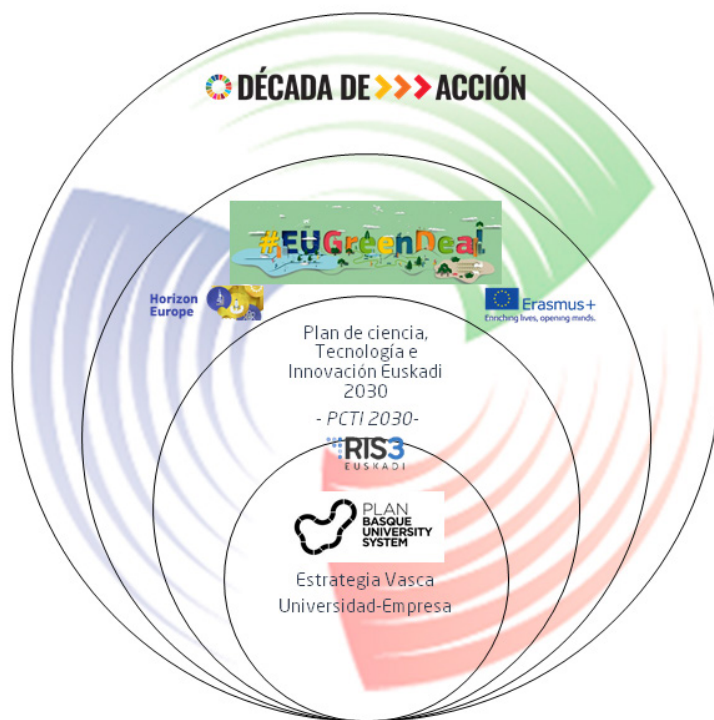


Figura 1. Encuadre del Plan Estratégico Euskampus 2030 con Marcos Estratégicos Globales y Locales

2.1. Agenda 2030 y década de acción

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, firmada por los Estados miembros de la ONU en 2015, es una hoja de ruta estructurada en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que tienen como fin erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

La “Década de Acción” hace referencia al llamamiento de las Naciones Unidas a gobiernos, empresas y sociedad civil para que

intensifiquen su acción sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde 2020 para alcanzar las metas fijadas en 2030. Para ello, la ONU ha identificado tres ámbitos clave sobre los que trabajar para acelerar el avance de los ODS:

- Movilización
- Aumento de la ambición
- Soluciones innovadoras



Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

En esta “Década de Acción”, los ODS establecen el marco global de deseabilidad, sostenibilidad y aceptabilidad ética en el que, en primera instancia, deben fijarse las prioridades de Euskampus.

2.2. Prioridades de la Comisión Europea para 2019-2024

Tras las elecciones europeas de 2019, la Unión Europea estableció una serie de prioridades que conforman la agenda política europea hasta 2024. Las prioridades de la Comisión Europea, después de haber sido propuestas por la Presidente Ursula von der Leyen en forma de orientaciones políticas, constituyen la base de actuación de la Comisión y se centran en seis grandes ambiciones para los próximos años:

- **Un Pacto Verde Europeo.** El Pacto Verde es la estrategia de la UE destinada a transformar Europa en el primer continente climáticamente neutro, convirtiéndose en una economía moderna y eficiente en el uso de los recursos. El Pacto Verde Europeo abarca todos los sectores de la economía, especialmente los del transporte, la energía, la agricultura, los edificios y las industrias, como las de la siderurgia, el cemento, las TIC, los textiles y los productos químicos, e incluye un ambicioso programa legislativo y político a implementar durante 2021.
- **Una Europa adaptada a la Era Digital.** La Comisión Europea aspira a lograr que la década de 2020 sea la "Década Digital" de Europa. Para adaptarse a la transformación digital, la Comisión pretende invertir en las empresas y en la investigación e innovación, capacitar a las personas y dotarles de las capacidades y competencias necesarias para la nueva generación de tecnologías. El futuro digital de Europa debe garantizar que la tecnología se ponga al servicio de las personas y aporte un valor añadido a su vida cotidiana. Como parte de la transición hacia el nuevo mundo digital, la Comisión Europea ha dado una serie de pasos en el desarrollo de una economía ágil en el manejo de datos y en la Inteligencia Artificial dentro de los límites éticos y seguros.
- **Una Economía al Servicio de las Personas.** La Comisión Europea pretende consolidar el modelo de economía de mercado social europeo, trabajando en favor de la justicia social, la reducción de desigualdades y la prosperidad. Es su ambición crear un entorno de inversión más atractivo y un crecimiento que cree empleos de calidad, especialmente para los jóvenes y las pequeñas y medianas empresas.
- **Una Europa más Fuerte en el Mundo.** La Comisión Europea defiende el multilateralismo y un orden mundial basado en normas que permita a la UE tener un papel más activo y una voz más firme en el mundo. El liderazgo europeo supone convertir a Europa en un lugar atractivo para las empresas y el talento y trabajar en cooperación con sus socios y países vecinos.
- **Promoción de nuestro Modo de Vida Europeo.** La promoción del modo de vida europeo pasa por proteger el estado de Derecho y la defensa de la justicia y de los valores fundamentales de la UE. En este contexto, uno de los ámbitos de actuación de la Comisión Europea es la Unión Europea de la Salud, en la que los países de la UE puedan responder juntos

a las crisis sanitarias y los pacientes recibían la mejor asistencia sanitaria posible para enfermedades como el cáncer.

- **Un nuevo impulso a la Democracia Europea.** Como parte de los esfuerzos de la UE para fomentar, proteger y fortalecer nuestras democracias, tanto a nivel local, regional, estatal y europeo, la Comisión Europea pretende dar a los europeos un papel más importante en el proceso de toma de decisiones y más activo en el establecimiento de prioridades.



Figura 3. Prioridades de la Comisión Europea 2019-2024

Las prioridades de la Comisión Europea 2019-2024 marcan una orientación clara a las estrategias territoriales, orientando una proporción creciente de los esfuerzos de educación, investigación e innovación hacia la neutralidad climática, la digitalización, la reducción de desigualdades y el empleo juvenil, la capacidad de respuesta a crisis sanitarias y la participación ciudadana.

2.3. Horizon Europe

El nuevo Programa Marco de Investigación e Innovación de la UE para el periodo 2021-2027, el más ambicioso hasta la fecha con un presupuesto de 95.000 millones de euros, pretende mantener a la Unión Europea a la vanguardia de la I+D+i a escala mundial. Entre sus objetivos destacan:

- Reforzar las bases científicas y tecnológicas de la Unión Europea, y el Espacio Europeo de Investigación.
- Impulsar la capacidad de innovación, la competitividad y el empleo en Europa.
- Cumplir con las prioridades de la ciudadanía y sustentar el modelo socioeconómico y los valores de la UE.




PILAR 1  CIENCIA EXCELENTE	PILAR 2  DESAFÍOS MUNDIALES Y COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL EUROPEA	PILAR 3  EUROPA INNOVADORA
Consejo Europeo de Investigación	CLÚSTERES • Salud • Cultura, creatividad y sociedad inclusiva • Seguridad civil para la sociedad • Mundo digital, industria y espacio • Clima, energía y movilidad • Alimentación, bioeconomía, recursos naturales, agricultura y medio ambiente	Consejo Europeo de Innovación
Acciones Marie Skłodowska-Curie		Ecosistemas europeos de innovación
Infraestructuras de investigación		Instituto Europeo de Innovación y Tecnología
AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN Y FORTALECER EL ESPACIO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN		
Ampliar la participación y difundir la excelencia		Reformar y mejorar el sistema europeo de I+i

Figura 4. Pilares del programa Horizon Europe

Desde la perspectiva de Euskampus Fundazioa, el programa Horizon Europe:

- **Orienta las prioridades temáticas** de formación, investigación y transferencia hacia los denominados “desafíos mundiales”.
- **Introduce nuevas lógicas para estructurar los esfuerzos de I+D+i:** misiones de investigación e innovación, nueva aproximación a las asociaciones europeas, Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (European Institute of Innovation and Technology - EIT), etc.
- **Facilita el lanzamiento de nuevas actividades y proyectos de soporte**, en ámbitos como la cooperación internacional, la política de ciencia abierta, las ayudas a la movilidad y formación de investigadores, etc.

2.4. Erasmus +

Erasmus+ es el programa de la UE que promueve la educación, la formación, la juventud y el deporte, con el objetivo de dotar a las personas de las capacidades necesarias para el mercado laboral y la sociedad actual y futura.

Para el cumplimiento de sus objetivos, el programa Erasmus+ promueve actividades en tres ámbitos:

- **Movilidad de las personas:** movilidad de los educandos y del personal; títulos conjuntos de máster Erasmus Mundus; préstamos para másteres.
- **Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas:** alianzas para el conocimiento entre instituciones de educación y empresas; proyectos de desarrollo de capacidades que respaldan la cooperación; asociaciones estratégicas transnacionales para el desarrollo de iniciativas de educación, formación o juventud, etc.

- **Apoyo a la reforma de políticas:** apoyo a conocimientos en los ámbitos de la educación, la formación y la juventud para la formulación de políticas; iniciativas a favor de la innovación política; cooperación con organizaciones internacionales con conocimiento y capacidad analítica reconocida (OCDE y Consejo de Europa), etc.

La nueva edición, para el periodo 2021-2027, se lanzó en marzo de 2021 con la primera convocatoria anual. Erasmus+ 2021-2027 cuenta con un presupuesto de más de 26.000 millones de euros y hace especial hincapié en la inclusión social, las transiciones ecológica y digital, y el fomento de la participación de las personas jóvenes en la vida democrática.

Erasmus+ facilita el surgimiento de nuevas actividades de movilidad y cooperación internacional, como los proyectos financiados por este programa en el marco de la Universidad Europea ENLIGHT o los masters Erasmus Mundus.



2.5. NextGenerationUE

NextGenerationEU es un instrumento temporal de recuperación orientado a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia de la COVID-19, acordado en julio de 2020 por el Consejo Europeo. Dotado con 750.000 millones y unido al presupuesto a largo plazo de la UE, da lugar será al mayor paquete de estímulo de la historia financiado a través del presupuesto de la UE, con un total de 1,8 billones de euros.

La finalidad de NextGenerationUE es mitigar el impacto económico y social de la pandemia de coronavirus y hacer que las economías y sociedades europeas sean más sostenibles y resilientes y estén mejor preparadas para los retos y las oportunidades de las transiciones ecológica y digital.

El elemento central de NextGenerationUE es el Mecanismo Europeo de Recuperación y Resiliencia (MRR), con 672.500 millones de euros en préstamos y subvenciones disponibles para apoyar las reformas e inversiones emprendidas por los países, y que serán canalizados a través de los planes nacionales (en el Estado, Plan “España Puede”, con un presupuesto de 72.000 millones de euros hasta 2023) y de su contraparte en Euskadi, Plan Euskadi-Next (Programa de inversiones que suma un total de 13.135 millones de euros y aspira a recibir fondos del MRR por valor de 5.702,6 millones de euros procedentes tanto de la Administración General del Estado como de los diferentes niveles institucionales de la Comunidad Autónoma de Euskadi que finalmente canalicen dichos fondos).

De acuerdo con las directrices marcadas por la Comisión Europea, los proyectos transformadores deberían centrarse en las siguientes áreas:

- Power up: tecnologías limpias y energías renovables
- Renovate: eficiencia energética en edificios
- Recharge and refuel: transporte sostenible e infraestructura de recarga
- Connect: despliegue de banda ancha de alta velocidad
- Modernise: Digitalización de la administración pública
- Scale-up: despliegue de capacidades digitales de última generación (datos industriales en la nube y microprocesadores)
- Reskill and upskill: educación y formación para impulsar las competencias digitales

NextGenerationUE representa una oportunidad única para impulsar proyectos transformadores que permitan la evolución hacia un sistema más sostenible y resiliente.

2.6. Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030

El PCTI Euskadi 2030 persigue mejorar el nivel de vida y la calidad del empleo de la sociedad vasca mediante una política de innovación que sitúe a Euskadi entre las regiones europeas más avanzadas en el año 2030.

Tomando como orientación el nuevo Programa Marco Horizonte Europa, se plantean tres pilares estratégicos y un elemento central:



Figura 5. Pilares del PCTI 2030

- **Excelencia científica:** mejorar la base científica y la generación de conocimiento fruto de la actividad de investigación de excelencia, e incrementar las capacidades y competencias técnicas y científicas.
- **Liderazgo tecnológico industrial:** consolidar el liderazgo tecnológico industrial de Euskadi y respaldar la investigación que contribuye a afrontar los desafíos de la sociedad vasca, mejorando los resultados e impacto de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico.
- **Innovación abierta:** promover la innovación en cooperación, tanto la de carácter tecnológico como no tecnológico, con especial atención a las pymes.
- **Talento:** Son las personas las que investigan e innovan y por tanto se necesita su talento para que los elementos anteriores puedan desarrollarse plenamente y ejercer su función de pilares estratégicos, contribuyendo a la consecución de los objetivos establecidos para este Plan.

Para alcanzar la visión a 2030, se definen cuatro objetivos operativos:

- Maximizar la orientación de la I+D+i vasca a resultados.
- Impulsar la actividad de I+D e innovación en las empresas, especialmente en las pymes.

- Potenciar la internacionalización de la I+D+i vasca.
- Promover el talento investigador, especialmente entre las mujeres.

Otra aportación relevante del PCTI 2030 es la **revisión de las áreas de especialización que constituyen la estrategia RIS3 Euskadi**.



Figura 6. RIS3 Euskadi 2030

Partiendo de las áreas de especialización que se definieron en el PCTI Euskadi 2020, se ha realizado una actualización basada en las megatendencias globales y, más concretamente, las tres transiciones: la tecnológico-digital, la energético-climática y la social y sanitaria.

Junto a las áreas de especialización inteligente, el PCTI 2030 introduce el concepto de Iniciativas Tractoras Transversales, entendidas como un instrumento que potenciará el trabajo colaborativo entre las áreas RIS3 en

ámbitos estratégicos concretos. Inicialmente se proponen tres Iniciativas Tractoras Transversales, en los siguientes ámbitos:

- Envejecimiento saludable.
- Movilidad eléctrica.
- Economía circular.

