Deusto 2022

Transforming our world together Personas que transforman el mundo Mundu berri baten alde elkarlanean

Transforming our world together



La Universidad y la comunidad que la compone se preguntan de modo recurrente por su sentido, por su acción y por su servicio. Surge la pregunta: «¿a dónde voy y a qué?». El examen y la reflexión forman parte de su quehacer. En un mundo que cambia tan rápidamente hay que revisar el rumbo y tomar nuevos impulsos. No podemos permanecer complacientes en nuestra historia o en nuestros logros.

Un nuevo plan exige una nueva mirada a la realidad, una contemplación activa que descubra las necesidades, los nodos problemáticos, las nuevas fuerzas emergentes. Todo ello examinando qué es lo más urgente, lo que producirá un mayor servicio, lo más duradero, lo que mejor se acomoda a nuestro modo universitario de ser y actuar.

Somos conscientes de nuestra historia. Una universidad nacida a finales del siglo XIX como respuesta a las necesidades de una sociedad que deseaba ofrecer formación universitaria a la juventud de una ciudad emergente en un entorno industrial. Una universidad que durante este tiempo se ha adaptado a las necesidades de formación de la sociedad, siendo pionera en ámbitos tan importantes como el derecho, la empresa o las humanidades. Manteniendo siempre sus principios en una sociedad en constante transformación, ha sabido hacer frente a los nuevos retos de la tecnología, la internacionalización o la innovación. Este espíritu de apertura y compromiso social ha hecho que la Universidad de Deusto sea hoy una realidad no sólo en Bilbao, sino también en Donostia-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz y Madrid. Y siempre con una vocación de liderazgo y servicio a la comunidad, que ha convertido a Deusto en referente de excelencia académica. La Universidad de Deusto de hoy recoge el testigo y actualiza la misión de las universidades de la Compañía de Jesús, con una tradición de casi quinientos años. Esta labor sólo es posible desde estas raíces profundas y con una mirada larga que actualiza de modo permanente nuestra misión.

Una de nuestras señas de identidad es nuestra visión cristiana de la realidad, el carácter humanista y una formación integral abierta a todas las dimensiones de la persona, en la que se incluye la apertura a la trascendencia. Este humanismo no se recrea de modo individual, sino que tiene un fuerte componente de servicio, que busca la transformación social y la promoción de la justicia y mira de modo preferente a generar oportunidades, desde la conciencia social y los principios de igualdad e inclusión.

Nuestro modelo está guiado por el denominado paradigma Ledesma-Kolvenbach: *utilitas, humanitas, iustitia, fides*. Ninguno se puede declinar solo y todos ellos conforman nuestro ideario educativo. *Utilitas* comprende la competencia técnica, los conocimientos y habilidades para actuar en el ámbito profesional. *Humanitas* nos permite desarrollar todas las dimensiones de la persona. *Iustitia* incluye preocuparse de modo proactivo de los problemas estructurales de la sociedad y comprometerse en su resolución. *Fides* hace referencia a la búsqueda de la plenitud de la verdad como horizonte que trasciende al ser humano.

Nuestra pedagogía ha destacado siempre cinco momentos: contexto, experiencia, reflexión, acción y evaluación. Todos son necesarios. Sin contexto no hay presente, sin experiencia no hay contenido, sin reflexión no hay sentido, sin acción no hay transformación, sin evaluación no hay avance. Éste es el legado de nuestra tradición educativa.

José María Guibert Ucín, S.J.

Rector de la Universidad de Deusto

Mirada a la realidad y desafíos que se plantean a la Universidad

La velocidad, profundidad y multidimensionalidad del cambio y la incertidumbre son signos de nuestro tiempo en un mundo global. Signos presentes en todos los ámbitos, también en el universitario.

Las universidades que conformamos UNIJES (Universidades Jesuitas) en sus *Orientaciones Estratégicas 2017-2025* identificamos las siguientes tendencias, retos y transformaciones que desafían la misión universitaria y nos van a afectar a corto, medio y largo plazo.

- Una transformación social profunda, originada en la revolución científica y tecnológica, con implicaciones y cambios en los valores dominantes, en los modelos económicos y sociales, y en la demografía.
- Un proceso acelerado de internacionalización, globalización y competencia que afecta a la demanda de estudios superiores y a los *stakeholders* de los centros universitarios.
- Las nuevas demandas profesionales, sociales, culturales y formativas.
- Los nuevos contextos pedagógicos; los modelos y las estrategias de aprendizaje; los formatos, espacios y recursos.
- La necesaria adaptación del profesorado a unas generaciones educadas y socializadas en un contexto muy distinto.
- La relevancia de la creación del conocimiento para responder a cuestiones claves de la humanidad.
- La necesidad de una colaboración con otros en el marco de una misión compartida.
- ▶ El cambio de las estructuras organizativas para responder a este conjunto de demandas, retos y desafíos.

Y como parte del proyecto de la Compañía de Jesús, hemos asumido en los documentos programáticos más recientes la necesidad de estar presentes en los debates y fronteras de nuestro tiempo, trabajar en red y promover la reconciliación con Dios, con los demás y con la naturaleza, teniendo puesta la mirada en los menos favorecidos.

La respuesta de la Universidad

Los sucesivos planes estratégicos que ha elaborado la Universidad de Deusto van marcando hitos, y sus lemas han dejado un poso y una marca que nos define. El primero llevaba el lema bíblico *Sapientia melior auro*. Este lema fundacional expresa la pasión por el saber como seña propia de la universidad y de los y las universitarios y universitarias, un saber-diálogo entre la fe y la ciencia. Mejor que el oro. La sabiduría no se puede comprar, ni se deja vender.

El segundo lema declaraba: El valor es la persona. Ante cualquier intento de utilización o manipulación, proclamamos el valor preeminente de la persona, de cada persona. Defendemos la dignidad, la autonomía, la libertad, la responsabilidad y el desarrollo pleno de las personas, y trabajamos para que estos valores sean reconocidos y promovidos en el seno de la universidad y en el conjunto de la sociedad.

El tercer lema enunciaba: Servicio y compromiso. No podemos entender la misión de la universidad sin ligarla a la sociedad en la que vive y a la que debe servir. Una actitud que trasciende los límites geográficos y que requiere pensar y actuar siempre según el principio del bien común.

Todos los lemas suman y subrayan, cada uno como reflejo de los retos de cada momento, algún aspecto específico y complementario. Nada se pierde; reconocemos nuestra historia, nos enriquece y refleja lo que somos. Un nuevo plan y su lema nos vuelven a unificar en torno a un valor que deseamos destacar y a un proyecto que refuerza nuestro sentido.

Un nuevo impulso: Transforming our world together

Este es el lema, ambicioso y motivador, escogido en el encuentro mundial de universidades jesuitas (Bilbao 2018) y al que ahora se suma la Universidad de Deusto para inspirar la Iniciativa Deusto 2022: personas e instituciones que juntas transforman el mundo.

«Juntos/juntas» es una de nuestras señas de identidad. Juntos/juntas como comunidad universitaria de Deusto: estudiantes, personal docente e investigador, personal investigador, personal de administración y servicios, alumni, familias, compartiendo camino y proyecto con todo un universo de personas, instituciones, organizaciones sociales, empresas, agentes culturales..., generando alianzas, trabajando en red. Juntos/juntas hemos llegado hasta aquí. Juntos/juntas queremos ganar el futuro.

«Transformar» señala el sentido de nuestro quehacer; transformar para avanzar hacia un mundo más justo, más humano y más sostenible. Aquí se encuentra lo nuclear de la misión universitaria y el centro de nuestros desafíos: formación, investigación y transferencia, liderazgo y compromiso social... para transformar, para humanizar. Queremos aportar nuestro pequeño grano de arena a esa gran obra: personas que transforman el mundo.

«Nuestro mundo» habla de universalidad, la de la Compañía y la universitas que nos da nombre y sentido. Nuestro compromiso tiene, necesariamente, una dimensión global, en un mundo interrelacionado e interdependiente. Y junto a esta dimensión global, la dimensión local, la de nuestro entorno próximo. Global y local son las dos caras del mundo de hoy. Y «nuestro» porque nos sentimos partícipes y corresponsables de este mundo de hoy.

Estructura del Plan

El Plan se sustenta sobre dos **principios inspiradores,** íntimamente vinculados entre sí: la identidad ignaciana —nuestra forma de ser y nuestro rasgo diferencial— y la responsabilidad social y medioambiental —nuestra específica contribución universitaria—.