A través de los pilares, objetivos e iniciativas presentadas, el PCTI 2030 define gran parte del marco en el que deben desarrollarse las actuaciones de Euskampus Fundazioa, cuyo rol queda determinado explícitamente en el propio Plan como “Infraestructura para fomentar y canalizar la cooperación entre diferentes agentes del País Vasco (entidades de la RVCTI, empresas, agentes sociales, etc.) y entre estos y agentes internacionales, en los ámbitos de formación de alto nivel, investigación, valorización y transferencia del conocimiento en un contexto internacional”.

Asimismo, el PCTI 2030 reconoce expresamente la importancia de algunos programas e instrumentos de colaboración impulsados por Euskampus, como el clúster 4Gune, para contribuir al fortalecimiento de la cooperación Universidad+Empresa, o los Laboratorios de Cooperación Transfronteriza (LTC), para la apertura e internacionalización del sistema de I+D+i

2.7. Plan del Sistema Universitario 2019-2022

El Plan del Sistema Universitario Vasco establece un **nuevo marco de actuación y financiación para estructurar el Sistema Universitario Vasco**, a través de una transformación que potencie y resalte la singularidad de cada una de las universidades que lo componen. Su fin último es contribuir al desarrollo y la transformación de la sociedad vasca a través de la formación superior, la investigación de excelencia y la transferencia del conocimiento.

Entre las bases estratégicas del Plan, conviene destacar las siguientes:

- Es un **plan de sistema**, del conjunto del SUV. Las iniciativas que propone el PSU 2019-2022 no tienen como propósito incidir en ninguna de sus universidades en particular sino en el conjunto de todas ellas desde una perspectiva de Sistema.
- Es un **plan aditivo**, que incorpora los planes de cada universidad en cada uno de sus ejes de desarrollo.
- Es un **plan integral**, con cinco ejes de desarrollo cuya orientación y alcance abarcan el conjunto de ámbitos que se pueden plantear en relación a la Instituciones de Educación Superior: Investigación de excelencia, Universidad+Empresa, Formación en metodologías y modelos docentes innovadores, Internacionalización y Comunidad universitaria.
- Es un **plan de cambio estructural**. Prioriza para ello los ejes de Investigación de excelencia y Universidad+Empresa, con el propósito de abordar algunos de los retos del SUV que se han consolidado a lo largo del tiempo

- **Plantea un esfuerzo compartido**, a través de una movilización de recursos de origen público y privado realizado entre las universidades del SUV y el Gobierno Vasco
 - **Consolida la inversión**, sostenida por parte del Gobierno Vasco en el SUV, con incrementos específicos en los ámbitos de la investigación y transferencia y la movilización de recursos adicionales que se puedan producir en una coyuntura de crecimiento económico.
- Por otro lado, es importante señalar que el PSU 2019-2022 parte de una concepción del **ecosistema universitario vasco** que, si bien sitúa en el centro a las tres universidades (UPV/EHU, UD y MU), considera una realidad más rica que añade:
- Agentes de apoyo al Sistema en la captación de talento internacional y en la certificación de la calidad de titulaciones, docentes y centros: Ikerbasque y Unibasq.
 - Agentes intermedios con capacidades de coordinación entre agentes científicos y tecnológicos de distinta tipología: Euskampus y Clúster de formación 4Gune. En referencia a **Euskampus**, el PSU 2019-2022 lo destaca como “un buen ejemplo de una fórmula cooperación entre la UPV/EHU, Tecnalia y el DIPC”, y añade que “son recomendables nuevas iniciativas de este tipo que favorezcan el acercamiento de las universidades del SUV con otras organizaciones de la RVCTI.”
 - Agentes científicos especializados en investigación básica en áreas de conocimiento transversales con una relación muy estrecha con el SUV: BERCs.

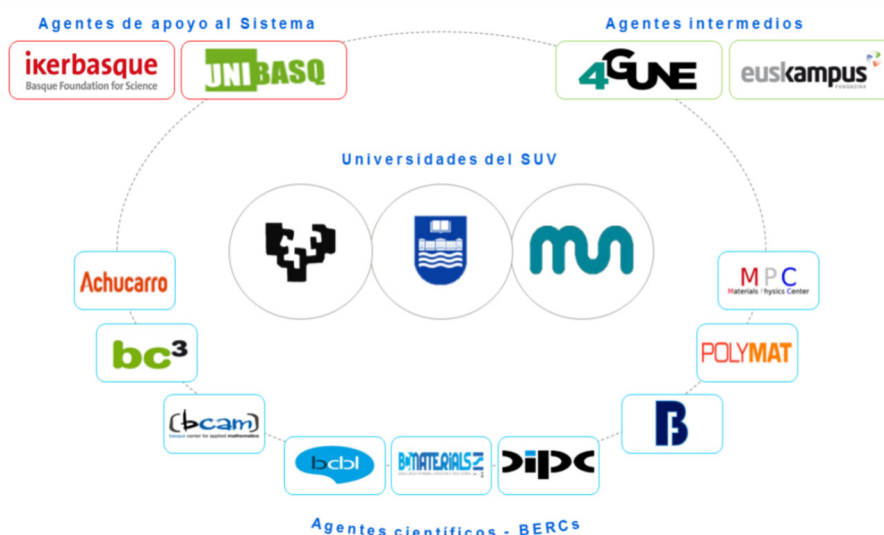


Figura 7. Ecosistema universitario vasco

El Plan del Sistema Universitario 2019-2022 se plantea sobre cinco ejes de desarrollo para avanzar hacia el fortalecimiento del SUV y la excelencia.

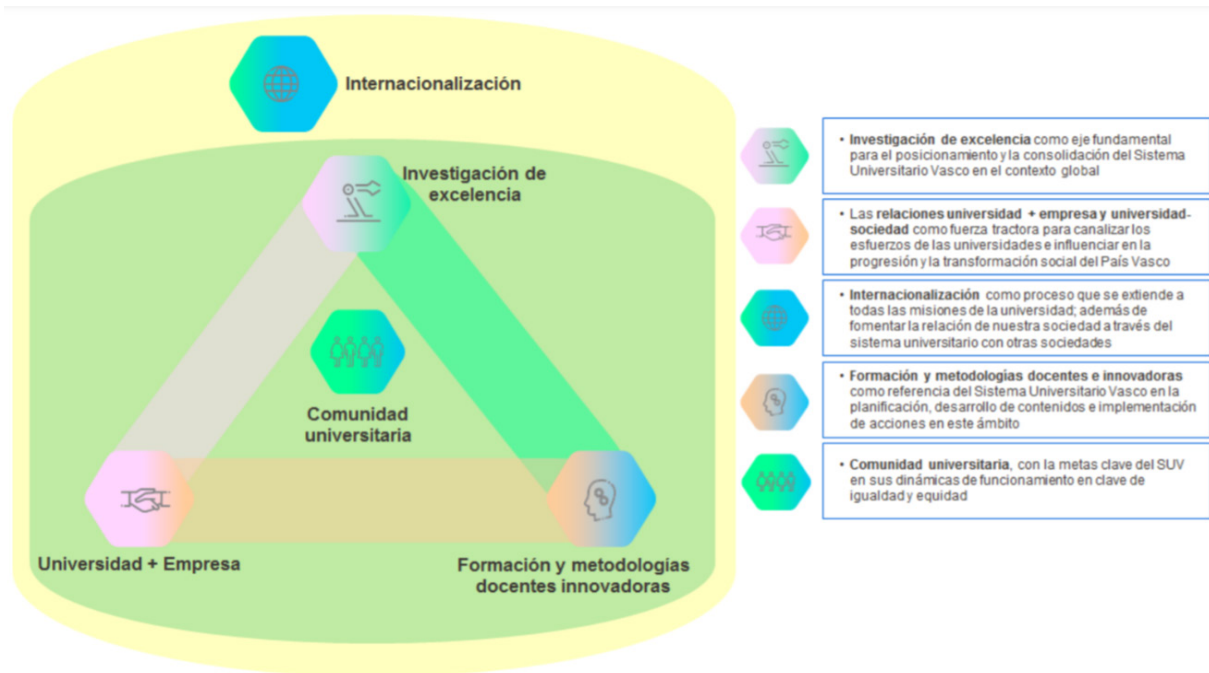


Figura 8. Ejes de desarrollo de Plan del Sistema Universitario 2019-2022

El Plan estructura el desarrollo del Sistema Universitario Vasco a 2022 en **siete líneas de evolución, y casi en todas ellas Euskampus Fundazioa puede realizar una contribución determinante:**

- Refuerzo y aprovechamiento de la relación con los BERCs.
- Avance hacia fórmulas de relación de mayor capilaridad entre las universidades.
- Articulación de la relación con empresas y centros de FP para favorecer la empleabilidad.
- Creación de fórmulas de cooperación estables con otros agentes de la RVCTI para aprovechar sinergias y explorar oportunidades.
- Relación con el tejido empresarial desde un enfoque integral y multinivel.
- Consolidación del Campus Eurorregional Transfronterizo Euskadi-Aquitania.
- Inserción de los agentes de apoyo del SUV en las redes y programas del panorama europeo asociadas a su ámbito de especialización (ENQA, H2020...)

2.8. Estrategia Vasca Universidad - Empresa

La Estrategia Vasca Universidad - Empresa 2017-2022 constituye un punto de partida para reconocer, incidir e impulsar el rol del Sistema Universitario Vasco como agente dinamizador y transformador de la sociedad vasca, en su contexto europeo e internacional.

La estrategia persigue dos objetivos principales:

- Crear y transferir conocimiento ligado a la excelencia científica y a su aplicación en el ámbito empresarial.
- Formar capital humano con altas capacidades y con una componente aplicada y adaptada a necesidades del ámbito empresarial.

Para lograr estos objetivos, además de las acciones que ya se están desarrollando a través de los planes estratégicos de las universidades o del Plan Universitario 2015-2018, la Estrategia Universidad - Empresa incorpora las siguientes acciones: (en negrita las más relevantes desde la perspectiva de Euskampus Fundazioa):

- **Despliegue de la estrategia Universidad-Empresa 2022.**
- **Clusterización de las Facultades y Escuelas del Sistema Universitario Vasco para atender a los objetivos del RIS3-Euskadi.**
- Definición de Menciones Universidad-Empresa para grado, postgrado y doctorado.
- Impulso de acuerdos para la adaptación del contrato para la formación y el aprendizaje al ámbito de la formación dual universitaria.
- Definición del Marco Vasco de Colaboración Universidad-FP en grados universitarios.

- Reconocimiento y puesta en marcha de titulaciones con Menciones en las universidades del Sistema Universitario Vasco (SUV).
- **Impulso de las relaciones para la formación de alumnado en la eurorregión y a nivel europeo.**
- Impulso de colaboración entre las universidades y las empresas para el seguimiento del alumnado una vez finalizada su formación universitaria.
- **Puesta en marcha de Aulas Empresa-Universidad alineadas con la estrategia RIS3-Euskadi, para el impulso de la colaboración entre las universidades y las empresas en un contexto empresarial.**
- **Acuerdos de colaboración entre agentes y de agentes del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación con empresas.**
- **Adecuación de los programas y convocatorias de la Viceconsejería de Universidades e Investigación a los objetivos de la Estrategia Vasca Universidad-Empresa.**
- Elaboración y desarrollo del Plan Universitario 2019-2022 en lo que respecta al ámbito Universidad-Empresa.
- Promoción de la divulgación de las relaciones Universidad-Empresa.
- Definición de un programa para impulsar la creación de nuevas iniciativas emprendedoras a partir de la valorización así como de la transferencia del conocimiento y tecnología disponible en el Sistema Universitario Vasco y en los centros BERC.
- Puesta en marcha del Programa de ayudas asociado al Plan de Empleo Juvenil.

2.9. Marco territorial Eurorregión Nouvelle Aquitaine-Euskadi-Navarra (NAEN)

Por otro lado, en el plan estratégico de Euskampus Fundazioa no puede obviarse el marco territorial. Desde la perspectiva original y principal conformada por la Comunidad Autónoma de Euskadi, Euskampus Fundazioa ha ido operando crecientemente en el marco transfronterizo, a través de la relación con la Universidad de Burdeos.

Así, pues, es pertinente destacar cómo, a lo largo de los primeros diez años de vida de Euskampus, se ha constituido la Eurorregión Aquitania - Euskadi y se ha ampliado a la ac-

tual Eurorregión Nouvelle-Aquitaine - Euskadi - Navarra, tras la modificación del perímetro administrativo de las regiones francesas (en 2015) y la adhesión de Navarra (en 2016).

La Eurorregión desarrolla y secunda proyectos del territorio en ámbitos como la economía, el empleo, la educación, la movilidad o el medio ambiente. Durante los últimos años su acción se ha guiado por el plan estratégico 2014-2020, con diversas líneas de acción agrupadas en cuatro ejes:

Ejes	Líneas de acción
Ciudadanía eurorregional	Multilingüismo Cultura Juventud Deporte
Economía del conocimiento, innovación y competitividad	Investigación, innovación y desarrollo económico Empleo Enseñanza superior y formación profesional
Territorio sostenible y transporte	Movilidad de personas y mercancías
Gobernanza abierta	Promover la gobernanza multinivel y la gestión de proyectos Ampliar la visibilidad y el posicionamiento de la Eurorregión

Tabla 1. Ejes y líneas de acción del plan estratégico 2014-2020 de la Eurorregión Nouvelle-Aquitaine - Euskadi - Navarra

3.

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO HORIZONTE 2030

A continuación, se presentan las bases estratégicas que van a guiar la actuación de Euskampus Fundazioa en el periodo 2021-2030, en forma de misión, visión, valores y competencias esenciales. Estas bases estratégicas se evaluarán y, en su caso, actualizarán y refinarán en 2025, coincidiendo con la finalización del plan estratégico-operativo a 2025 presentado en el próximo capítulo.

3.1. Misión de Euskampus Fundazioa

La misión de Euskampus Fundazioa es emprender, catalizar y liderar procesos de conexión y co-creación...

... que generen dinámicas y programas innovadores cooperativos...

... de educación superior, investigación y transferencia de conocimiento, ...

... con el fin de hacer emerger y propiciar respuestas conjuntas a retos científicos, tecnológicos y culturales con un alto impacto social...

... trabajando con colectivos de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, la Universidad de Burdeos, Tecnalia y el DIPIC, de otras entidades de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación del País Vasco, de Nueva Aquitania y de Europa, y necesariamente abiertos a la inclusión de otros agentes.

3.2. Visión 2030

En 2030, Euskampus Fundazioa aspira a ser un elemento referencial de co-liderazgo inclusivo y cooperación transdisciplinar de Educación Superior, Investigación e Innovación, como palancas de evolución hacia una sociedad más próspera, sostenible y equitativa.

3.3. Bases y Pilares

La misión y la visión presentadas se sustentan en 5 pilares y una base común a todos ellos:

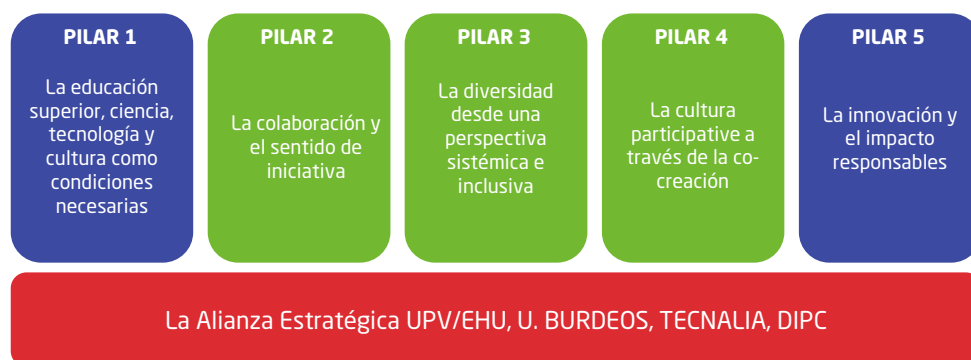


Figura 9. Pilares de la labor de Euskampus Fundazioa

BASE: La Alianza Estratégica UPV/EHU, U. Burdeos, Tecnalia y DIPC

Euskampus Fundazioa es un espacio institucional fundamentado en la complementariedad y visión compartida de sus patronos fundacionales, UPV/EHU, Tecnalia y DIPC, y la Universidad de Burdeos, para desplegar su alianza estratégica y vertebrar relaciones

y programas operativos conjuntos, y con otras entidades locales e internacionales, y así aportar un valor diferencial basado en la colaboración genuina y el compromiso mutuo con la sociedad.

Pilar 1. La educación superior, ciencia, tecnología y cultura como condiciones necesarias

La educación superior ofrecida por las universidades, la ciencia, la tecnología, la cultura y, en general, el conocimiento en todas sus formas, producido con rigor e integridad intelectual, de nuestro mundo natural, humano y social forman parte necesaria de la transformación colectiva que propicia el progreso y las transiciones sociales hacia un futuro más equitativo y sostenible.

Pilar 2. La colaboración y el sentido de iniciativa

Si bien el conocimiento es condición necesaria, no es suficiente para provocar un cambio en el mundo. Por ello, hay que ejercer un apoyo práctico, oportuno, activo y continuo a las instituciones y a la comunidad académica, investigadora y estudiantil para orquestar una amplia gama de actividades colaborativas con entidades no académicas ni investigadoras, privadas y públicas, que establezca un flujo de conocimiento mutuamente beneficioso e impulse el paso del “comprender” al “resolver” y del “saber” al “hacer”.

Pilar 3. La diversidad desde una perspectiva sistémica e inclusiva

Este enfoque genuinamente colaborativo y los retos complejos de las transiciones sociales requieren integrar eficazmente la diversidad de perspectivas culturales, locales e internacionales, de especialidades y disciplinas científicas, de género, y de posiciones, sensibilidades e intereses de múltiples actores, sin diluir sus diferencias y singularidades, y manteniendo su autonomía en armonía con el sistema del que forman parte.

Pilar 4. La cultura participativa a través de la co-creación

La co-creación es la palanca más eficaz para actualizar y ejercitar el co-liderazgo inclusivo, lo que implica potenciar la escucha activa y conversaciones generativas, abrir y ampliar nuestra área de conocimiento y nuestro ámbito de trabajo habitual, sincronizar nuestra autonomía individual con el flujo comunitario al que cedemos generosamente soberanía para concertar respuestas colectivas a retos complejos que trascienden nuestros intereses particulares. Todo ello se realiza a través de diferentes metodologías y fórmulas participativas que estimulan la creatividad de un colectivo de personas.

Pilar 5. La innovación e impacto responsables

La innovación es la introducción de un cambio (producto, procedimiento, proceso, servicio, programa, etc.) que genera valor a colectivo(s) humano(s) y/o a ecosistema(s) natural(es). El impacto es el cambio inducido y mantenido en el tiempo por dicha innovación en dicho(s) colectivo(s) humano(s) y/o ecosistema(s) natural(es). Una innovación es responsable cuando provoca un impacto positivo desde una triple perspectiva de deseabilidad social, sostenibilidad y aceptabilidad ética. De una forma operativa podríamos decir, en el marco actual, que una innovación es responsable cuando contribuye a la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Bien Común.

3.4. Valores

Euskampus Fundazioa ejerce su labor inspirada y guiada por un conjunto de **valores**:



Compromiso y lealtad

Euskampus surge de la visión compartida de sus Patronos fundacionales. A lo largo de los años ha ido diversificando su campo de acción gracias a la confianza que han depositado otras entidades. Todos ellos son el origen y sustento de nuestro trabajo y a quienes facilitamos el desarrollo de sus misiones, y reconocemos y hacemos visible el resultado de su esfuerzo.



Sincronicidad y trascendencia

Euskampus opera desde la plena conciencia de formar parte de un todo que trasciende los límites de su propia organización, de sus Patronos y entidades con las que trabaja. Por ello, mantiene una actitud permanente de escucha activa y empatía para fluir con y hacer fluir al sistema del que forma parte, y generar así una abundancia que surge de buscar el bien común más allá de los intereses particulares de cada entidad.



Creatividad y excelencia

Euskampus genera un clima de entusiasmo que contribuye a la emergencia de nuevas ideas, a romper moldes y a sacar a las instituciones y colectivos de sus "zonas de confort". Asimismo, propicia el rigor y la orientación a resultados, y el máximo rendimiento en el diseño y desarrollo de programas y proyectos cooperativos innovadores.



Agilidad y pragmatismo

Una realidad cambiante y compleja no permite generar respuestas perfectas para cada reto de forma inmediata. Por ello, Euskampus opta por un 'prototipado rápido' que permita valorar la viabilidad e impacto de cada proceso y programa. Una vez confirmada su idoneidad, se despliegan sucesivas versiones colaborando con los diferentes grupos de interés que forman parte de los mismos para mejorar y asentar progresivamente su implantación.



Flexibilidad y discrecionalidad

Euskampus es una entidad dinámica que está en constante evolución y que se adapta a las necesidades de su entorno y de los colectivos con los que trabaja. Huye de fórmulas y enfoques rígidos, a los que antepone las singularidades de las demandas, produciendo 'trajes a medida' que permiten aportar soluciones innovadoras, garantizando en todo momento la transparencia en sus procedimientos e intervenciones.



Inclusividad e integración

Euskampus es una organización pequeña, pero que trabaja con una red social y comunidades muy grandes y tremendamente diversas en disciplinas de conocimiento, culturas, idiomas y tradiciones, aspiraciones estratégicas y entornos operativos. En todos sus programas y proyectos, o en aquellos en los que participa, promueve la integración equilibrada de esta diversidad, la confianza mutua y la generosidad, y la multiculturalidad y el multilingüismo.



Crecimiento y empoderamiento

Euskampus es un espacio de desarrollo personal y profesional basado en la confianza, la responsabilidad y el respeto mutuo de las personas que forman parte de la organización. Euskampus se constituye como un espacio flexible y tolerante para las ideas y ritmos personales de desempeño que potencia el florecimiento del talento individual combinado con el trabajo en equipo. Cada persona aporta al conjunto, y la colectividad enriquece la progresión y el crecimiento individual.

3.5. Competencias esenciales

A lo largo de estos primeros diez años de Euskampus Fundazioa, se han adquirido un conjunto de competencias como organización que nos permite afrontar los próximos diez años con equilibrio entre ambición y pragmatismo para realizar la misión y hacer realidad la visión. Entre ellas destacan las siguientes:

- Liderazgo transformacional en entornos complejos.
- Gestión de la interdisciplinariedad y cooperación académica.
- Habilidades interculturales internacionales, y gestión de las diferencias lingüísticas, generando conciencia sobre esa diversidad como riqueza desde una perspectiva global.
- Dominio de métricas y estándares internacionales para la educación superior y la actividad académica.
- Medición del impacto y valor social generado por los programas operativos.
- Profundo conocimiento de las distintas culturas y dinámicas de investigación colaborativa.
- Dominio de programas y políticas públicas de educación superior, investigación e innovación.
- Discreción y diplomacia en la gestión de las diferencias.
- Facilitación de procesos cooperativos tanto a través de sesiones presenciales como en formato on-line.
- Diseño y gestión de eventos y jornadas tanto en presencial como en formato on-line, cuidando y promoviendo especialmente el multilingüismo.
- Diseminación multilingüe de contenidos de proyección social de la ciencia y la tecnología en múltiples formatos.

4.

PLAN ESTRATÉGICO- OPERATIVO 2025

Con el horizonte 2030 esta visión, misión y valores se van a desarrollar a través de un plan estratégico-operativo que se evaluará en 2025 para, en su caso, actualizar y refinar el planteamiento. Además, este plan estratégico-operativo supone una evolución coherente con la historia de Euskampus desde su origen, recogida en el análisis interno de la sección 1, y está diseñado para responder y adaptarse a los marcos estratégicos del análisis externo que recoge la sección 2.



4.1. Objetivos Estratégicos

En los próximos 5 años, Euskampus Fundazioa se va a centrar en **los siguientes objetivos estratégicos** para el cumplimiento de su **MISIÓN**:

- La continuidad, capitalización y evolución de las actuaciones y dinámicas interinstitucionales que fortalecen e imprimen un momento creciente a la Alianza de la UPV/EHU, la U. Burdeos, Tecnalía y DIPC, potenciando la cooperación con múltiples agentes a ambos lados de la frontera vasco-francesa y europeos para incrementar el impacto social de la formación universitaria, la investigación y la transferencia y la difusión del conocimiento.
- El impulso a diversas fórmulas cooperativas inter- y trans-disciplinares alineadas con los nuevos marcos estratégicos en los que operan la UPV/EHU, la U. Burdeos, Tecnalía y DIPC, tanto propios como de contorno locales e internacionales (PCTI2030, Eurorregión, ENLIGHT, marcos UE, Agenda UN 2030) para dar una respuesta conjunta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de las Estrategias de Innovación Europea y Territoriales, mediante un enfoque cuádruple-hélice responsable.
- El diseño y desarrollo de programas innovadores que potencien la contribución del Sistema Universitario y de Investigación Vasco al despliegue de la RIS3 Euskadi y la especialización de los territorios, la cooperación universidad-empresa y la internacionalización de la educación superior y la investigación vasca, en el contexto del PCTI2030.
- La promoción de la cultura científica en la sociedad, la participación ciudadana en la ciencia y, en general, el modelo de investigación e innovación³ responsable en el País Vasco, desarrollando todo el potencial de Euskampus como Unidad de Cultura Científica y de la Innovación en conjunción con la Cátedra de Cultura Científica de la UPV/EHU, a quien Euskampus sirve de instrumento para el despliegue operativo de sus actividades.
- El impulso a plataformas de innovación social abiertas y conectadas internacionalmente, a través del Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies (ALC) y Sinnergiak Social Innovation.
- De forma transversal a los objetivos anteriores, el desarrollo de un sistema la medición y valoración del IMPACTO de la estrategia y programas operativos de Euskampus Fundazioa, con la aspiración de convertirse en una entidad referente en Europa en el impulso y medición del impacto social.

³ Euskampus Fundazioa está reconocida por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) como Unidad de Cultura Científica y de la Innovación desde el año 2012.

Este conjunto de objetivos estratégicos está dirigido a:

- Consolidar y evolucionar el **CAMPUS TRANSFRONTERIZO DE EXCELENCIA INTERNACIONAL** como espacio cooperativo común de la UPV/EHU, la U. Burdeos, Tecalia y DIPC para aportar valor al territorio e internacionalmente;
- A la vez que contribuye a promover, junto con entidades públicas y privadas, cambios estructurales que favorezcan la evolución del País Vasco y Nueva Aquitania hacia un **TERRITORIO DE EXCELENCIA INTERNACIONAL**.



Figura 10. Focos estratégico-operativos 2025 de Euskampus Fundazioa

4.2. Líneas de actuación

Los Objetivos Estratégicos están interrelacionados, pero tienen entidad propia desde el punto de vista operativo. A continuación, se despliega cada uno de los objetivos estratégicos en sus líneas de actuación, de acuerdo con el siguiente esquema de la figura 12.