Se definen y formulan cinco **prioridades institucionales**: tres vinculadas a las misiones de la universidad —formación, investigación y transferencia, y liderazgo y compromiso social—, y dos vinculadas a las personas y la comunidad universitaria, y a la gobernanza. Estas cinco prioridades institucionales se materializan a través de once **estrategias** y veintiséis **líneas de acción**.

El Plan está, a su vez, recorrido por tres **ejes transversales**: internacionalización, digitalización y diversidad, que deberán atravesar toda la Iniciativa Deusto 2022, estar presentes en las estrategias y acciones, e impregnar la actividad universitaria en su conjunto.

Finalmente, el Plan define un **horizonte**: la Agenda 2030 aprobada en setiembre de 2015 por Naciones Unidas, como hoja de ruta para el desarrollo sostenible del planeta. El alineamiento de la Universidad con este reto universal y su incorporación efectiva a la planificación estratégica permitirá asimismo monitorizar la contribución de Deusto a los 17 ODS.

Y, como sustrato del Plan, una **opción** subyacente: la mejora en todas las dimensiones frente a la focalización selectiva. Futuro e innovación aplicados al conjunto de una actividad universitaria cada día más compleja y con múltiples interacciones.

La Iniciativa **Deusto 2022**: un proyecto compartido

El proceso de elaboración del Plan se ha desarrollado en cuatro fases: una fase previa de análisis y diagnóstico, una fase de contraste interno y externo, una fase de redacción y su aprobación final por parte del Consejo de Gobierno.

En la fase previa se analizaron numerosos documentos, referencias e *input* tanto externos como internos. Entre los primeros han de destacarse los documentos programáticos básicos de la Compañía de Jesús y de su sector universitario (UNIJES, HEST, IAJU), la Agenda 2030 de Naciones Unidas, el H2020 de la Comisión Europea, la Estrategia RIS3 de Especialización Inteligente, la Agenda Euskadi Basque Country... Por su parte, y como *input* documentales internos, se han utilizado, entre otros, los balances anuales del Plan Estratégico vigente (2015-2018) y de sus Planes Directores de desarrollo, y el documento DAFO elaborado en el marco del Plan del Sistema Universitario Vasco 2019-2022.

El proyecto ha sido sometido a un amplio y enriquecedor proceso de contraste interno y externo, en el que han tomado parte la práctica totalidad de los órganos de gobierno, centros, unidades y servicios de la universidad, y una numerosa y cualificada representación de las instituciones, entidades, empresas y organizaciones sociales del país. Sus reflexiones, observaciones, propuestas y críticas han servido, sin duda, para mejorar y enriquecer el proyecto. Nuestro agradecimiento más sincero.

Las páginas siguientes desarrollan el proyecto: sus principios inspiradores, sus prioridades institucionales, sus estrategias, sus líneas de acción, sus ejes transversales. Es el camino por el que hemos decidido transitar y que nos conducirá al Deusto del 2022.

¿Cómo visualizamos ese Deusto del 2022?

- ▶ Una universidad más abierta al cambio, con nuevas titulaciones, con nuevos modelos (dual, *on line*, formación continua).
- ▶ Una universidad más global, más internacional en sus titulaciones, en sus alianzas y redes de prestigio y valor, en su investigación, en sus proyectos, en su cultura, en su posicionamiento.
- Una universidad más social, con una investigación transformadora y decididamente orientada al impacto social, comprometida con los proyectos estratégicos del país y la Agenda 2030 y presente en los debates sociales.
- ▶ Una universidad más cohesionada en torno a su misión y a su proyecto, más flexible y con un modelo de gobernanza renovado.

No es una utopía, no es un sueño; es un reto: difícil, ambicioso, ilusionante y, sobre todo, posible. Entre todos y todas hemos llegado hasta aquí, entre todos y todas haremos realidad este nuevo impulso: el Deusto del 2022. Porque los hombres y mujeres de Deusto somos, y queremos ser, lo que reza nuestro nuevo lema: personas que transforman el mundo.



FORMACIÓN Y VALORES

Un modelo de formación de excelencia propio, innovador, reconocido y al servicio del estudiante

E1 Modelo Deusto de Formación

- L1 Innovación educativa
- L2 Tutoría y acompañamiento
- L3 Formación on line

E2 Mapa de Titulaciones

- L4 Titulaciones innovadoras
- L5 Titulaciones internacionales
- **L6** Posgrados

E3 Universidad -Empresa

- L7 Modelo Deusto de Formación Dual
- L8 Formación Continua
- L9 Emprendimiento e intraemprendimiento

INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

Un ecosistema transformador de investigación, cogeneración y transferencia con impacto científico y social

- E4 Impacto científico y
- **L10** Equipos y plataformas
- L11 Calidad, impacto y difusión

E5 Internacionalización

- L12 Proyectos competitivos internacionales
- L13 Alianzas, consorcios y redes

LIDERAZGO Y COMPROMISO SOCIAL

Una universidad comprometida con el entorno y al servicio de la transformación social

- E6 Deusto Sociedad
- **L14** Modelo cooperativo de relación
- L15 Alumni
- **L16** Acreditaciones y rankings
- E7 Referente ético e intelectual
- **L17** Diálogo y debate social
- L18 Contribución al desarrollo sostenible

Identidad Ignaciana

Responsabilidad social y medioambiental

Internacionalización

Transformación digital

Diversidad

PERSONAS Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Una comunidad universitaria identificada y comprometida con el provecto

- E8 Experiencia transformadora del estudiante
- L19 Participación y corresponsabilidad
- **L20** Empleabilidad
- E9 Desarrollo personal, profesional y comunitario
- L21 Formación y desarrollo profesional
- **L22** Igualdad, conciliación, salud y bienestar en el trabajo

ORGANIZACIÓN Y BUEN GOBIERNO

Una organización eficiente; un liderazgo estratégico y motivador

E10 Gobierno

- L23 Modelo de Universidad
- **L24** Sostenibilidad económica

E11 Organización

- **L25** Campus de Bilbao y Donostia y sedes de Madrid y Vitoria-Gasteiz
- **L26** Infraestructuras, equipamientos y espacios amigables



Identidad Ignaciana

Responsabilidad social y medioambiental

Internacionalización

Transformación digital

Diversidad



Transforming our world together

Ser universitarios hoy pasa por imaginar una transformación cultural tal, que conciba el mundo como un espacio común, nuestro. La humanidad entera ha de sentirse convocada a realizarlo. Es juntos como podremos llegar a soluciones que trasciendan de las fragilidades políticas, económicas, sociales y medioambientales que hoy amenazan el planeta.

La ONU, con su **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, invita a que cualquier utopía se concrete en objetivos que protejan nuestro futuro. La comunidad internacional ha señalado vías por donde caminar con el fin de que el mundo no se colapse. Nuestro plan estratégico se deja conformar por esas vías. Las asume para hacer de Deusto una universidad que forma, investiga y transfiere conocimiento, comprometida con esa transformación de la que brotará una sensibilidad nueva por el bien común.

Pero solo llegaremos a esa transformación si nosotros mismos nos transformamos. El cambio no puede suceder solo fuera y lejos de nosotros. Nuestro plan estratégico desea provocar que la comunidad universitaria —alumnado, PAS, PI y PDI—, sus estructuras organizativas y sus sistemas de gobernanza resulten afectados, cada uno en su nivel, por el cambio que promovemos.

Un cambio que se fundamenta en la **espiritualidad ignaciana** y en la **responsabilidad social y medioambiental** que se deriva de ella. Deusto logrará oírse y hacerse oír en su propuesta «Transforming our world together», inspirándose en sus raíces espirituales. De esas raíces nació la idea de un proyecto universitario pensado para responder a las necesidades de una época. Nuestro tiempo es distinto y trae otras urgencias y prioridades. Este plan estratégico se inspira en esa fe que imagina siempre modos nuevos de abrazar la justicia y hacerla hoy realidad a través del ejercicio de la responsabilidad social y medioambiental.



Internacionalización

Una universidad vasca y global, de profundas raíces, abierta al mundo, y de mirada y vocación universal

Internacional, global, universal... no son hoy opciones, son imperativos de presente y de futuro. El compromiso con la internacionalización ha de ser un objetivo de toda la comunidad, presente en todos los ámbitos de la actividad universitaria: formación, investigación y transferencia, y compromiso social. La apuesta por nuevas titulaciones internacionales, por la participación en programas y proyectos internacionales, por el fortalecimiento e impulso de redes, consorcios y socios estratégicos internacionales, por la atracción de talento internacional... es reflejo de nuestra apuesta integral por la internacionalización de la universidad. Eso sí, desde nuestras raíces, desde nuestra propia mirada al mundo, y alentados por el espíritu y los valores universales de la Compañía de Jesús.