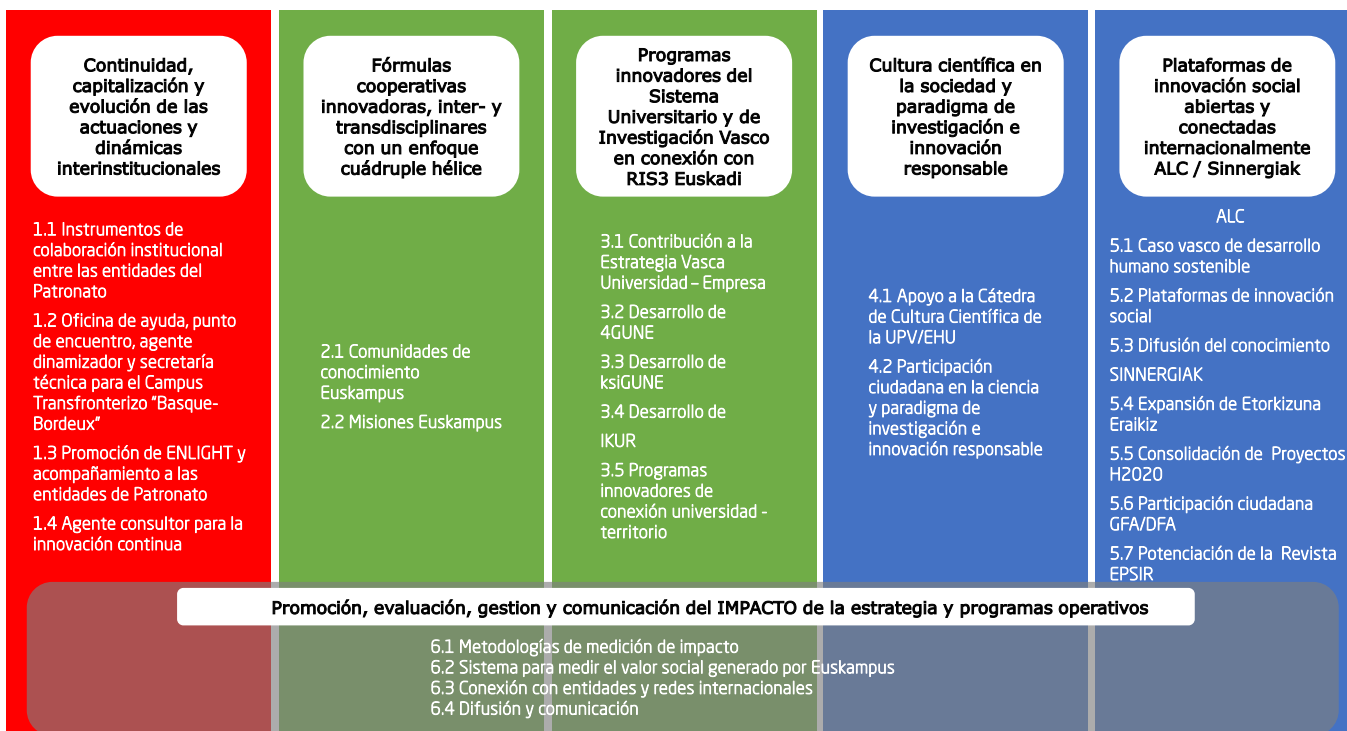


Figura 11. Objetivos estratégicos y líneas de actuación del plan estratégico-operativo 2025

Objetivo 1. Continuidad, capitalización y evolución de las actuaciones y dinámicas interinstitucionales que fortalecen e imprimen un momento creciente a la Alianza de la UPV/EHU, la U. Burdeos, Tecnalía y DIPC

Euskampus Fundazioa se confirma como el **elemento ensamblador y catalizador** de la Alianza entre la UPV/EHU, la Universidad de Burdeos, DIPC y Tecnalía, y que además potencia la cooperación de todas sus entidades patronas con múltiples agentes a ambos lados de la frontera vasco-francesa y de Europa, a través de cuatro **Líneas de Actuación**.

Línea de Actuación 1.1. Apoyo a los instrumentos de colaboración institucional entre las entidades del Patronato

Apoyo a los instrumentos de colaboración institucional entre las entidades del Patronato, como las siguientes:

- Laboratorios Conjuntos: Joint Research Laboratories (JRL) & Laboratories for Transborder Cooperation (LTC).
- “Oficina” de proyectos europeos conjuntos “Euskampus Joint Research Unit (JRU)” impulsada por Tecnalía y la UPV/EHU, en la que también participa el Centro de Excelencia de Matemática Aplicada BCAM.
- Proyectos colaborativos consorciados en respuesta a diferentes programas públicos del País Vasco, de la Administración General del Estado y Europeos en ámbitos prioritarios para las entidades patronas.

- Aulas tecnológicas.
- Comisiones de seguimiento, de comunicación, y de acción institucional conjuntas.

Y, en general, diseño y puesta en marcha de nuevos instrumentos y fórmulas de colaboración institucionales y operativas entre las entidades patronas que respondan a la realidad cambiante con el objetivo de incrementar el impacto conjunto en el territorio e internacionalmente.

Euskampus ejercerá, cuando así lo requieran sus entidades patronas, la labor de secretaría técnica, poniendo a disposición de cada instrumento el personal del equipo operativo con las competencias esenciales de Euskampus (sección 3.5) y la cartera de intervenciones de Euskampus Fundazioa.

Línea de Actuación 1.2. Oficina de ayuda, punto de encuentro, agente dinamizador y secretaría técnica para el impulso de actuaciones cooperativas y representación del Campus Transfronterizo “Basque-Bordeux”

Por una parte, Euskampus Fundazioa actuará como oficina de ayuda, punto de encuentro y representación en el contexto del Campus Transfronterizo:

- Para personal investigador, docente o colectivos de estudiantes que quieran conectarse entre sí, o para buscar vías de refuerzo a colaboraciones potenciales e incipientes.
- Para facilitar las relaciones entre las diferentes estructuras de gobierno y operativas de ambas universidades y de sus socios (Tecnalia, DIPIC, CNRS, Inserm, entidades asociadas, etc.) con el fin de sintonizar las estrategias y programas operativos, e intensificar y diversificar las conexiones con agentes territoriales, jugando, cuando así se requiera, una labor de representación del conjunto de la Alianza.
- Para agentes diversos (ciudades, colectividades territoriales, gobiernos, AECT NAEN, o empresas, clústeres, organizaciones civiles, etc.) de los territorios de influencia de ambas universidades que quieran establecer conexiones con las entidades patronas de Euskampus y desarrollar programas o proyectos de cooperación transfronterizos, o que requieran la participación de la Alianza UPV/EHU- UB en el diseño y desarrollo de planes de innovación territoriales.

Por otra parte, Euskampus Fundazioa actuará como agente dinamizador y secretaría técnica para el impulso de actuaciones cooperativas en educación superior, investigación, transferencia del conocimiento, internacionalización, difusión, proyección social e impacto, ejerciendo la siguiente labor:

- Apoyo a la gestación y seguimiento de dobles títulos de posgrado, másteres internacionales, formaciones continuas, cursos de verano.
- Impulso a y participación en la gestión de proyectos de innovación pedagógica con agentes territoriales, mediante la creación y desarrollo de comunidades transfronterizas de aprendizaje basado en investigación orientadas a misiones y retos territoriales.
- Apoyo a la creación y seguimiento de Laboratorios Transfronterizos de Cooperación (LTC).
- Dinamización de una comunidad de investigadores pre-doctorales y postdoctorales cotutelados.
- Apoyo a la movilidad transfronteriza de personal investigador, docente y estudiantes.
- Apoyo a la celebración de encuentros, workshops, reuniones de trabajo, etc.
- Apoyo a la participación conjunta en proyectos de la Eurorregión NAEN, Interregionales, y Europeos.
- Apoyo a la participación conjunta en foros y eventos sociales con agentes territoriales, medios de comunicación, etc. para la difusión del Campus Transfronterizo.
- Interlocución con otras Alianzas transfronterizas de cooperación académica y de innovación territorial.
- Sintonizar el desarrollo de la cooperación transfronteriza con la evolución de la Alianza de Universidad Europea ENLIGHT (ver Línea 1.4).

Línea de Actuación 1.3. Promoción de ENLIGHT y acompañamiento de la UPV/EHU, Tecnalía y DIPC en su participación en ENLIGHT

La UPV/EHU y la Universidad de Burdeos participan en la Alianza de Universidad Europea ENLIGHT, junto con otras 7 universidades de Europa. Ambas universidades han accedido conjuntamente con un planteamiento compartido en coherencia con su Alianza Transfronteriza, y ejercieron un papel tractor en su concepción con aportaciones que dieron la forma definitiva a la propuesta aprobada. Euskampus Fundazioa estuvo implicada con ambas universidades desde el comienzo de su trabajo conjunto para crear una Universidad Europea, y ha trabajado intensamente en la gestación de ENLIGHT, especialmente con la UPV/EHU, a quien acompañó permanentemente durante la etapa de propuesta (tanto de ENLIGHT dentro de Erasmus+, como en H2020 dando lugar a ENLIGHT RISE) y con quien está trabajando de forma estrecha en la ejecución. Además, Euskampus Fundazioa, Tecnalía, el DIPC, y el Gobierno Vasco son Entidades Asociadas a ENLIGHT.

Euskampus Fundazioa ha sido comisionada por la UPV/EHU para ejercer el liderazgo del Paquete de Trabajo 6 del Proyecto ENLIGHT en Erasmus+, focalizado en la medición de impacto de la Alianza ENLIGHT en educación superior y para el desarrollo de metodologías y herramientas de medición de impacto que puedan ser utilizadas por universidades. Asimismo, también ha sido comisionada por la UPV/EHU para ejercer el liderazgo del Paquete de Trabajo 8 del Proyecto ENLIGHT-RISE, focalizado en la medición y valoración de impacto social de la investigación e innovación conjunta de la Alianza ENLIGHT y en las fronteras de la agenda de investigación e

innovación compartida.

Adicionalmente, Euskampus participa activa e intensamente con la UPV/EHU en las diferentes líneas de actuación contempladas por ambos proyectos que articulan la Alianza ENLIGHT, en tanto que están directamente relacionadas con la MISIÓN de Euskampus. Entre otros, Euskampus estará involucrada en:

- Desarrollar y probar nuevos formatos de aprendizaje y enseñanza internacionales basados en la investigación y en retos, en estrecha colaboración con grupos de interés locales y regionales.
- Fomentar competencias genéricas para el compromiso global de los estudiantes y promover la riqueza lingüística y la conciencia de la diversidad.
- Desarrollar el marco de competencias para una movilidad inclusiva, flexible y ecológica, y proporcionar las herramientas para un aprendizaje flexible.
- Desarrollar modelos para un diálogo estructural con agentes locales, europeos y mundiales.
- Establecer agendas comunes de investigación e innovación de modo que las universidades de ENLIGHT, conjuntamente y en relación con otros agentes de I+D de la cuádruple hélice, contribuyan a abordar los cinco retos emblemáticos de ENLIGHT.
- Contribuir a elaborar un mapa de conexiones universidad-industria para crear un Distrito Europeo de Innovación ENLIGHT de colaboradores entre el mundo académico y la industria.
- Fomentar la participación real de los actores de la sociedad civil (ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, comunidades, municipios, organizaciones sin ánimo de lucro y el tercer sector) en las actividades de investigación e innovación

de ENLIGHT, así como incluir a los y las estudiantes en esta colaboración.

- Realizar una labor de diseminación y proyección social de ENLIGHT, contribuyendo a dar visibilidad a la Alianza, a las actividades desarrolladas y a los impactos generados.

Asimismo, Euskampus Fundazioa facilitará la participación de Tecnalía y del DIPC en la Alianza ENLIGHT, al ser estas dos entidades patronas 'Entidades Asociadas' de la Alianza ENLIGHT.

Finalmente, ENLIGHT se ha convertido en el espacio de internacionalización natural para el conjunto de actuaciones que impulsa Euskampus. Por ello, las universidades que forman parte de ENLIGHT, y sus entidades

asociadas, formarán el conjunto preferente de entidades internacionales con las que plantear actuaciones internacionales:

- Para escalar actuaciones transfronterizas hacia el conjunto de ENLIGHT.
- Para servir de 'laboratorio' local y transfronterizo de actuaciones y proyectos impulsados en ENLIGHT.
- Para las Comunidades de Conocimiento.
- Para las Misiones Euskampus.
- Para los programas innovadores que se desarrollen con el conjunto de Sistema Universitario y de Investigación Vasco.

Línea de Actuación 1.4. Agente consultor para la innovación continua

Partiendo de las competencias esenciales de Euskampus (sección 3.5), se ejercerá un papel de agente consultor para la innovación continua en la evolución estratégica y operativa de la Alianza, abarcando, entre otras, las siguientes funciones:

- Reflexión estratégica conjunta, encuadre con las políticas de innovación territoriales, eurorregionales, europeas y globales, e identificación de nuevas oportunidades de cooperación, generación de impacto en el territorio y proyección conjunta internacional.
- Diseño de nuevos programas y planes de actuación conjuntos que respondan a nuevas necesidades u oportunidades de desarrollo de la cooperación entre la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalía, DIPC con agentes transfronterizos y de Europa.
- Evaluación y medición del impacto de la cooperación de la Alianza en los territorios de influencia, y a escala europea.

Objetivo 2. Impulso a diversas fórmulas cooperativas inter- y trans-disciplinares para dar una respuesta conjunta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de las Estrategias de Innovación Europea y Territoriales, mediante un enfoque cuádruple-hélice responsable.

Euskampus Fundazioa es un espacio de innovación para emprender y desarrollar nuevas fórmulas cooperativas inter- y trans-disciplinares alineadas con los marcos estratégicos locales e internacionales (PCTI2030, Euroregión, ENLIGHT, marcos UE, Agenda UN 2030) con el objeto de dar respuestas conjuntas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de las Estrategias de Innovación Europea y Territoriales, mediante un enfoque cuádruple-hélice responsable. Estas fórmulas, que inicialmente se plantean en el marco de la Alianza de la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalia y DIPC, podrán extenderse a otros contextos más amplios como el Sistema Universitario y de Investigación Vasco o ENLIGHT.

Este objetivo estratégico se desarrollará, inicialmente, a través de **dos Líneas de Actuación.**

Línea de Actuación 2.1. Creación y gestión de Comunidades de Conocimiento Euskampus

Una Comunidad de Conocimiento Euskampus es...

... un espacio participativo...

... impulsado por un amplio colectivo interdisciplinar de investigadores/as y docentes de las entidades patronas...

... y abierto a la implicación de investigadores/as de otras entidades y otro tipo de agentes...

... así como a la participación activa de estudiantes, ...

... en un ámbito de conocimiento prioritario para las entidades patronas...