Transformación digital

Una universidad que apuesta por su digitalización plena y efectiva: de los espacios, de la actividad, de los servicios, de los procesos

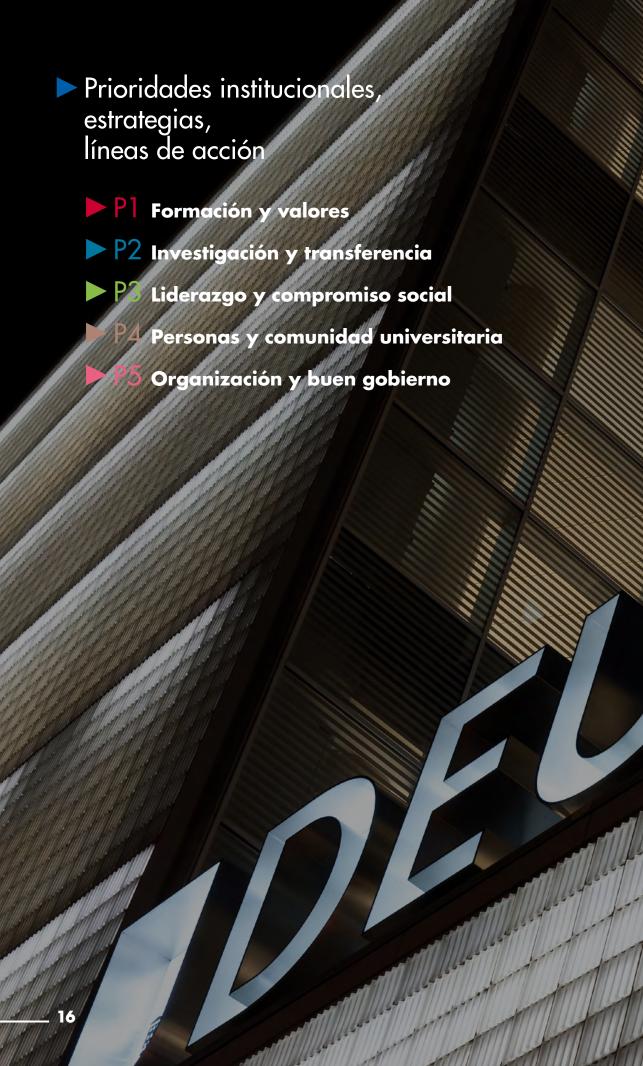
La transformación digital es, ante todo, un cambio cultural, un cambio que supone optimizar e intensificar el uso de las tecnologías, maximizar sus potencialidades y aprovechar las oportunidades que nos ofrecen, todo ello al servicio de la misión, la visión y el proyecto universitario Deusto. No se trata de cambiar por cambiar, se trata de cambiar para mejorar; digitalizar para generar mayor valor y mejorar la experiencia de usuario. Compromete a toda la comunidad universitaria y al conjunto de su actividad, y exige liderazgo y convicción, flexibilidad y agilidad. La transformación digital implica cuestionar, adaptar y rediseñar modelos, procesos, enfoques, interacciones, capacidades... y la aplicaremos tanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a los nuevos horizontes de investigación y transferencia como a la propia organización. Y todo ello con un objetivo: mejorar nuestra contribución universitaria transformadora.

Diversidad

Una universidad comprometida con un modelo referente e innovador de convivencia en la diversidad

La diversidad es un signo de nuestro tiempo, un signo que acogemos no como resignación ante una realidad inexorable sino como valor positivo que nos comprometemos a cuidar. Diversidad en todas sus acepciones: racial, étnica, religiosa, ideológica, cultural, social, funcional, de orientación sexual... Deusto, sus campus, sus aulas, sus claustros son buen reflejo de este mosaico de la diversidad. Desde su identidad ignaciana, una identidad abierta e inclusiva, Deusto se compromete a vivir la diversidad como un valor en positivo y a desarrollar un modelo de convivencia natural en la diversidad.

El plurilingüismo es vivo reflejo de esta diversidad, y la convivencia lingüística una de sus más significativas manifestaciones. Para Deusto convivencia en la diversidad significa también convivencia lingüística, en un marco hoy con dos acentos: la acción positiva hacia el euskera y los necesarios avances hacia un trilingüismo efectivo.





- Profundizar en el Modelo Deusto de Formación, como modelo integral y experiencial, basado en la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias, la formación en valores y el compromiso ético
- Liderar la innovación pedagógica y la investigación y aplicación de metodologías innovadoras, aprobar e implementar el vademécum de competencias transversales Deusto, y fomentar la participación y acreditación del PDI en el programa Docentia para el desarrollo profesional docente

Deusto ha ido construyendo y desarrollando durante años un modelo de formación propio: el Modelo Deusto de Formación. Planteamos seguir profundizando el modelo en tres direcciones: el desarrollo de metodologías innovadoras —como el ABP—, la puesta en marcha de un nuevo marco de competencias transversales —label competencial distintivo del estudiante Deusto— y el compromiso del personal docente con la innovación en los métodos de enseñanza-aprendizaje y evaluación, en sus procesos soporte y sistemas de calidad.

Reforzar el sistema de tutoría y acompañamiento personalizado a los y las estudiantes

La tutoría y el acompañamiento son fundamentales para garantizar un desarrollo integral del estudiante. De ahí la importancia de reforzar la cultura de la orientación, en su doble dimensión: apoyo a los tutores para el desempeño de su función, y refuerzo de la oferta de recursos formativos e informativos de apoyo tanto a necesidades académicas (hábitos y técnicas de estudio, mejora del rendimiento, motivación...) como afectivas y emocionales (manejo de la ansiedad, toma de decisiones, habilidades sociales...). Una orientación que se inicia, además, en las fases previas a la propia etapa universitaria del alumnado.

Desarrollar el modelo on line de formación, su interacción con los modelos presencial y semipresencial, el uso intensivo y eficaz de la tecnología en los procesos formativos, y el incremento de las competencias digitales en el conjunto de las titulaciones

Nos comprometemos a realizar una apuesta firme y decidida por la formación *on line* y a desarrollar un modelo y una estrategia propios. Su aplicación se materializará en una nueva oferta formativa *on line* —especialmente dirigida a nuevas audiencias y siempre con el aval de los estándares de calidad y excelencia del Modelo Deusto de Formación—, y en el establecimiento de sinergias y formatos interactivos entre las modalidades presenciales, semipresenciales y *on line*.

P1 Formación y valores.

E2 Actualizar el mapa de titulaciones

Impulsar el diseño e implantación de titulaciones orientadas a nuevos retos sociales y fronteras del conocimiento, y al desarrollo del área de Ciencias de la Salud

El mapa formativo de Deusto incorporará nuevas titulaciones en áreas frontera del conocimiento que aborden nuevos retos sociales. En este marco, una de las líneas de desarrollo de este nuevo impulso guarda relación con el proyecto de un nuevo grado en Medicina, elemento tractor de una futura área de Ciencias de la Salud. Esta área nace con vocación de constituirse en referencia de formación para los futuros profesionales de la salud.

L5 Impulsar el diseño e implantación de titulaciones internacionales y conjuntas

La internacionalización del *curriculum* implica la incorporación de las dimensiones internacional, intercultural y/o global en todas las fases del proceso formativo y en la propia cultura de la universidad. En el capítulo de nuevas titulaciones, el desarrollo del Plan Director de Titulaciones Internacionales contempla el impulso a la internacionalización de los planes de estudio de las titulaciones existentes, el diseño de nuevas titulaciones en inglés y/o conjuntas, y el desarrollo de programas de prácticas internacionales y duales.

Reordenar e impulsar la oferta de posgrado

Los posgrados constituyen una parte sustancial e irrenunciable de la política académica de la Universidad de Deusto. El mapa de posgrados debe ser el resultado no de una suma aritmética de programas sino de una estrategia proactiva que concilie diversos principios y variables: máster oficial / propio / profesionalizante / a demanda..., referencialidad y posicionamiento nacional e internacional, atracción de talento, impacto científico y social, sostenibilidad económica, diseño y arquitectura flexible, y cooperación, alianzas y redes.

Desarrollar un modelo propio e integral de relación Universidad - Empresa

7 Desarrollar el Modelo Deusto de Formación Dual

Deusto diseñará e implantará progresivamente el Modelo Deusto de Formación Dual, modelo que potencia la corresponsabilidad en el proceso formativo entre la universidad y las empresas y organizaciones colaboradoras, y un desarrollo más intensivo de determinadas capacidades de los y las estudiantes para afrontar sus futuros retos profesionales y personales. En el marco del modelo crearemos la Escuela de Facilitadores, unidad básica para la capacitación de todos los agentes involucrados en los procesos formativos duales.

| 8 Diseñar e implementar un Modelo Integral de Formación Continua

La necesidad de formación a lo largo de la vida no es una necesidad coyuntural; es ya una demanda estructural. Esta demanda interpela a las instituciones universitarias y exige su rápida adaptación a este nuevo escenario. Incorporando la *expertise* y la potencialidad de la formación *executive*, el Modelo Deusto de Formación Continua es la respuesta integral de Deusto a esta exigencia, a través de un modelo multiprograma y multiformato que desarrollaremos en colaboración con los agentes económicos y sociales.

Profundizar en el Modelo Deusto de Emprendimiento e incorporar la cultura de la innovación, el emprendimiento y el intraemprendimiento a todas las fases del proceso formativo

En sintonía con su naturaleza de agente y motor de cambio y su vocación de contribución al desarrollo económico y social, Deusto fomentará la cultura innovadora y emprendedora. Para ello desarrollaremos el Modelo Deusto de Emprendimiento, un modelo que pone el foco en todas las fases del proceso formativo y en la figura del emprendedor/a —tanto la de quien promueve su propio proyecto empresarial como la de quien desarrolla su actividad emprendedora en una empresa ya existente—.

P2 Investigación y transferencia_



- Profundizar en una investigación, cogeneración y transferencia orientadas a construir conocimiento para afrontar retos sociales
- Fortalecer e impulsar la cultura científica, los equipos de investigación, su calidad, capacitación y acreditación, y los espacios y plataformas para la colaboración interdisciplinar y multisectorial

Impulsaremos la cultura científica a través de dos elementos clave: su personal investigador y los equipos de investigación, ambos acreditados por agencias de evaluación externa. Orientar la investigación a afrontar retos sociales exige, además, que personas —con cualificación y experiencia investigadora reconocida— y equipos de investigación competitivos trabajen de manera colaborativa con otros equipos y disciplinas, así como con múltiples agentes sociales: la administración pública, el tejido empresarial, el tercer sector, el mundo profesional o el entramado asociativo.

Mejorar el impacto científico y social, y la difusión de la investigación y la transferencia, así como su incorporación al proceso formativo

Nos comprometemos con una investigación que aúna excelencia científica y transformación social. La excelencia se ve reflejada tanto en la calidad de los procesos de investigación, respetuosos con criterios y normas éticos, como en una producción científica de impacto, sometida a la evaluación y el juicio externo. Los resultados son divulgados a través de planes de diseminación, explotación y transferencia, donde se identifican las aportaciones innovadoras y de mayor valor añadido para los grupos de interés.

P2 Investigación y transferencia

Reforzar la participación en alianzas, consorcios y redes internacionales de prestigio y valor

Incrementar la participación en redes, programas y proyectos competitivos internacionales, especialmente europeos

Construiremos la cultura de investigación colaborativa del siguiente modo: reforzando el trabajo en redes y consorcios interdisciplinares e intersectoriales; estableciendo alianzas estratégicas; aunando sinergias entre la excelencia científica y la experiencia e innovación de los agentes del entorno local, regional, europeo e internacional; alineándonos con la estrategia RIS3 y los ODS; y fortaleciendo la estrategia de internacionalización de la investigación con la captación de propuestas competitivas (H2020, Horizon Europe, Health Programme...) así como de otras fuentes de financiación privadas.

Participar activamente en redes, programas y proyectos vinculados a la Compañía de Jesús: solidaridad, cooperación y economía social; ecología y justicia medioambiental; migraciones y refugiados; igualdad; diálogo interreligioso; paz y reconciliación; espiritualidad, liderazgo y pedagogía ignacianos

En el marco de esta cultura de investigación colaborativa, nos unimos a las redes de la Compañía de Jesús y a las prioridades que ésta propone. La Compañía cuenta con diversas redes y plataformas, desde las más próximas y comprometidas con los entornos y contextos locales a las internacionales. Sus áreas de trabajo están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

P3 Liderazgo y compromiso social____

Una universidad comprometida con el entorno y al servicio de la transformación social

E6 Intensificar la relación con instituciones, empresas y entidades sociales

Impulsar nuevos modelos de relación que pongan en valor los principios de cooperación y compromiso compartido

Deusto es un universo plural, abierto y en red, del que forman parte, además de la propia universidad, personas, instituciones, entidades, empresas, organizaciones sociales... Se trata ahora de trascender una relación conveniada, formal y puntual, para avanzar hacia un modelo cooperativo de relación estratégica y afrontar juntos los principales retos sociales. Un modelo en el que universidad y agentes coparticipemos en los procesos formativos, en la cocreación y transferencia de conocimiento, y en el ejercicio de la responsabilidad social.

Potenciar la red *alumni* como estrategia de reforzamiento de la marca y proyecto Deusto, networking, y presencia, incidencia y posicionamiento de Deusto en la sociedad

Los egresados de Deusto son puente y nexo de unión entre la universidad y la sociedad y, por tanto, activo fundamental para la difusión de la marca, el proyecto y los valores de la Universidad que ha contribuido a su formación personal y profesional. Reforzar la relación con Deusto Alumni, Deusto Business Alumni y Deusto Law Alumni supone reforzar tanto el sentido de pertenencia y la generación de vínculos estables con los egresados de Deusto, como el posicionamiento del proyecto universitario Deusto en los entornos local y global.

Mejorar el posicionamiento de Deusto en las acreditaciones internacionales, estatales y vascas

Monitorizar, medir, evaluar —la fidelidad al proyecto, el alcance de nuestra contribución transformadora...— son condición necesaria para avanzar. Reforzando la política de los últimos años, planteamos ampliar nuestra participación en los sistemas de acreditación y rankings universitarios más prestigiosos, entendiendo que, pese a sus enfoques parciales, son instrumentos de medición universal y estándar. Prestaremos especial atención a las acreditaciones y rankings internacionales y a los sistemas de evaluación de las obras de la Compañía de Jesús.

P3 Liderazgo y compromiso social

E7 Contribuir ética e intelectualmente al debate social

Generar espacios de diálogo y estar presentes y participar activamente en el debate público con una aportación propia y genuinamente universitaria

Junto a la formación y la investigación, la universidad tiene una misión de presencia y compromiso social. Deusto debe y quiere hacer oír su voz en el debate social, especialmente en temas como la dignidad de la persona, los derechos humanos, la justicia social, la libertad o la ecología. Una voz libre, responsable, reflexiva, crítica, comprometida y constructiva. Nos comprometemos, asimismo, a dar voz a los sin voz, especialmente a las víctimas y los colectivos más vulnerables.

Evaluar el impacto social de la universidad y su contribución al desarrollo sostenible

La evaluación de las actividades en términos de impacto social, además de ser una exigencia creciente y generalizada, es también un imperativo social y ético, especialmente en instituciones como la universidad que son agentes destacados de transformación. Deusto desarrollará un modelo holístico de análisis de impacto que, más allá de los métodos cuantitativos de medición en términos económicos directos e indirectos, incorpore nuevas dimensiones y elementos cualitativos que permitan una evaluación integral de su contribución real al desarrollo sostenible.

P4 Personas y comunidad universitaria _

Una comunidad universitaria identificada y comprometida con el proyecto

Promover una experiencia universitaria transformadora para los y las estudiantes y su crecimiento como personas competentes y comprometidas

Fomentar la participación y la corresponsabilidad activa de los estudiantes en su experiencia universitaria

La educación integral implica generar experiencias que contribuyan a formar personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas. Construir comunidad es tarea de todos y todas, también y muy especialmente de los y las estudiantes. La participación y la corresponsabilidad son dos pilares de esta tarea. Los estudiantes tienen y deben seguir teniendo en el futuro una participación activa y corresponsable —directamente y a través de sus representantes— en todo aquello que concierne a su formación: actividad académica, vida universitaria...

Favorecer la empleabilidad de los y las egresados y egresadas, su incorporación al mercado de trabajo, y su futuro desarrollo personal, laboral y profesional

Profesionales competentes y altamente cualificados, y personas responsables y comprometidas con la transformación social son las dos caras de una misma moneda. La empleabilidad de nuestros egresados es un objetivo prioritario. Generaremos nuevos espacios de cooperación permanente con los agentes económicos y sociales, con un doble objetivo: facilitar la incorporación al mercado de trabajo y el futuro desarrollo de nuestros egresados, y dar respuesta a las necesidades de las empresas y organizaciones.