... y que contribuya a su posicionamiento e impacto conjunto en el territorio e internacionalmente.



Las Comunidades de Conocimiento Euskampus se crean con la **finalidad** de:

- Impulsar la excelencia científica: mantener posicionamiento y fortalecerlo aún más.
- Orientar dicha excelencia hacia retos sociales y de especialización del territorio.
- Consolidar y diversificar la oferta educativa y formativa.

En consecuencia, una **Comunidad de Conocimiento Euskampus se estructura y vertebrata a través de un catálogo de:**

- Proyectos conjuntos de **investigación**
- Iniciativas compartidas de **transferencia** y conexión con diversos agentes
- **Programas formativos** en diversos formatos que respondan a las necesidades de investigación y a las demandas socioeconómicas

Como apoyo al necesario liderazgo de la propia Comunidad de Conocimiento, la labor de Euskampus consiste en ayudar a diseñarla, articularla, posicionarla y difundirla, mediante la facilitación del equipo operativo y la cartera de intervenciones de Euskampus.

Línea de Actuación 2.2. Impulso a Misiones Euskampus

Una Misión Euskampus es...

... una respuesta colectiva

... liderada por las entidades patronas de Euskampus,

... y concertada con otras entidades y agentes,

... para alcanzar objetivos predefinidos que abordan un gran reto científico, tecnológico, medioambiental, cultural, económico, social o una mezcla de ellos,

... a través de una agenda coordinada de acciones de educación, investigación, transferencia y difusión del conocimiento.

Las Misiones Euskampus son una forma de orquestar la rica diversidad de capacidades, talento y experiencia que atesoran de forma fragmentada la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalia y DIPIC, proporcionando una dirección definida a la cooperación que guía acciones protagonizadas por diversos colectivos: estudiantes, profesores, investigadores, gestores, profesionales de diversos agentes empresariales y sociales, e incluso la ciudadanía.

Las Misiones Euskampus se pueden plantear de varias formas:

- Por mandato del Patronato de Euskampus a partir de una reflexión conjunta de las entidades que forman parte de este.
- A propuesta de una Comunidad de Conocimiento Euskampus.

- A petición de una agrupación de investigadores/as o estudiantes de las entidades patronas de Euskampus.
- En respuesta a convocatorias públicas, o a una solicitud pública, privada o público-privada.

Las Misiones Euskampus no tienen un formato predefinido y pueden proponerse escenarios amplios o estrechos dependiendo de la naturaleza y dimensión del reto que la impulsa. En cualquier caso, una Misión Euskampus debe:

- Partir de un reto bien definido y formulado
- Tener un planteamiento ambicioso a la vez que realista
- Establecer resultados tangibles y medibles
- Estar acotada en el tiempo
- Activar capacidades y disciplinas diversas de la UPV/EHU, la U. de Burdeos, Tecnalia y DIPC
- Estar abierta a la participación de otros agentes de conocimiento, empresariales, y sociales
- Incluir, en la medida de lo posible, la participación de estudiantes
- Presentar una variada agenda de actuaciones
- Estar avalada por una cartera de financiaci-ones potenciales

En definitiva, las Misiones Euskampus presentarán **tres dimensiones esenciales e interrelacionadas**:

- **VISIÓN compartida.** Definición del reto, objetivos concretos y tareas a desarrollar; identificación de recursos y programas/proyectos internos que se van a activar y movilizar; identificación de programas/convocatorias presentes o futuras, locales o internacionales, con los que se podrá co-financiar la agenda de actuaciones de la Misión.
- **LIDERAZGO inclusivo.** Identificación de entidades patronas de Euskampus y colectivos líderes y participantes, e integración de disciplinas diversas de conocimiento; identificación de otras entidades con las que compartir tanto el diseño, como el desarrollo y la evaluación; establecimiento de los diferentes equipos, responsabilidades, equilibrio de género, interlocución, dinámicas, toma de decisiones y flujos de trabajo.
- **IMPACTO responsable.** Identificación de los resultados esperados e indicadores de producción; aportación a las entidades Euskampus y a diferentes grupos de interés tanto cualitativamente como cuantitativamente; incorporación de diversos aspectos de investigación e innovación responsable (compromiso público y participación ciudadana, acceso abierto, igualdad de género, ética, etc.).

Euskampus pondrá todas sus competencias esenciales (3.5) y ejercerá una labor de impulso, diseño y facilitación de los procesos de co-creación para la identificación de oportunidades y gestación de las Misiones, así como para su seguimiento, orientación al reto, monitorización y difusión, poniendo a disposición de cada Misión el personal del equipo operativo y la cartera de intervenciones de Euskampus Fundazioa.

Objetivo 3. Diseño y desarrollo de programas innovadores que potencien la contribución del Sistema Universitario y de Investigación Vasco al despliegue de la RIS3 Euskadi y la especialización de los territorios, la cooperación universidad-empresa y la internacionalización de la educación superior y la investigación vasca, en el contexto del PCTI2030.

La actividad iniciada durante el período 2016-2020 bajo la denominación de "Programas a Medida" y el marco de la I Estrategia Vasca Universidad Empresa, en el nuevo periodo estratégico Euskampus Fundazioa va a intensificar la relación establecida con el Departamento de Educación del Gobierno Vasco / Eusko Jaurlaritza (GV/E), con el objeto de:

- Consolidar 4GUNE y ksiGUNE en el contexto de la nueva Estrategia Vasca Universidad - Empresa y del PCTI2030.
- Contribuir a diseñar una nueva Estrategia Vasca Universidad - Empresa en el contexto del nuevo PCTI2030, y a diseñar y desarrollar programas innovadores operativos para que el conjunto del Sistema Universitario Vasco esté alineado con la RIS3 Euskadi y maximice su contribución a su despliegue y a la internacionalización del País Vasco.
- Contribuir a diseñar y desarrollar redes y programas para el fortalecimiento de la excelencia, la cooperación y la transferencia en ámbitos de investigación emblemáticos.

Asimismo, Euskampus Fundazioa permanecerá abierta a la colaboración con otras entidades públicas o privadas para diseñar, poner en marcha y desarrollar programas innovadores que conecten a las universidades con las Estrategias Territoriales de Desarrollo e Innovación, con el fin último de maximizar su alineamiento con y contribución a las mismas. Dentro de este objetivo estratégico se plantean desarrollar, inicialmente, **5 Líneas de Actuación**.

Línea de Actuación 3.1. Contribución al diseño y desarrollo de la Estrategia Vasca Universidad - Empresa

Tomando como punto de partida el trabajo realizado en 4GUNE y ksiGUNE, Euskampus participará junto a la Dirección de Política y Coordinación Universitaria del GV/EJ en el diseño de una nueva Estrategia Vasca Universidad - Empresa.

En coherencia con las líneas anteriores, Euskampus diseñará, pondrá en marcha y desarrollará, bajo la supervisión de la Dirección de Política y Coordinación Universitaria, programas y actuaciones innovadoras para el despliegue operativo de la Nueva Estrategia

Vasca Universidad - Empresa, y en general actividades que potencien la contribución del Sistema Universitario y de Educación Superior Vasco para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente del País Vasco (RIS3 Euskadi).

Euskampus sintonizará 4GUNE y ksiGUNE con la Nueva Estrategia Vasca Universidad - Empresa para potenciar y maximizar su contribución al desarrollo de dicha Estrategia

Línea de Actuación 3.2. Desarrollo de 4GUNE

4gune es el Clúster de Centros Universitarios de Ciencia, Tecnología e Ingeniería creado en julio de 2017 por el Departamento de Educación del GV/EJ y presidido por la Dirección de Política y Coordinación Universitaria de la Vicenconsejería de Universidades e Investigación. Euskampus Fundazioa fue comisionada para ejercer la labor de secretaría técnica y dinamizar el clúster.

Durante el periodo 2017-2020 se han puesto en marcha varios programas de forma piloto y el reto para los **próximos años consiste en asentar estos programas en el conjunto del Sistema Universitario, con las siguientes prioridades:**

- Potenciar el Mapa de Capacidades Universitario de Industria 4.0 del SUV como portal para intensificar la cooperación universidad-empresa.
- Consolidar y diversificar el Programa Empresa+Universidad, estableciendo una dinámica ágil, flexible y adaptada a los tiempos académicos y a las necesidades de los diferentes sectores empresariales.
- Establecer una cartera de programas ejecutivos de formación que den respuesta de una forma ágil y flexible a las demandas estratégicas de diferentes sectores empresariales.

- Establecer conexiones y acuerdos con universidades, regiones y países para internacionalizar los programas operativos y el clúster en general.
- Explorar y establecer nuevos programas operativos que respondan a la nueva Estrategia Vasca Universidad - Empresa, a la Estrategia de Industria Inteligente y, en general, al conjunto de la RIS3 Euskadi en el marco del PCTI2030.

Además, se plantea el objetivo de diseñar y desarrollar un modelo de clúster universitario que sea sostenible, escalable y exportable, local e internacionalmente, convirtiéndose en una palanca de desarrollo del PCTI2030.

Línea de Actuación 3.3. Desarrollo de ksiGUNE

ksiGUNE es una iniciativa inspirada en 4GUNE y que surgió en 2020 con la finalidad de conectar el Sistema Universitario y de Educación Superior Vasco con el sector cultural y creativo vasco y así contribuir al desarrollo del Nicho de Oportunidad RIS3 de Industrias Creativas y Culturales (Euskadi Creativa en el PCTI2030). Al igual que en 4GUNE, Euskampus Fundazioa ha sido comisionada por la Viceconsejería de Universidades e Investigación para ejercer la labor de secretaría técnica y dinamizar ksiGUNE, en coordinación con la Viceconsejería de Cultura del GV/EJ.

Para los próximos años se plantean diversas actuaciones con las que desarrollar esta iniciativa:

- Potenciar el Mapa de Capacidades Universitario y de Educación Superior de ksiGUNE como portal para intensificar la cooperación universidad-empresa-sociedad en el sector cultural y creativo.
- Establecer un Programa Empresa+Universidad adaptado a las singularidades del sector cultural y creativo.

- Establecer una cartera de programas ejecutivos de formación que den respuesta de una forma ágil y flexible a las demandas estratégicas de diferentes subsectores culturales y creativos.
- Establecer conexiones y acuerdos con universidades, regiones y países para internacionalizar los programas operativos.
- Constituirse como una palanca decisiva para posicionar al País Vasco en una futura Comunidad de Conocimiento e Innovación (KIC) en ICC del Instituto Europeo de Tecnología (EIT).
- Explorar y establecer nuevos programas operativos que respondan a la nueva Estrategia Vasca Universidad - Empresa y a la evolución del Nicho RIS3 Euskadi Creativa.

Además, se plantea el objetivo de diseñar y desarrollar un modelo para ksiGUNE que sea sostenible, escalable y exportable, local e internacionalmente, convirtiéndose en una palanca de desarrollo del PCTI2030.

Línea de Actuación 3.4. Contribución al diseño y desarrollo del Programa IKUR

El Programa IKUR del Departamento de Educación del GV/EJ tiene por objeto apalancar un cambio estructural en Euskadi con impacto científico, tecnológico, empresarial y social a partir del impulso de iniciativas emblemáticas de investigación de largo recorrido, que posicione a Euskadi como **polo científico de referencia internacional con oportunidades de desarrollo industrial en cuatro áreas científico-tecnológicas** (iniciativas IKUR):

- Computación de Alto Rendimiento e Inteligencia Artificial.
- Tecnología Cuánticas.
- Neutrónica (Neutrónica + Neutrónica).
- Neurobiociencias.

Euskampus Fundazioa, en coordinación con Ikerbasque y siguiendo las directrices del Departamento de Educación del GV/EJ, contri-

Línea de Actuación 3.5. Programas innovadores de conexión universidad-territorio

A demanda de entidades públicas o privadas, Euskampus Fundazioa trabajará en el diseño, puesta en marcha y desarrollo de programas innovadores que conecten las universidades vascas o internacionales con las Estrategias Territoriales de Desarrollo e Innovación, con el fin de:

- Fortalecer el papel de las universidades en los sistemas de innovación regionales como agentes claves de creación y transmisión de conocimiento, de generación de

buirá al despliegue efectivo de las iniciativas IKUR, ejerciendo la función de secretaría técnica, lo cual incluye entre otras funciones:

- Diseñar la estrategia básica.
- Definir la estructura y dinámica operativa.
- Establecer la sostenibilidad económica de cada Red Ikur.
- Activar agendas de actuaciones cooperativas.
- Realizar el seguimiento y medición del impacto.
- Potenciar la comunicación y visibilidad, local e internacional.
- Ejercer una labor continua de secretaría técnica del programa.

capital humano y atracción de talento.

- Alinear la oferta universitaria con la demanda empresarial y social del territorio.
- Potenciar los enfoques cuádruple hélice local (empresas, administraciones, sociedad, oferta científico tecnológica) en el despliegue de las estrategias territoriales de innovación.

Objetivo 4. Promoción de la cultura científica en la sociedad, la participación ciudadana en la ciencia y, en general, el modelo de investigación e innovación responsable en el País Vasco.

Euskampus Fundazioa está reconocida por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) como Unidad de Cultura Científica y del Innovación desde el año 2012. Las actividades de Euskampus Fundazioa como Unidad de Cultura Científica (UCC) se desarrollan, principalmente, en conjunción con la Cátedra de Cultura Científica de la UPV/EHU, a quien sirve de instrumento para el despliegue operativo de sus actividades. Este objetivo estratégico se va a desarrollar a través de dos **Líneas de Actuación**.



Línea de actuación 4.1. Despliegue del Programa de Actividades de la Cátedra de Cultura Científica de la UPV/EHU

Comprende, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Actos presenciales de difusión social del conocimiento científico.
- Publicaciones digitales de cultura científica.
- Certámenes y concursos.
- Programas de conferencias o talleres destinados a estudiantes del sistema educativo.
- Formación de posgrado en cultura científica.
- Colaboración con diversos agentes del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación para potenciar la cultura científica y tecnológica y las vocaciones hacia la investigación.
- Colaboración con otras Unidades de Cultura Científica e Innovación del Estado.