P4 Personas y comunidad universitaria

E9 Favorecer el desarrollo personal, profesional y comunitario

L21 Impulsar la capacitación, la formación continua y el desarrollo profesional del personal de la Universidad, y su compromiso con el proyecto universitario

Las personas son siempre la clave de un proyecto. El personal docente-investigador, el personal investigador y el personal de administración y servicios son el corazón del proyecto universitario Deusto. Cuidaremos de manera especial los procesos de incorporación de personas, seguiremos impulsando una oferta renovada de formación continua para dar respuesta a las nuevas necesidades y demandas, y promoveremos horizontes de desarrollo personal, profesional y comunitario para el PDI, el PI y el PAS.

L22 Desarrollar políticas activas de igualdad, conciliación familiar, salud y bienestar en el trabajo

Los objetivos de un mundo más justo, más humano y más sostenible, y de contribución a la transformación social tienen en primera instancia una dimensión ad intra de la propia universidad. La igualdad, la conciliación familiar, la salud y el bienestar en el trabajo son valores que forman parte de esta dimensión. Con la participación de la comunidad universitaria, seguiremos fomentando políticas activas para hacer de Deusto una comunidad que vive la igualdad y un espacio vital saludable.

P5 Organización y buen gobierno _

Una organización eficiente; un liderazgo estratégico y motivador

E10 Dotar a la institución del mejor sistema de gobernanza para ejercer el liderazgo estratégico, al servicio del provecto y de su horizonte de desarrollo

Redefinir la estructura, el modelo de organización y sus procesos y sistemas para dar respuesta ágil a las nuevas necesidades y llevar a cabo los objetivos del proyecto universitario

La estructura de Deusto y su modelo actual de gobernanza responden a un esquema matricial que articula facultades —por áreas de conocimiento— y vicerrectorados, unidades y servicios transversales de apoyo. La velocidad y disrupción de los cambios y las necesidades y demandas que esto genera exigen reforzar dos principios: agilidad y flexibilidad, para poder así dar cumplida respuesta a los nuevos retos que hoy se platean en todos los ámbitos de la actividad académica.

L24 Explorar nuevas fuentes de financiación para consolidar la naturaleza y fin social del proyecto Deusto, asegurando su sostenibilidad económica en el medio y el largo plazo

La sostenibilidad económica es condición *sine qua non* para la sostenibilidad del proyecto universitario Deusto y sus objetivos de formación, generación y transferencia de conocimiento, y liderazgo y compromiso social. Una sostenibilidad económica que, por otra parte, ha de cimentarse sobre un pilar irrenunciable: la naturaleza social y sin ánimo de lucro del proyecto. Para ello priorizaremos objetivos, elaboraremos un plan financiero de desarrollo, y exploraremos nuevas colaboraciones que contribuyan a financiar líneas estratégicas.

P5 Organización y buen gobierno

E11 Desarrollar los campus y sedes, y sus espacios, infraestructuras y equipamientos

Diseñar estrategias *ad hoc* para el desarrollo de los campus de Bilbao y Donostia y las sedes de Vitoria y Madrid

Deusto es hoy una universidad urbana y multilocalizada, con campus en Bilbao y Donostia-San Sebastián, y sedes en Vitoria-Gasteiz y Madrid. A partir de un ideario, una misión, un proyecto universitario y un plan estratégico únicos, comunes y compartidos, sus dos campus y dos sedes han de desarrollar estrategias *ad hoc* para un mayor servicio, una mejor respuesta a las necesidades de sus entornos, y una relación más directa con las instituciones y agentes próximos.

Renovar y modernizar los espacios, infraestructuras y equipamientos según los principios de mayor funcionalidad, adaptación a las nuevas tecnologías y metodologías, sostenibilidad medioambiental y accesibilidad universal

Deusto es una universidad comprometida con las nuevas tecnologías y metodologías, el cuidado del medio ambiente y la accesibilidad universal. Una de las pruebas de este compromiso es su política de adaptación y renovación de espacios y construcción de nuevas infraestructuras y equipamientos, que responde a las demandas y exigencias planteadas por la digitalización, la accesibilidad universal y la protección del medio ambiente, para hacer de Deusto una comunidad cada día más sostenible e inclusiva.

Transforming our world together



Unibertsitateak eta bertako giza elkarteak etengabe egiten dute gogoeta bere zentzuaz, jardunaz eta zerbitzuaz. Galdera hau sortzen da: «nora noa eta zertara?» Analisia eta hausnarketa ere eginkizunaren parte dira. Hain azkar aldatzen den mundu honetan norantz goazen berraztertu eta bultzada berriak hartu beharra egoten da. Ezin gara erdietsitako lorpenetan gozo geratu, orain arteko ibilbidean gauzak ondo egin ditugula eta.

Plan berri bat egiteko, beste begirada bat eman behar diogu errealitateari, modu aktiboan behatu, beharrei, korapilo zailei eta sortzen ari diren indar berriei antzemateko. Eta behaketa horretan, ezinbestekoa da aztertzea zer den premiazkoena, zerk emango duen zerbitzurik handiena, zer izango den iraunkorrena eta zer egokitzen zaion ongien gure unibertsitatearen izateko eta jarduteko moduari.

Badakigu zein den gure historia. Gure unibertsitatea xix. mendean sortu zen, ingurune industrialean hazten ari zen hiri bateko gazteriari unibertsitateko prestakuntza eskaintzeko, horixe eskatzen baitzuen garai hartako Bilboko gizarteak. Unibertsitatea, bere ibilbidean, gizartearen prestakuntza beharretara egokituz joan da, aitzindaria izan da garrantzi handiko hainbat arlotan, besteak beste zuzenbidean, enpresan edo giza zientzietan. Gure gizarte aldakorrean bere printzipioei sendo eutsita, jakin izan du teknologiaren erronkari, globalizazioari eta berritu beharrari aurre egiten. Bere espiritu irekiari eta gizartearekiko konpromisoari esker, Deustuko Unibertsitatea gaur egun errealitatea da, Bilbon ez ezik, Donostian, Gasteizen eta Madrilen ere bai. Eta beti gidari eta zerbitzari bokazioz. Horrexek bihurtu du Deustu bikaintasun akademikoaren eredu. Gaur egungo Deustuko Unibertsitateak ia bostehun urteko tradizioa duen Jesusen Lagundiaren unibertsitateen lekukoa hartu eta haien misioa eguneratu du. Horretarako, ezinbestekoa da halako sustrai sakonak izatea eta, aurrera begiratuta, gure misioa etengabe eguneratzea.

Gure identitatearen ezaugarri dira errealitatearen kristau ikuspegia, izaera humanista eta pertsonaren arlo guztiak aintzat hartzen dituen prestakuntza osoa, transzendentzia ere gogoan duena. Humanismo hori ez da norbanakoan gelditzen; aitzitik, zerbitzua du osagai nagusi, hots, gizartea aldatzea eta justizia sustatzea du helburu, eta lehentasuna ematen dio aukerak sortzeari, kontzientzia soziala eta berdintasun eta inklusio printzipioak oinarri hartuta.

Ledesma-Kolvenbach paradigma deritzona da gure ereduaren gidaria: humanitas, utilitas, iustitia, fides. Haietako bat ere ezin daiteke bakarrik deklinatu eta denek osatzen dute gure hezkuntza-idearioa. Utilitasek lanbidean jarduteko gaitasun teknikoak, ezaupideak eta trebetasunak hartzen ditu bere baitan. Humanitasi esker, pertsonaren arlo guztiak garatzen ditugu. Iustitia, berriz, gizartearen egiturazko arazoen ardura modu proaktiboan hartzea eta konpontzeko konprometitzea da. Fides egia osoa bilatzea dugu, gizakiarengandik haratago doan helburua.

Gure pedagogiak beti bereizi ditu bost une: testuingurua, esperientzia, gogoeta, ekintza eta ebaluazioa. Denak dira beharrezko. Testuingururik gabe ez dago orainik, esperientziarik gabe ez dago edukirik, gogoetarik gabe ez dago zentzurik, ekintzarik gabe ez dago aldaketarik, ebaluaziorik gabe ez dago aurrerapenik. Horixe da gure hezkuntza-tradizioaren ondarea.

José María Guibert Ucín, S.J.

Errealitatearen ikuspegia eta Unibertsitateak dituen erronkak

Aldaketaren lastertasuna, sakontasuna eta dimentsio aniztasuna, eta ziurgabetasuna dira gure garaiaren ezaugarriak, mundu globalean. Esparru guztietan ageri dira, baita unibertsitatean ere.