Línea de Actuación 4.2. Fomento de formatos de participación ciudadana en la ciencia y del paradigma de investigación e innovación responsable

En colaboración con nuestros Patronos y con agentes del territorio e internacionales (universidades ENLIGHT, otras entidades internacionales), Euskampus tomará parte en iniciativas que promuevan la ciencia ciudadana y el paradigma de investigación e innovación responsable.

Además, con carácter transversal, Euskampus Fundazioa promoverá el paradigma de investigación e innovación responsable en todas las líneas de actuación expuestas.

Objetivo 5. Consolidar Euskampus como espacio para el impulso a plataformas de innovación social abiertas y conectadas internacionalmente

AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER

Desde el año 2013, Euskampus Fundazioa, a través de Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies, impulsa el diseño, gestión e innovación de Plataformas de Innovación Social a nivel internacional. Estas plataformas tienen como objetivo construir modelos de desarrollo territorial bajo el prisma del desarrollo humano sostenible y poner en valor la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas. Se plantean 3 grandes Líneas de Actuación.

Línea de Actuación 5.1. Fortalecimiento de la investigación sobre el caso vasco de desarrollo humano sostenible

Durante este periodo, Euskampus-ALC llevará a cabo las siguientes actuaciones:

- Publicación de la síntesis de todas las investigaciones sobre el caso vasco desarrolladas desde 2013.
- Impulso a la cátedra Agirre Lehendakaria en la Universidad de Columbia en Nueva York, que permite la estancia de investigadores de la EHU-UPV en "the Earth Institute".
- Investigación en colaboración con el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) sobre los nuevos sistemas de gobernanza necesarios para fortalecer modelos de desarrollo humano sostenible.
- Investigación etnográfica sobre el uso del euskara, en colaboración con el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, para complementar el nuevo plan estratégico del Departamento.

Línea de Actuación 5.2. Diseño, gestión y evaluación de Plataformas de Innovación Social

Durante este periodo, Euskampus-ALC trabajará en los siguientes proyectos:

- Impulso a una Plataforma de Innovación Social en Gipuzkoa para potenciar la transición ecológica del territorio en colaboración con Etorkizuna Eraikiz (Diputación Foral de Gipuzkoa), EIT-Climate KIC y la OCDE (OPSI).
- Implantación de Plataformas de Innovación Social en Tailandia, Pakistán, Indonesia, Laos, Bangladesh, Armenia, Kosovo, Montenegro y Macedonia, en colaboración con el PNUD.
- Impulso a Plataformas de Innovación Social en India, Perú y Mozambique, en colaboración con la Fundación Bancaria La Caixa.
- Impulso a Plataformas de Innovación Social en las “comarcas de transición justa” existentes en el Estado español, en colaboración con Iberdrola.
- Desarrollo de una plataforma para el desarrollo territorial de Caquetá, Colombia, como contribución al proceso de paz en el país, en colaboración con el Gobierno Vasco.
- Asesoramiento al Gobierno de Croacia en estrategias de desarrollo territorial compartiendo la experiencia vasca, en colaboración con el Banco Mundial.
- Proyecto de experimentación para rediseñar los comedores sociales de Bilbao, en colaboración con la Fundación EDE.

Línea de Actuación 5.3. Difusión del conocimiento

Euskampus-ALC continuará con los dos programas de difusión existentes:

- Programa de formación “Etorkizunen Liderrak”. Este programa se ampliará a la red internacional de la UPV-EHU a través de la Fundación Uda Ikastaroak.
- Programa de difusión “Open Akademia” para trasladar el conocimiento generado por su actividad a las localidades con menor población de la geografía vasca.

SINNERGIAK SOCIAL INNOVATION

Desde el año 2012, Euskampus Fundazioa aloja el Centro de Innovación Social Sinnergiak promovido por la UPV/EHU. Sinnergiak se basa en un enfoque interdisciplinar de la innovación social estructurado en cuatro áreas centrales: investigación, formación, acción e intervención, transferencia de conocimiento. Para el periodo 2021-2025, se plantean, de partida, 4 grandes Líneas de Actuación.

Línea de Actuación 5.4. Consolidar, expandir e internacionalizar Etorkizuna Eraikiz

Esta iniciativa de Gobernanza Abierta y Colaborativa de la Diputación Foral de Gipuzkoa en la que Sinnergiak desempeña el papel de I+D+i, va a requerir en los próximos años diversas actuaciones:

- Actualización anual de los Planes de Gestión.
- Gestión de la red internacional de gobernanza colaborativa de Etorkizuna Eraikiz.
- Desarrollos en el ámbito de la innovación política centrados fundamentalmente en la comunicación, la conectividad con la ciudadanía, la experimentación de proyectos con partenariados híbridos, etc.
- Socialización generalista y académica (papers, congresos, etc.).
- Implementación de nuevos mecanismos de "escucha"

Línea de Actuación 5.5. Desarrollo de proyectos en el marco del Programa Horizon 2020

Se trata de dar continuidad a la presencia de Sinnergiak en consorcios de investigación de proyectos de H2020:

- Proyecto Beyod H2020 - finaliza en diciembre de 2022
- Proyecto GINI H2020 - finaliza en abril de 2025
- Proyecto Eurenda H2020 - finaliza en diciembre de 2025

Línea de Actuación 5.6. Continuar la tarea de secretaría técnica de la Dirección de Participación de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Dar seguimiento a la tarea de apoyo a las políticas públicas de Participación Ciudadana impulsadas desde GFA/DFG.

- Monitorización del Plan de Participación 2019-2023
- Evaluación de los programas participativos anuales
- Gestión del Consejo Social de participación ciudadana de GFA/DFG

Línea de Actuación 5.7. Consolidación y crecimiento de la revista EPSIR

La revista European Public and Social Innovation Review, de acceso abierto en línea con lo marcado por la Comisión Europea, es desde su creación en 2016 una herramienta fundamental para la diseminación académica.

- A corto plazo, mejorar la posición (cuartil) en Scopus
- A medio plazo, indexación en JCR

Objetivo 6. Desarrollo de un sistema para la promoción, evaluación, gestión y comunicación del IMPACTO de la estrategia y programas operativos de Euskampus Fundazioa, con la aspiración de convertirse en una entidad referente en Europa en el impulso y medición del impacto social.

En marzo de 2020, Euskampus culminó un proyecto interno de medición del impacto y valor social de los Polos de Conocimiento mediante un análisis SROI (Social Return on Investment). Dicho análisis obtuvo el certificado de garantía emitido por Social Value International (SVI, red global enfocada en el impacto social y el valor social) y permitió capturar el valor social generado por los Polos de Conocimiento como programa operativo nuclear de Euskampus Fundazioa en el periodo 2012-2020.

La realización de este proyecto interno nos ha servido para tomar conciencia de la **importancia de reconocer, comprender, monitorizar, evaluar, gestionar y comunicar nuestro impacto** en relación a los diferentes grupos de interés en los que generamos valor, rendirles cuentas, y eventualmente aumentar el impacto de nuestros patronos y de las entidades con las que colaboramos, con el fin de orientar y articular mejor las decisiones estratégicas y las intervenciones de la fundación hacia la generación de valor.

Teniendo en cuenta, además, que la evaluación del impacto social de la educación superior y de la actividad investigadora está todavía en un estado incipiente, resulta estratégico que Euskampus Fundazioa logre convertirse en una **entidad referente en este ámbito**. De esta manera, contribuirá al **posicionamiento internacional de sus Patronos en la promoción, evaluación y gestión del impacto y valor social de la educación superior y la investigación**, y, al mismo tiempo, impulsará la evaluación del valor social y de la gestión por impactos en el conjunto del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación.

En consecuencia, para el siguiente periodo estratégico Euskampus Fundazioa se propone las siguientes grandes **Líneas de Actuación** en relación con el Impacto y el Valor Social generado:

Línea de Actuación 6.1. Estudio y valoración de diversas metodologías de medición de impacto y su extensión a los ámbitos de educación superior e investigación.

Se analizarán las principales metodologías y herramientas existentes, identificando y valorando sus contribuciones y aspectos de mejora. El análisis se centrará en las aproximaciones experimentales, cuasi experimentales y no experimentales sobre el impacto. Así mismo, se tendrán en cuenta las aportaciones que ofrecen los expertos y grupos de

investigación referentes en este ámbito de estudio, tanto en relación con las metodologías y herramientas identificadas como con los procesos de evaluación que generalmente se aplican en la evaluación y gestión del impacto. de "escucha"

Línea de Actuación 6.2. Diseño de un sistema para evaluar y gestionar de forma sencilla y continua el impacto y el valor social generado por los diferentes programas operativos diseñados y desarrollados por Euskampus Fundazioa.

A partir del análisis establecido en la línea de actuación 6.1, se propone elaborar una metodología para la evaluación del impacto propia, que sirva para medir, valorar y gestionar el impacto de las acciones desarrolladas por Euskampus. A partir de esta metodología se pretende instaurar un proceso de aprendizaje continuo sobre el desempeño de la entidad y una sensibilidad y una cultura organizacional centradas en los impactos que la entidad genera en el entorno. Así, se pretende vincular el análisis y la gestión por impactos

con la propia estrategia organizacional, para orientar los impactos identificados hacia la consecución del propósito, los fines y los compromisos que asume Euskampus en su relación con sus grupos de interés y con la sociedad en general.

Línea de Actuación 6.3. Conexión y colaboración con entidades y redes internacionales referentes en la medición del impacto social de la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación.

Se establecerán conexiones y colaboraciones continuas con entidades y redes internacionales referentes en este ámbito, con el objetivo de compartir, contrastar y extraer buenas prácticas sobre la evaluación del impacto. El aprendizaje adquirido a partir de las conexiones y colaboraciones que establecemos nos

servirá para reforzar la metodología diseñada, para reforzar nuestras competencias y para alinear nuestra gestión por impactos con las estrategias de impacto que establecen otras entidades y redes colaboradoras.

Línea de Actuación 6.4. Comunicación y difusión de las metodologías para la medición del impacto y de las estrategias desarrolladas por Euskampus para aumentar el valor social que crea la educación superior y la investigación.

La alineación de la evaluación y gestión de los impactos de Euskampus con la evaluación y gestión de los impactos que establecen las entidades y redes internacionales colaboradoras apunta a orientar y reforzar nuestro impacto conjunto, para aumentar el valor social de la Educación Superior y la Investigación. De esta conexión se espera consolidar

un lenguaje común y una manera compartida de evaluar y gestionar los impactos que, teniendo en cuenta las especificidades propias de cada entorno, nos sirvan para abordar de manera conjunta los retos sociales que se plantean en este contexto.

4.3. Evolución prevista

Como reflejo del planteamiento estratégico descrito y del plan estratégico-operativo presentado en el siguiente capítulo, la evolución esperada de Euskampus Fundazioa a lo largo de la próxima década puede sintetizarse en las siguientes ideas fuerza:

Euskampus 2020

- Planteamiento CONTINUISTA
- Enfoque CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL
- Perímetro RIS3
- Insistencia en rol INSTRUMENTO
- Ámbitos TEMÁTICOS
- POLOS
- Estudiantes DESTINATARIOS
- SEPARACIÓN Basque/Bordeaux
- Internacionalización TRANSFRONTERIZA



Euskampus 2030

- Planteamiento EVOLUCIÓN
- Enfoque CAMPUS + TERRITORIO DE EXCELENCIA INTERNACIONAL
- Ambición ODS Euskadi Nueva Aquitania
- Insistencia en aportación de VALOR
- Ámbitos ABIERTOS
- COMUNIDADES y MISIONES
- Estudiantes PROTAGONISTAS
- INTEGRACIÓN Basque/Bordeaux
- Potenciación de lo TRANSFRONTERIZO
- Internacionalización ENLIGHT

Figura 12. De Euskampus 2020 a Euskampus 2030



POTENCIAR LA "CAPACIDAD DE HACER"

Una de las señas de identidad de Euskampus Fundazioa es su "capacidad de hacer", que implica no solo incubar ideas y proponer proyectos y programas, sino también diseñarlos y ponerlos en marcha con agilidad, movilizan- do agentes y capacidades interdisciplinares.

Para potenciar esta capacidad y desarrollar con éxito las líneas de actuación descritas, Euskampus Fundazioa requiere reforzarse en distintos niveles.

5.1. Comunicación y marca Euskampus

En primer lugar, Euskampus debe ganar notoriedad y atractivo entre las comunidades universitarias de UPV-EHU y la Universidad de Burdeos, en las comunidades investigadoras de Tecnalía y DIPIC, así como en el conjunto del Sistemas Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el fin de atraer a sus actividades a un mayor número y diversidad de agentes. Se trabajará en las siguientes líneas:

- "Refrescar" el discurso en torno a las comunidades de conocimiento y las misiones Euskampus, superando el actual discurso de los polos de conocimiento, a través de la narrativa, la terminología y

las dinámicas de trabajo. En particular, la divulgación de las "comunidades Euskampus" y del nuevo concepto de "misiones Euskampus" supone una oportunidad para renovar la comunicación y algunos elementos de imagen.

- Ligar las actividades de Euskampus, y en concreto las comunidades de conocimiento y las misiones Euskampus, con los incentivos que mueven a los grupos de investigación, equilibrando los objetivos finales con otros objetivos instrumentales con más capacidad de atracción para el personal investigador.

- Poner en marcha nuevas formas de captar la atención de los grupos de investigación (por ejemplo, generando opinión en sus áreas de conocimiento).

En segundo lugar, la profundización de la relación con la Universidad de Burdeos y ENLIGHT sitúa a Euskampus Fundazioa en un nuevo escenario de proyección internacional, que obligará a ir adaptando paulatinamente las acciones de comunicación de la entidad (sin necesidad, a priori, de abordar cambios relevantes o poner en marcha acciones de calado).

5.2. Relación con Patronos y socios

Euskampus Fundazioa continuará gestionando de forma proactiva la relación con sus Patronos y socios, pilar fundamental para el logro de sus fines. El plan estratégico-operativo 2025 presenta las siguientes implicaciones principales para los próximos años:

- Gestionar la creciente apertura y tendencia hacia la **"multilateralidad"**, imprescindible para lograr la misión y la visión definidas, para no perder la **esencia "bilateral"** (principalmente UPV/EHU-Tecnalia y UPV/EHU-Universidad de Burdeos), factor de éxito en algunas actividades.
- Profundizar en la relación de confianza con la **Universidad de Burdeos**, y gestionar el debate sobre la posible evolución de Euskampus a instrumento transfronterizo.
- Evolucionar hacia un nuevo modelo de relación con el **Departamento de Educación de GV/EJ**, en respuesta a su mayor protagonismo en el liderazgo de algunas actividades y la financiación de Euskampus Fundazioa.
- **Otras colaboraciones.** La misión y visión de Euskampus Fundazioa requieren un planteamiento abierto y proactivo para generar un espacio institucional-relacional rico y diverso que permita desarrollar el modelo de cuádruple hélice en todos los programas impulsados por Euskampus o en aquellos en los que participe. Por ello, Euskampus Fundazioa es una entidad siempre dispuesta a establecer aquellas conexiones y colaboraciones que sean necesarias para el despliegue de su planteamiento estratégico y aportar valor al sistema de investigación-innovación y al conjunto de la sociedad.

5.3. Recursos económicos

De acuerdo con lo reflejado en los objetivos estratégicos y líneas de actuación a 2025, **Euskampus Fundazioa previsiblemente va a aumentar el alcance de su actuación y su dotación presupuestaria.** Esta circunstancia se asume como una responsabilidad con el desarrollo económico y social a través del conocimiento, más si cabe en un periodo en el que las restricciones de los presupuestos públicos serán habituales.

Garantizar la sostenibilidad económica de Euskampus Fundazioa a 2025 (y más allá), pasa principalmente por las siguientes vías:

- Evolucionar hacia una **fórmula estable de financiación del Departamento de Educación de GV/EJ**, en coherencia con lo indicado en el apartado anterior.
- **Ampliar las fuentes de financiación de las actividades transfronterizas**, conectándolas con los programas de las entidades participantes (ej: ACT Universidad de Burdeos) o de las administraciones públicas (ej: Región de Nueva Aquitania, Communauté d'Agglomération Pays Basque, Euroregión NAEN...).
- **Diversificar las fuentes de financiación**, abriendo nuevas vías como por ejemplo programas europeos, programas de la Administración General del Estado o patrocinios privados.

5.4. Equipo

Euskampus Fundazioa cuenta con un **Equipo Operativo versátil, multilingüe y de alto rendimiento** formado por personas creativas de diferentes disciplinas de conocimiento y provenientes de diversos bagajes profesionales y culturales. Este equipo operativo es el que realiza las múltiples actividades y tareas que se requieren para desarrollar las Líneas de Actuación planteadas, con un alto sentido del deber y compromiso con la Misión e inspiradas por los valores de Euskampus.

Durante los próximos años este Equipo Operativo continuará adaptándose a las necesidades de su labor, marcadas por las prioridades de Euskampus Fundazioa, en aspectos como los siguientes:

- **Adaptación** de los procesos de trabajo y criterios de decisión de los actuales Polos de Conocimiento a la nueva dinámica de **Comunidades de Conocimiento y Misiones Euskampus** (atracción de grupos de investigación, valoración de solicitudes, asignación de apoyos, gestión de convocatorias, seguimiento de actividades, etc.).
- Dotación de **recursos para atender el aumento de actividad vinculado a los programas impulsados por entidades no Patronas**, gestionando el crecimiento de manera que sea sostenible.
- Refuerzo de los sistemas de **medición de resultados e impactos.**
- Refuerzo de la capacidad de trabajar en **entornos internacionales.**
- Revisión de la **asignación de funciones**, valorando una posible evolución hacia una mayor polivalencia del equipo (o al menos de una parte del equipo).

5.5 La cartera de intervenciones Euskampus

Euskampus se caracteriza por su agilidad y flexibilidad de respuesta, y hace **'trajes a medida'** que se adaptan a los retos y a las necesidades complejas y cambiantes que se plantean en cada momento y a las singularidades de los colectivos con los que trabaja.

Para elaborar los "trajes a medida", Euskampus Fundazioa cuenta con una caja de herramientas compuesta por diversas actividades y herramientas de financiación.

Modalidades de intervención

Como resumen de lo recogido en capítulos anteriores, a continuación, se muestran las principales modalidades de intervención y de actividad que Euskampus Fundazioa pone a disposición de los programas y proyectos en los que participa:

- Impulso y facilitación de procesos de co-creación.
- Elaboración de estudios con perspectiva y metodología científica.
- Diseño e ideación de iniciativas, programas y proyectos.
- Mediación e intermediación con diferentes colectivos.
- Interlocución, asesoramiento y acompañamiento de diferentes personas y colectivos de diversas jerarquías.
- Representación y relaciones institucionales de nuestras entidades patronas y de las entidades que nos comisionan para el desarrollo de sus programas, tanto local como internacionalmente.
- Organización de jornadas, cursos, seminarios, encuentros, talleres, congresos y simposios.
- Generación de narrativas y de comunicación multilingüe eficaz.
- Difusión de iniciativas.
- Gestión de recursos.
- Monitorización, seguimiento y evaluación de procesos.
- Valoración, medición y gestión de los impactos generados.

Heramientas de apoyo económico

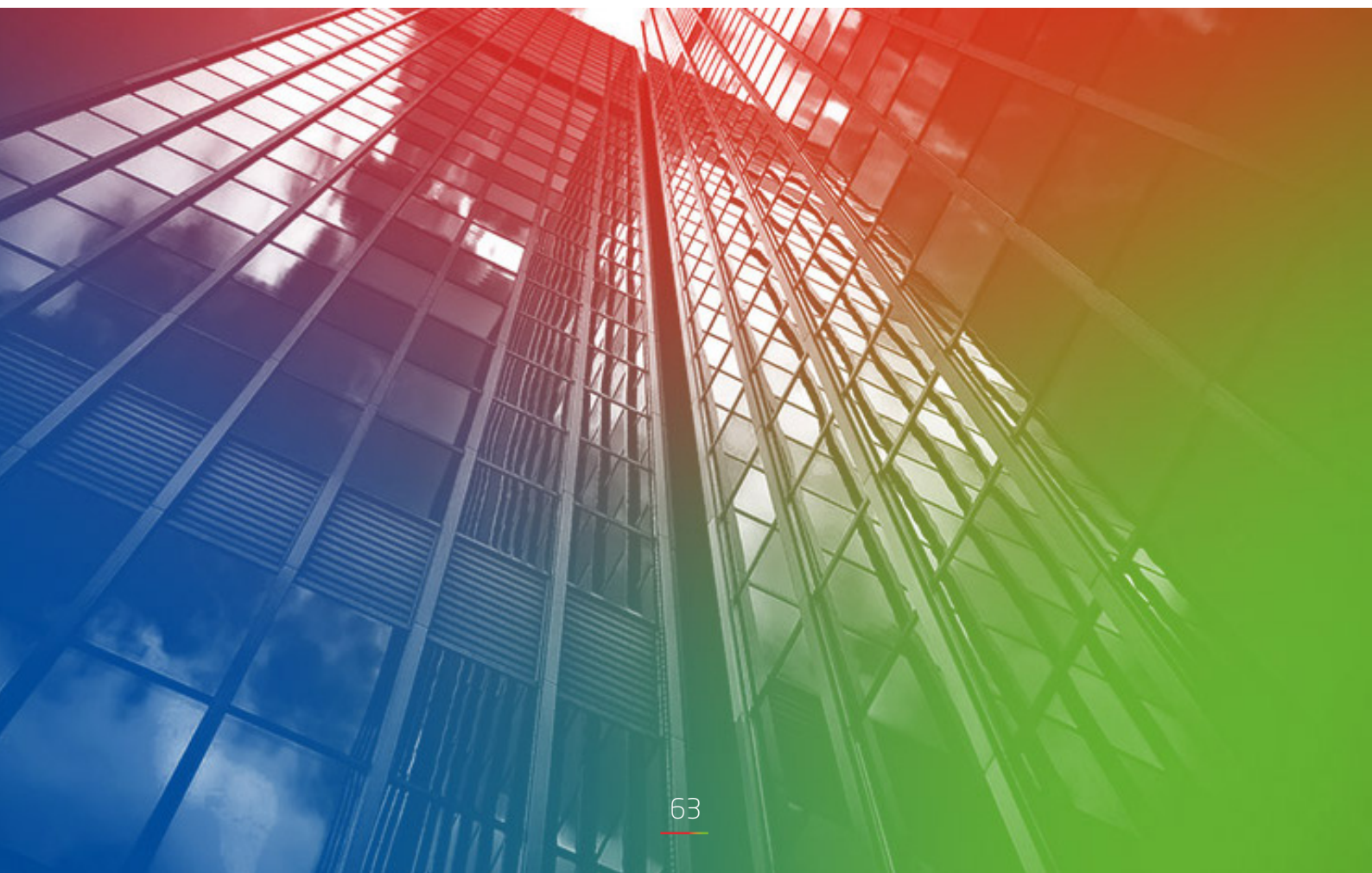
Al mismo tiempo, Euskampus Fundazioa moviliza el capital de la Fundación bajo una filosofía de co-financiación y subrogación complementaria a financiaciones primarias, tanto de las propias entidades Patronas, como obtenidas de programas públicos competitivos o de entidades privadas, a través de las siguientes herramientas:

- Complementos financieros a las entidades del Patronato para fortalecer los proyectos cooperativos y las fórmulas de colaboración institucional existentes.
- Capital semilla para impulsar la cooperación de riesgo sin trayectoria previa, pero prometedora.
- Convocatorias de proyectos cooperativos bajo mandato de las entidades del Patronato, con evaluación externa.
- Contratos de trabajo temporales de personas co-supervisadas para iniciar / fortalecer / extender la cooperación entre equipos de diferentes entidades de Euskampus.
- Contratación de servicios externos y consultoría para fortalecer los instrumentos de cooperación entre los Patronos, o programas existentes o lanzar nuevos programas cooperativos: herramientas de comunicación, estudios de viabilidad, desarrollo de plataformas online, dinamización de encuentros, definición de estrategias, internacionalización, etc.
- Contratación de servicios externos y consultoría para preparar propuestas cooperativas competitivas a convocatorias locales, estatales e internacionales.
- Aportaciones directas a investigadores / entidades para promover el intercambio y la movilidad del personal.
- Aportaciones para la celebración de talleres, seminarios, reuniones que refuerzan, estimulan o inician colaboraciones.



RESULTADOS Y METAS

Euskampus Fundazioa realizará un seguimiento riguroso de su actividad y resultados a través de un completo panel de indicadores por objetivo y línea de actuación, incluyendo indicadores de proceso y finalistas que sirvan para monitorizar el progreso de la actividad. A continuación, se destacan los resultados y metas más estratégicas que servirán para valorar el éxito del Plan Estratégico-Operativo 2025, revisar el planteamiento estratégico y planificar el siguiente periodo.



Objetivo 1		2020	2023	2025
Continuidad, capitalización y evolución de las actuaciones y dinámicas interinstitucionales que fortalecen e imprimen un momento creciente a la Alianza de la UPV/EHU, la U. Burdeos, Tecnalía y DIPC	Número de JRL	4 JRL creados y gestionados	<i>Euskampus habrá apoyado la creación de 2 nuevos JRLs, asumiendo la secretaría técnica de un total de 5, un 40% más que en 2020.</i>	<i>Euskampus habrá apoyado la creación de 4 nuevos JRLs, asumiendo la secretaría técnica de un total de 9, un 80% más que en 2020.</i>
	Número de LTC	4 LTC creados y gestionados	<i>Euskampus habrá apoyado la creación de 3 nuevos LTCs, asumiendo la secretaría técnica de un total de 5, un 62,5% más que en 2020.</i>	<i>Euskampus habrá apoyado la creación de 5 nuevos LTCs, asumiendo la secretaría técnica de un total de 9, un 125% más que en 2020.</i>
	Proyectos JRU Euskampus (nº/€)	2 proyectos JRU	<i>El número de proyectos Europeos con participación de Tecnalía y UPV/EHU bajo la fórmula de JRU ascenderá a 6.</i>	<i>El número de proyectos Europeos con participación de Tecnalía y UPV/EHU bajo la fórmula de JRU ascenderá a 12.</i>
	Participación de grupos de investigación UPV/EHU en dinámicas Euskampus (nº)	Se ha alcanzado el 20% de participación de grupos de la UPV/EHU	<i>El número de Grupos de la UPV/EHU que participen en diferentes dinámicas promovidas por Euskampus se multiplicará 1,5, alcanzando el 30% del total de Grupos, y cubrirá todos los ámbitos disciplinares de la Universidad.</i>	<i>El número de Grupos de la UPV/EHU que participen en diferentes dinámicas promovidas por Euskampus se multiplicará 2, alcanzando el 40% del total de Grupos, y cubrirá todos los ámbitos disciplinares de la Universidad.</i>
	Tesis en cotutela defendidas (nº)	50 tesis defendidas	<i>Se alcanzará la cifra de 80 tesis en cotutela defendidas</i>	<i>Se alcanzará la cifra de 100 tesis en cotutela defendidas</i>
	Títulos compartidos de postgrado (nº)	7 titulaciones de postgrado conjuntas	<i>La oferta formativa ente la UPV/EHU y la U. de Burdeos será de 10</i>	<i>La oferta formativa ente la UPV/EHU y la U. de Burdeos será de 14</i>
Grado de cooperación transfronteriza	15 encuentros anuales realizados	<i>Se celebrarán 20 encuentros anuales y se movilizarán a 1.000 investigadores/as y 500 estudiantes en diferentes encuentros, estancias, formaciones, proyectos</i>	<i>Se celebrarán 20 encuentros anuales y se movilizarán a 2.000 investigadores/as y 1.000 estudiantes en diferentes encuentros, estancias, formaciones, proyectos</i>	
Encuentros anuales (nº)	300 investigadores/as y 50 estudiantes de ambas universidades			
Movilidad transfronteriza (nº): participantes en encuentros, estancias, formaciones y proyectos				
<p><i>La Alianza Euskampus se ha convertido en el activo principal de la Euroregión NAEN en cuanto a cooperación Vasco-Aquitana, y ambas universidades tienen una presencia notable en el territorio transfronterizo gracias a la intermediación de Euskampus con diversos agentes locales</i></p> <p><i>Euskampus habrá contribuido significativamente a poner en marcha y consolidar un Programa de Cursos de Verano Transfronterizo en la Euroregión Nueva Aquitania-Euskadi-Navarra referente en Europa</i></p> <p><i>La Alianza ENLIGHT se habrá consolidado y Euskampus habrá sido un factor clave para su éxito en la etapa inicial piloto</i></p>				