UNIJES (Unibertsitate Jesuitak) osatzen dugun unibertsitateek, *Orientazio Estrategikoak* 2017-2025 dokumentuan, zenbait joera, erronka eta aldaketa identifikatu ditugu unibertsitate misioari desafio egiten diotenak eta epe labur, ertain eta luzean eragingo digutenak. Honako hauek, hain zuzen ere:

- Gizartearen aldaketa sakona, zientziaren eta teknologiaren iraultzak eragindakoa, inplikazio eta aldaketak ekarriko dituena eredu ekonomiko eta sozialetan, eta demografian.
- Nazioartekotze, globalizazio eta lehia prozesu azkartua, goi mailako ikasketen eskaeran eta unibertsitate zentroetako *stakeholder*retan eragina duena.
- ▶ Beste eskaera batzuk lanbide, gizarte, kultura eta prestakuntza arloetan.
- ▶ Testuinguru pedagogiko berriak, ikasteko eredu eta estrategia berriak, baita formatu, espazio eta baliabide berriak ere.
- Irakasleek nahitaez egokitu behar izatea oso testuinguru desberdinean hezi eta sozializatutako belaunaldietara.
- ▶ Jakintza sortzearen garrantzia gizateriaren gai nagusiei erantzuteko.
- ▶ Beste batzuekin batera lankidetzan aritu beharra, partekatutako misio baten barruan.
- Antolaketako egiturak aldatu beharra, eskaera, erronka eta desafio horiei guztiei erantzuteko.

Eta Jesusen Lagundiaren proiektuko kide izanik, gure dokumentu programatiko berrienetan erantzukizuna hartu dugu gure garaiko eztabaidetan eta mugetan egoteko, sarean lan egiteko eta Jainkoarekin, hurkoarekin eta izadiarekin adiskidetzen laguntzeko, behartsuenei begira jarrita.

Unibertsitatearen erantzuna

Deustuko Unibertsitateak egindako plan estrategiko guztiek ezarri dituzte mugarriak, eta haien goiburuek aztarna utzi dute gure izaeran. Lehenak Bibliako goiburua zuen: *Sapientia melior auro*. Fundazioko goiburu horrek argi adierazten du jakituria lortzeko gogoa dela unibertsitatearen eta unibertsitarioen ezaugarria, fedearen eta zientziaren arteko jakituria dialogikoa. Urrea baino hobea. Jakituria ezin da erosi, eta saltzerik ere ez dago.

Bigarren goiburuak hau zioen: *Pertsona da balioa*. Erabili edo manipulatzeko ahaleginen aurrean, pertsonaren balioaren nagusitasuna aldarrikatzen dugu, pertsona bakoitzarena. Pertsonen duintasuna, autonomia, askatasuna, erantzukizuna eta garapen osoa defendatzen ditugu, eta balio horiek unibertsitatean eta gizarte osoan onartu eta sustatu daitezen lan egiten dugu.

Hirugarren goiburuak honela zioen: Zerbitzua eta konpromisoa. Ezin dugu ulertu unibertsitatearen misioa bizileku duen eta zerbitzatu behar duen gizarteari lotu gabe. Geografiaren mugez gaindiko jarrera da eta denon ongia oinarritzat hartuta pentsatu eta jardutea eskatzen du.

Goiburu guztiek batu eta azpimarratzen dute arlo espezifiko eta osagarriren bat, unean uneko erronken isla direnak. Ez da ezer galdu; onartzen dugu gure historia, aberastu egiten gaitu eta garenaren erakusgarri da. Plan berriak eta haren goiburuak berriro elkartzen gaituzte azpimarratu nahi dugun balio baten inguruan eta gure zentzua sendotzen duen proiektu bati loturik.

Bultzada berria: Transforming our world together

Hori da unibertsitate jesuiten munduko topaketan (Bilbao 2018) aukeratu zen goiburua, asmo handikoa eta eragingarria. Orain Deustuko Unibertsitateak goiburu hori hartu du inspirazio iturri bere plan estrategiko berrirako: *Deusto Ekimena 2022: mundu berri baten alde elkarlanean.*

«Elkarlana» da gure izaeraren ezaugarrietako bat. Elkarlanean, Deustuko Unibertsitateko elkarte modura: ikasleak, irakasle-ikertzaileak, ikertzaileak, administrazio eta zerbitzuetako langileak, alumni, familiak; bidea eta proiektua partekatuz, era askotako pertsona, instituzio, erakunde sozial, enpresa, eragile kulturalekin..., elkar hartuta, sarean lan eginez. Elkarrekin heldu gara honaino. Elkarrekin irabazi nahi dugu etorkizuna.

«Transforming» terminoak gure eginkizunaren zentzua zein den adierazten du: eraldatzea, berritzea, mundu bidezkoagoa, gizatiarragoa eta iraunkorragoa egiteko. Hortxe dago unibertsitate misioaren funtsa eta gure erronken ardatza: prestakuntza, ikerketa eta transferentzia, lidergoa eta konpromiso soziala... eraldatzeko, humanizatzeko. Langintza handi horri gure ekarpen xumea egin nahi diogu: mundua eraldatzen duten pertsonak.

«Gure mundua»z ari garenean, unibertsaltasunaz ari gara, Lagundiarenaz eta izena eta zentzua ematen digun universitas horretaz. Gure konpromisoak, ezinbestean, dimentsio globala du mundu elkarri lotuan eta elkarren mendekoan. Eta dimentsio global horrekin batera, dimentsio lokala ere bai, gure inguru hurbilekoa. Globala eta lokala dira gaur egungo munduaren bi aldeak. Eta «gure» mundua, da gaurko mundu honetako partaide eta erantzunkide sentitzen garelako.

Planaren egitura

Planaren oinarrian **bi printzipio inspiratzaile** daude, elkarren arteko lotura estua dutenak: Ignaziotar identitatea —gure izaera eta bereizgarria— eta gizarte eta ingurumen erantzukizuna —gure unibertsitate ekarpen espezifikoa—.

Bost lehentasun instituzional definitu eta formulatu dira: haietako hiru unibertsitatearen misioei —prestakuntza, ikerketa eta transferentzia, eta lidergoa eta gizarte konpromisoa— lotutakoak, eta beste bi pertsonei eta unibertsitate elkarteari eta gobernantzari lotutakoak. Bost lehentasun instituzional horiek **hamaika estrategia** eta **hogeita sei lanildo**ren bidez gauzatuko dira.

Planean, aldi berean, **zeharkako hiru ardatz** daude: nazioartekotzea, digitalizazioa eta aniztasuna; hirurek zeharkatu behar dute Deusto Ekimena 2022 goitik behera, estrategia eta ekintza guztietan ageri eta unibertsitateko jardun guztian eragin.

Azkenik, Planak **jomuga bat** definitzen du: Nazio Batuek 2015eko irailean planetaren garapen jasangarrirako ibilbide orri modura onartuko 2030 Agenda. Gainera, unibertsitatea erronka unibertsal horrekin lerrokatu eta plangintza estrategikoan modu eraginkorrean sartuz gero, aukera izango dugu Deustuk Garapen Jasangarrirako Helburuei (17 GJH) egiten dien ekarpenaren jarraipena egiteko.

Eta, Planaren oinarrian, **hautu bat:** arlo guztiak hobetzea, arlo batzuetan fokalizatu beharrean. Unibertsitateko jarduera gero eta korapilatsuagoa eta elkarreragin gehiagokoa da eta denean nahi dugu etorkizuna eta berrikuntza.

Deusto 2022

Ekimena: proiektu partekatua

Planaren elaborazio prozesua lau fasetan garatu da: analisirako eta diagnostikorako fasea, barruko eta kanpoko kontraste fasea, idazte fasea eta, azkenik, Gobernu Kontseiluak onartzeko fasea.

Lehen fasean, hainbat dokumentu aztertu ziren, kanpoko eta barruko erreferentziak eta *input*a. Lehenengoen artean, aipa ditzagun Jesusen Lagundiaren eta bere unibertsitate sektoreko (UNIJES, HEST, IAJU) oinarrizko dokumentu programatikoak, Nazio Batuen 2030 Agenda, Europar Batzordearen H2020 programa, Espezializazio adimentsurako RIS3 Estrategia, Euskadi Basque Country Agenda... Bestalde, barruko *input* dokumental modura, besteak beste, hauek erabili dira: indarrean dagoen 2015-2018 Plan Estrategikoaren eta hura garatzeko plan gidarien urteroko balantzeak, eta 2019-2022 Euskal Unibertsitate Sistemaren Planaren barruan egindako AMIA dokumentua.

Proiektua kontrastatzeko, barruko eta kanpoko prozesu zabal eta aberasgarria egin da. Unibertsitateko gobernu organo, zentro, unitate eta zerbitzu ia guztiek hartu dute parte, baita gure herriko instituzio, entitate, enpresa eta gizarte erakundeetako hainbat ordezkari adituk ere. Haien gogoeta, behaketa, proposamen eta kritikek balio izan dute, zalantzarik gabe, proiektua hobetu eta aberasteko. Gure esker ona denei.

Hurrengo orrialdeetan dago proiektua zehazturik: printzipio inspiratzaileak, lehentasun instituzionalak, estrategiak, lanildoak eta zeharkako ardatzak. Ibilbide hori egitea erabaki dugu 2022ko Deustura iristeko.

Nola irudikatzen dugu 2022ko Deustu?

- Aldaketarako prestago dagoen unibertsitatea, titulazio berriekin, eredu berriekin (duala, online, etengabeko prestakuntza).
- ▶ Unibertsitate globalagoa eta nazioartekoagoa, titulazioetan, prestigio eta balio handiko hitzarmen eta sareetan, ikerketan, proiektuetan, kulturan eta posizionamenduan.
- ▶ Unibertsitate sozialagoa, ikerketa eraldatzailea eta gizartean sendo eragitera bideratua duena, gure herriko proiektu estrategikoekin eta 2030 Agendarekin konprometitua, eta gizarte eztabaidetan parte hartzen duena.
- ▶ Bere misioaren eta proiektuaren inguruan kohesionatuago dagoen unibertsitatea, malguagoa eta gobernantza eredu berritua duena.

Ez da utopia, ez da ametsa; erronka da: zaila, asmo handikoa, ilusionagarria eta, batez ere, egiteko modukoa. Denon artean heldu gara honaino, denon artean egingo dugu errealitate bultzada berri hau: 2022ko Deustu. Deustuko Unibertsitateko emakumeak eta gizonak gure lemak dioena garelako, eta izan nahi dugulako: mundu berri baten alde elkarlanean diharduten pertsonak.



PRESTAKUNTZA ETA BALIOAK

Hezkuntza eredu propioa, berritzailea eta aintzatetsia, gizartearen eraldaketarekin konprometitua eta ikaslearen zerbitzura dagoena

A1 Deustuko Hezkuntza Eredua

- L1 Berrikuntza pedagogikoa
- L2 Tutoretza eta laguntza
- L3 Online prestakuntza

A2 Titulazioen mapa

- L4 Titulazio berritzaileak
- L5 Nazioarteko titulazioak
- **L6** Graduondokoak

A3 Unibertsitatea -Enpresa

- L7 Deustuko Hezkuntza Eredu Duala
- L8 Etengabeko prestakuntza
- L9 Ekintzailetza eta barne-ekintzailetza

IKERKETA ETA TRANSFERENTZIA

lkertzeko, elkarlanean sortzeko eta transferitzeko ekosistema eraldatzailea, ikerketak zientzian eta gizartean benetako inpaktua izan dezan

A4 Inpaktua zientzian eta gizartean

- L10 Taldeak eta plataformak
- L11 Kalitatea, inpaktua eta zabalkundea

A5 Nazioartekotzea

- L12 Nazioarteko proiektu lehiakorrak
- L13 Itunak, partzuergoak eta sareak

LIDERGOA ETA GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA

Ingurunearekin konprometitutako unibertsitatea eta gizartea eraldatzearen zerbitzura

A6 Deusto - Gizartea

- **L14** Elkarlaneko harreman eredua
- L15 Alumni
- L16 Egiaztagiriak eta rankingak

A7 Erreferente etiko eta intelektuala

- **L17** Elkarrizketa eta gizarteko eztabaida
- **L18** Garapen jasangarrirako ekarpena

Ignaziotar identitatea

Gizarte eta ingurumen erantzunkizuna

Nazioartekotzea

Eraldaketa digitala

Aniztasuna

PERTSONAK ETA UNIBERTSITATE ELKARTEA

Proiektuarekin identifikatu eta konprometitutako unibertsitate elkartea

- A8 Ikasleentzako esperientzia eraldatzailea
- L19 Parte hartzea eta erantzunkizuna
- **L20** Enplegagarritasuna
- A9 Garapen pertsonala, profesionala eta komunitarioa
- **L21** Prestakuntza eta garapen profesionala
- **L22** Berdintasuna, bateratzea, osasuna eta ongizatea lanean

ERAKUNDEA/ ANTOLAKETA ETA GOBERNU ONA

Antolaketa efizientea eta lidergo estrategikoa eta eragingarria

A10 Gobernua

- L23 Unibertsitateko eredua
- **L24** Iraunkortasun ekonomikoa

A11 Antolaketa

- L25 Bilboko eta Donostiako campusak eta Gasteizko eta Madrilgo egoitzak
- **L26** Azpiegiturak, ekipamenduak eta espazio irisgarriak



Ignaziotar identitatea

Gizarte eta ingurumen erantzunkizuna

Nazioartekotzea

Eraldaketa digitala

Aniztasuna



Transforming our world together

Gaur egun, unibertsitarioak izateko, itzelezko kultur *eraldaketa* irudikatu behar dugu, *mundua* denon espazioa dela, *geurea* dela, irudikatzeko gai izan behar dugu. Gizateria osoak irudikatu beharko luke horrela. *Elkarlanean* baino ezingo gara iritsi gaur egun planeta mehatxu pean dituzten ingurumenaren, politikaren, ekonomiaren eta gizartearen ahultasunak gaindituko dituzten irtenbideetara.

Nazio Batuen Erakundeak, **Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda**ren bitartez, dei egin digu edozein utopia etorkizuna babesteko helburu bihur dezagun. Nazioarteko komunitateak nondik nora jo behar dugun erakutsi digu, mundua goitik behera erortzea nahi ez badugu. Gure plan estrategikoa ondo moldatzen da norabide horretara. Bere egiten du, Deustuko Unibertsitateak denon onaren aldeko sentiberatasuna piztuko duen eraldaketa horrekin konprometiturik irakatsi, ikertu eta transferitu dezan jakintza.

Baina eraldaketa horretara iritsiko bagara, geure burua aldatu behar dugu. Aldaketa ez da gertatu behar gugandik kanpo eta urrun bakarrik. Gure plan estrategikoak denean eragin nahi du, sustatzen ari garen aldaketak gure unibertsitate elkartea —ikasleak, administrazio eta zerbitzuetako langileak, ikertzaileak eta irakasle ikertzaileak—, antolaketako egiturak eta gobernantza sistemak ukitu ditzan, zein bere mailan.

Aldaketa horrek **ignaziotar espiritualtasuna** eta bertatik datorren **gizarte eta ingurumen erantzukizuna** ditu oinarri. Deustuk lortuko du «Transforming our world together» proposamenaren bidez entzuna izatea, bere sustrai espiritualak inspirazio iturri izanik. Sustrai horietatik sortu zen unibertsitate proiektuaren ideia, garai bateko beharrei erantzuteko pentsatua. Gure garaia desberdina da eta beste premia eta lehentasun batzuk dakartza. Plan estrategiko honek fede hori du inspirazio iturri, justizia besarkatzeko beste modu batzuk irudikatzen dituen fede hori hain zuzen ere. Gaur gizarte eta ingurumen erantzukizunaren bidez hezurmamitu nahi du justizia.



Nazioartekotzea

Unibertsitate euskalduna eta globala, sustrai sakonak dituena, mundura irekia, eta begirada eta bokazio unibertsalak dituena

Nazioartekoa, globala, unibertsala... ez dira aukerak gaur egun, oraingo eta etorkizuneko inperatiboak dira. Nazioartekotzeko konpromisoa elkarte osoaren helburua izan behar da, eta unibertsitateko jarduera guztietan egon behar da: irakaskuntzan, ikerketan eta transferentzian, eta gizartearekiko konpromisoan. Apustu egin dugu nazioarteko titulazioen alde, nazioarteko programa eta proiektuetan parte hartzearen alde, nazioarteko sare, partzuergo eta bazkide estrategikoak sendotu eta bultzatzearen alde, nazioarteko talentua erakartzearen alde... eta horrek garbi erakusten du unibertsitateak nazioartekotzearen alde egiten duela erabat. Hori bai, gure sustraietatik abiaturik, geure mundu ikuskeratik, eta Jesusen Lagundiaren espirituak eta balio unibertsalek adoreturik.