RESULTADOS Y METAS

Objetivo 2		2020	2023	2025
<p>Impulso a diversas fórmulas cooperativas inter- y trans- disciplinarias para dar una respuesta conjunta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de las Estrategias de Innovación Europea y Territoriales, mediante un enfoque cuádruple-hélice responsable</p>	Comunidades en marcha (nº)	2 comunidades puestas en marcha	<i>Euskampus habrá creado y gestionará 4 Comunidades de Conocimiento, involucrando a más de 500 investigadores e investigadoras de la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalia y DIPC</i>	<i>Euskampus habrá creado y gestionará 6 Comunidades de Conocimiento, involucrando a más de 1.000 investigadores e investigadoras de la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalia y DIPC</i>
	Investigadores/as implicados (nº)	200 investigadores/as implicados/as		
	Misiones en marcha (nº)	1 misión en marcha* con 90 investigadores/as	<i>Euskampus habrá puesto en marcha 3 Misiones que contribuirán decisivamente al despliegue del PCTI2030.</i>	<i>Euskampus habrá puesto en marcha 5 Misiones que contribuirán decisivamente al despliegue del PCTI2030.</i>
	Entidades implicadas (nº)	6 entidades implicadas	<i>Las Misiones activarán la participación de más 250 investigadores/as e investigadoras de la de la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalia y DIPC, e involucrarán la participación de más de 100 personas de otras entidades.</i>	<i>Las Misiones activarán la participación de más 500 investigadores/as e investigadoras de la de la UPV/EHU, U. de Burdeos, Tecnalia y DIPC, e involucrarán la participación de más de 200 personas de otras entidades.</i>
	Investigadores/as implicados/as (nº)	65 investigadores/as implicados/as		
Estudiantes implicados/as en misiones (nº)	(-)	<i>Más de 500 estudiantes de la UPV/EHU y la U. de Burdeos habrán participado en las Comunidades y Misiones Euskampus</i>	<i>Más de 1.000 estudiantes de la UPV/EHU y la U. de Burdeos habrán participado en las Comunidades y Misiones Euskampus</i>	

Euskampus intensificará la participación de diversas disciplinas, especialmente de los ámbitos de las Ciencias Sociales y Jurídicas, y Artes y Humanidades

*Misión Piloto: Resiliencia Covid 19

Objetivo 3		2020	2023	2025
<p>Diseño y desarrollo de programas innovadores que potencien la contribución del Sistema Universitario y de Investigación Vasco al despliegue de la RIS3 Euskadi y la especialización de los territorios, la cooperación universidad-empresa y la internacionalización de la educación superior y la investigación vasca, en el contexto del PCTI2030.</p>	Estudiantes participantes (nº)	500 estudiantes participantes	<i>Euskampus habrá contribuido a que en el contexto de los Cluster 4GUNE y KSIGUNE se hayan alcanzado los siguientes indicadores:</i>	<i>Euskampus habrá contribuido a que en el contexto de los Cluster 4GUNE y KSIGUNE se hayan alcanzado los siguientes indicadores:</i>
	Sectores empresariales implicados (nº)	3 sectores empresariales implicados	<ul style="list-style-type: none"> Más de 1.000 estudiantes participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 2.000 estudiantes participantes.
	Empresas implicadas (nº)	20 empresas implicadas	<ul style="list-style-type: none"> Más de 6 sectores empresariales implicados 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 12 sectores empresariales implicados
	Retos empresariales respondidos (nº)	22 retos empresariales respondidos	<ul style="list-style-type: none"> Más de 50 empresas involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 100 empresas involucradas
	Programas de formación puestos en marcha (nº)	(-) programas de formación	<ul style="list-style-type: none"> Más de 50 retos empresariales afrontados 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 100 retos empresariales afrontados
	Programas de internacionalización puestos en marcha (nº)	1 programa de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> 2 programas de formación ejecutiva puestos en marcha 3 programas de internacionalización en marcha, incluida la participación de Euskadi en la EIT KIC ICC 	<ul style="list-style-type: none"> 4 programas de formación ejecutiva puestos en marcha 5 programas de internacionalización en marcha, incluida la participación de Euskadi en la EIT KIC ICC
Programas de conexión Universidad Territorio con Diputaciones Forales (nº)	(-) programas de conexión Universidad Territorio	<i>Euskampus habrá puesto en marcha 1 Programa de conexión Universidad-Territorio con Diputaciones Forales</i>	<i>Euskampus habrá puesto en marcha 2 Programas de conexión Universidad-Territorio con Diputaciones Forales</i>	

Euskampus habrá contribuido de forma decisiva al éxito del despliegue de la II Estrategia Vasca Universidad+Empresa 2024

Euskampus habrá contribuido de forma decisiva al diseño de la Estrategia IKUR y al despliegue de la misma

Objetivo 4

Promoción de la cultura científica en la sociedad, la participación ciudadana en la ciencia y, en general, el modelo de investigación e innovación responsable en el País Vasco

Euskampus ha puesto en marcha un programa de ciencia ciudadana en colaboración con diversas entidades del País Vasco

Gracias a Euskampus, la Cátedra de Cultura Científica de la UPV/EHU será la unidad de cultura científica con el más diverso y mayor número de actividades del Estado

Objetivo 5	2020	2023	2025	
Consolidar Euskampus como espacio para el impulso a plataformas de innovación social abiertas y conectadas internacionalmente	Estancias de investigadores/as vascos/as (nº)	2	A través de la Cátedra Agirre Lehendakaria en la Universidad de Columbia en Nueva York, Euskampus con el apoyo operativo de ALC, habrá facilitado la estancia de 5 investigadores vascos en "the Earth Institute" y desarrollará 3 investigaciones temáticas (empezando por la formación dual) sobre el futuro del modelo vasco de desarrollo humano sostenible.	A través de la Cátedra Agirre Lehendakaria en la Universidad de Columbia en Nueva York, Euskampus con el apoyo operativo de ALC, habrá facilitado la estancia de 10 investigadores vascos en "the Earth Institute" y desarrollará 5 investigaciones temáticas (empezando por la formación dual) sobre el futuro del modelo vasco de desarrollo humano sostenible.
	Investigaciones temáticas sobre el futuro del modelo vasco de desarrollo humano sostenible (nº)	2		
Plataformas de Innovación Social (nº)	Se han puesto en marcha 12 Plataformas de Innovación Social en diversos países	Euskampus – ALC en colaboración con el PNUD, OIT, la Fundación La Caixa e Iberdrola, habrá consolidado 8 Plataformas de Innovación Social en Tailandia, Pakistán, Indonesia, Laos, Bangladesh, Armenia, Kosovo, Montenegro, Macedonia, Uruguay, India, Perú y Mozambique, Costa Rica y Colombia.	Euskampus – ALC en colaboración con el PNUD, OIT, la Fundación La Caixa e Iberdrola, habrá consolidado 15 Plataformas de Innovación Social en Tailandia, Pakistán, Indonesia, Laos, Bangladesh, Armenia, Kosovo, Montenegro, Macedonia, Uruguay, India, Perú y Mozambique, Costa Rica y Colombia.	
Ediciones del programa de formación "Etorkizuneko Liderak" impulsadas (nº)	4	Euskampus – ALC habrá impulsado 7 ediciones del programa de formación "Etorkizuneko Liderak".	Euskampus – ALC habrá impulsado 9 ediciones del programa de formación "Etorkizuneko Liderak".	
<i>Euskampus por mediación de ALC habrá implementado un programa de experimentación masiva (Deep Demonstration) para impulsar la transición ecológica del territorio de Gipuzkoa en colaboración con Etorkizuna Eraikiz, EIT-Climate KIC y la OCDE (OPS).</i>				
<i>A través de Sinergiak, Euskampus habrá contribuido en la generación de políticas, programas y planes del sector público para el fortalecimiento de modelos de gobernanza abiertos y colaborativos, basados en la co-creación, la deliberación, la experimentación y la escucha activa.</i>				
<i>Euskampus-Sinergiak habrá impulsado y facilitado la participación activa de organizaciones públicas y privadas de Euskadi en redes y/o consorcios internacionales para el fortalecimiento de la generación de conocimiento.</i>				
<i>Euskampus-Sinergiak habrá contribuido en el despliegue y contraste internacional de Etorkizuna Eraikiz como iniciativa que promueve una Nueva Cultura Política basada en el fortalecimiento de los valores democráticos.</i>				
<i>Euskampus-Sinergiak habrá conseguido indexar 1 revista sobre innovación social y pública en la Base de Datos de Journal Citation Reports.</i>				

RESULTADOS Y METAS

Objetivo 6		2020	2023	2025
Desarrollo de un sistema de medición y valoración del impacto de la estrategia y programas operativos de Euskampus Fundazioa, con la aspiración de convertirse en una entidad referente en Europa en el impulso y medición del impacto social	Sistemas de medición de impacto puestos en marcha (nº)	1 sistema de evaluación del impacto aplicado	<i>Euskampus habrá prototipado un sistema de medición de impacto para todos sus programas operativos con indicadores complementarios que capturarán las valoraciones de los grupos de interés</i>	<i>Euskampus habrá puesto en marcha un sistema de medición de impacto para todos sus programas operativos con indicadores complementarios que capturarán las valoraciones de los grupos de interés</i>
	Evaluaciones realizadas (nº)	1 evaluación del impacto realizada		
	Difusiones realizadas (nº)	1 difusión realizada		
<i>Euskampus ayudará a la UPV/EHU, Tecnalia, U. Burdeos y DIPC a ascender su posición en la escala de madurez social SRL</i>				
<i>Euskampus será reconocida con una entidad referente en la promoción, evaluación y gestión de impacto en los ámbitos de educación superior e investigación</i>				



7.

FINANCIACIÓN

Para cumplir con el planteamiento estratégico-operativo 2025, se prevé un incremento notable de la financiación de Euskampus Fundazioa en su conjunto, siendo el despliegue de los Objetivos 1 a 4 el que acumula principalmente dicho incremento.

Los principales rasgos de la previsión de ingresos en el periodo 2021-2025 para estos Objetivos 1 a 4 son los siguientes:

- Un incremento de la aportación del Patronato, incrementándose sus cuotas en 2022 en torno al 20%. Asimismo, se prevé la incorporación de dos nuevos patronos, en 2023 y 2024.
- Un incremento de la subvención nominativa del Departamento de Educación del Gobierno vasco/Eusko Jaurlaritza a razón de un 5% anual.
- Un incremento de la financiación por proyecto competitivo por parte de otros Departamentos del Gobierno vasco/Eusko Jaurlaritza, también a razón de un 5% anual a partir de 2022.
- Una financiación sostenida por parte de Ikerbasque para el despliegue armónico del Programa IKUR.
- Una colaboración estable con la Euroregión NAEN mediante la fórmula de convenio anual desde 2022.
- La obtención de financiación directa de la Comisión Europea a través de un proyecto a partir de 2023.
- Financiación por parte de las Diputaciones Forales en virtud de colaboraciones a través de programas a medida de conexión universidad-territorio y programas de innovación.
- La obtención de patrocinios privados.

FINANCIACIÓN

OBJETIVOS 1, 2, 3, 6	2021	2022	2023	2024	2025
Aportaciones Patronos	255.000	301.000	313.000	325.000	325.000
EJ-GV Educación	1.320.000	1.360.200	1.402.812	1.447.981	1.554.860
EJ-GV Otros	65.000	100.000	105.000	110.250	115.763
Ikerbasque-IKUR	65.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Programas Interregionales y Europeos	19.500	30.000	80.000	100.000	100.000
Diputaciones Forales	30.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Otros ingresos	38.000	20.000	20.000	20.000	20.000
TOTAL	1.792.500	1.971.200	2.080.812	2.163.231	2.275.623

OBJETIVO 4	2021	2022	2023	2024	2025
EJ-GV Educación	180.000	189.000	198.450	208.373	218.791
Ayuntamiento Bilbao	95.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Patrocinios	4.250	20.000	45.000	50.000	65.000
TOTAL	279.250	309.000	343.450	358.373	383.791

OBJETIVO 5	2021	2022	2023	2024	2025
ALC					
EJ-GV Educación y otros convenios	198.612	189.306	198.450	208.373	218.791
Prestación de servicios	225.500	230.010	234.610	239.302	244.088
Patrocinios	50.000	20.000	-	-	-
TOTAL ALC	474.112	439.316	433.060	447.675	462.879
SINNERGIAK					
GFA-DFG P. Gobernanza Colaborativa	270.000	270.000	270.000	145.000	145.000
GFA-DFG Proyectos Participación	30.000	30.000	30.000	15.000	15.000
GFA-DFG Proyecto Juventud	15.000	15.000	15.000	-	-
Otros proyectos	-	-	-	15.000	15.000
TOTAL SINNERGIAK	315.000	315.000	315.000	175.000	175.000

TOTAL	2.860.862	3.034.516	3.172.322	3.144.278	3.297.293
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

euskampus

FUNDAZIOA



erren ta zabal zazu

Universidad
del País Vasco Euskal Herriko
Unibertsitatea

université
de **BORDEAUX**

dipc
Donostia International Physics Center

tecnalia  MEMBER OF
BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

ikerbasque
Basque Foundation for Science

 **ORMAZABAL**
velatia

CAF