Eraldaketa digitala

Espazio, jarduera, zerbitzu eta prozesuen erabateko digitalizazio eraginkorraren alde egiten duen unibertsitatea

Eraldaketa digitala, lehenik eta behin, kultur aldaketa da eta, horretarako, teknologien erabilera optimizatu eta areagotu behar da, eta eskaintzen dituzten aukerak aprobetxatu, beti ere Deusturen misioaren, ikuspenaren eta unibertsitate proiektuaren zerbitzura. Kontua ez da aldatzearren aldatzea, hobetzeko aldatzea baino; hau da, digitalizatzea balio handiagoa sortzeko eta erabiltzailearen esperientzia hobetzeko. Unibertsitateko elkarte osoa eta jarduera guztia ukitzen ditu, eta lidergoa eta sinesmen sendoa, malgutasuna eta bizkortasuna eskatzen. Eraldaketa digitalak ereduak, prozesuak, ikuspegiak, harremanak eta gaitasunak eztabaidatzea, egokitzea eta birdiseinatzea dakar, arlo guztietakoak; horregatik aplikatuko zaie irakas-ikasteko prozesuei, ikerketa eta transferentzia helburu berriei eta erakundeari berari ere. Eta hori guztia helburu bakarra dugula: gure unibertsitatearen ekarpen eraldatzailea hobetzea.

Aniztasuna

Aniztasuneko bizikidetza eredu berritzaile eta erreferentziakoarekin konprometitutako unibertsitatea

Aniztasuna gure garaiko zeinua da eta ez dugu hartzen errealitate saihestezina balitz legez, baizik eta zaindu beharreko balio positibo modura. Aniztasun horrek pertsonaren arlo guztiak hartzen ditu: arraza, etnia, erlijioa, ideologia, kultura, gizarte maila, funtzionaltasuna, sexu orientazioa... Deustu, bere campusak, ikasgelak, klaustroak, aniztasun horren erakusgarri onak dira. Ignaziotar identitate irekia eta inklusiboa oinarri izanik, Deustuk konpromisoa hartzen du aniztasuna balio positibo gisa bizitzeko eta aniztasuneko bizikidetza naturaleko eredu bat garatzeko.

Eleaniztasuna aniztasun horren isla da, eta hizkuntzen bizikidetza adierazpen garrantzitsuenetako bat. Deusturentzat aniztasuneko bizikidetzak hizkuntzen bizikidetza ere esan nahi du. Gaur egun, bi arlo azpimarratu behar ditugu: euskararen aldeko ekintza positiboa eta beharrezko hirueletasunera iristeko aurrerapausoak.





- ▲1 Deustuko Hezkuntza Ereduan sakondu. Eredu integrala eta esperientziala da eta lau arlo lantzen ditu: ezaupideak eskuratzea, gaitasunak garatzea, balioetan heztea eta konpromiso etikoa barneratzea
- Berrikuntza pedagogikoa, ikerketa eta metodologia berritzaileen aplikazioa lideratu, Deustuko zeharkako gaitasunen vademecuma onartu eta ezarri, eta irakasle-ikertzaileek garapen profesionalerako Docentia programan parte hartu eta akreditazioa lor dezaten sustatu

Deustu urteetan aritu da hezkuntza eredu propioa eraikitzen eta garatzen: Deustuko Hezkuntza Eredua. Eredu hori hiru norabidetan sakontzen jarraitu nahi dugu: metodologia berritzaileak garatu nahi ditugu, —arazoetan oinarritutako ikaskuntza, esaterako—; zeharkako gaitasunen esparru berri bat ezarri nahi dugu —Deustuko Unibertsitateko ikaslearen gaitasunen label bereizgarria—; eta irakasleek irakas-ikaskuntzako eta ebaluazioko metodologien, prozesuen, euskarrien eta kalitate sistemen berrikuntzarekin duten konpromisoa sendotu nahi dugu.

L2 Ikasleen tutoretza eta laguntza pertsonalizatua sendotu

Tutoretza eta laguntza ezinbestekoak dira ikaslearen garapen osoa bermatzeko. Hori dela eta, garrantzi handikoa da orientaziorako kultura sendotzea, hau da, batetik, tutoreei beren eginkizuna betetzeko laguntza ematea eta, bestetik, baliabide didaktikoen eta informazio baliabideen eskaintza indartzea, erantzun egokia emateko bai premia akademikoei (ikasteko ohiturak eta teknikak, errendimendua, motibazioa...), bai afektiboei eta emozionalei (antsietatea maneiatzea, erabakiak hartzea, gizarteko trebetasunak...). Orientazio hori, gainera, ikasleen unibertsitate aurreko faseetan hasten da.

Online prestakuntza eredua garatu, eredu presentzial eta erdi-presentzialekin elkarreraginean; prestakuntza prozesuetan teknologien erabilera areagotu eta eraginkorrago egin; eta gaitasun digitalak gehitu titulazio guztietan

Konpromiso sendoa hartzen dugu *online* prestakuntza garatzeko eta geure eredua eta estrategia sortzeko. Konpromiso hori gauzatzeko, *online* prestakuntza berria eskainiko da —batez ere hartzaile berriei zuzenduko zaie eta, beti ere, Deustuko Hezkuntza Ereduaren kalitate eta bikaintasun estandarren arabera—, eta sinergia eta formatu interaktiboak ezarriko dira modalitate presentzial, erdi-presentzial eta birtualen artean.

P1 Prestakuntza eta balioak .

A2 Titulazioen mapa eguneratu

Gizartearen erronka eta jakintzaren muga berrietara eta Osasun Zientzien arloa garatzera bideratutako titulazioen diseinua eta ezarpena sustatu

Deustuko hezkuntza mapara titulazio berriak ekarriko dira jakintzaren mugak zabaltzeko eta gizartearen erronka berriei heltzeko baliagarri diren arloetan. Bultzada berri horren ildoetako bat Medikuntzako gradu berriaren proiektuarekin lotuta dago, gradu horretatik abiatuta Osasun Zientzien arloa garatuko baitugu etorkizunean, osasuneko profesionalen prestakuntzaren erreferente bihurtzeko asmoz.

15 Nazioarteko eta baterako titulazioen diseinua eta ezarpena bultzatu

Curriculuma nazioartekotzeak esan nahi du nazioarteko, kulturarteko eta/edo mundu mailako dimentsioak ekartzea prestakuntza prozesuaren fase guztietara eta unibertsitatearen kulturara ere bai. Titulazio berriei dagokienean, Nazioarteko Titulazioen Plan Gidariak hiru aurrerabide proposatzen ditu: gaur egun ditugun titulazioen ikasketa planen nazioartekotzea sustatzea, ingelesezko titulazio berriak eta/edo bateratuak diseinatzea, eta nazioarteko praktika programak eta dualak garatzea.

| 6 Graduondoko eskaintza berrantolatu eta bultzatu

Graduondoa Deustuko Unibertsitateko politika akademikoaren funtsezko eta beharrezko arloa da. Graduondoko titulazioen mapa ez da izan behar programen batuketa aritmetikoaren emaitza, baizik eta hainbat printzipio eta aldagai aintzat hartu eta uztartuko dituen estrategia proaktiboarena. Asko dira gogoan izan beharreko aldagaiak: master ofiziala / propioa / profesionalizatzailea / eskariaren araberakoa...; estatuko eta nazioarteko posizionamendua, talentuaren erakarpena, eragin zientifikoa eta soziala, bideragarritasun ekonomikoa, diseinu eta eraketa malgua; eta lankidetza, itunak eta sareak.

43 Unibertsitatearen eta enpresaren arteko harreman eredu propioa eta integrala garatu

7 Deustuko Hezkuntza Eredu Duala garatu

Deustuk Deustuko Hezkuntza Eredu Duala diseinatu eta ezarriko du pixkanaka. Eredu horrek unibertsitatearen, enpresen eta erakunde kolaboratzaileen arteko prestakuntza prozesuaren erantzukidetasuna sustatuko du, bai eta ikasleen gaitasunen garapen handiagoa ere etorkizuneko erronka profesionalei eta pertsonalei aurre egiteko. Eredu horren ildotik, Erraztaileen Eskola sortuko dugu, prestakuntza dualeko prozesuetan parte hartzen duten agenteak prestatzeko oinarrizko unitatea.

Etengabeko prestakuntzarako eredu integrala diseinatu eta ezarri

Bizitzan zeharreko prestakuntzaren beharra ez da koiunturala; eskaera estrukturala da dagoeneko. Eskaera horrek erronka jo die unibertsitateei, egoera berrira lehenbailehen egokitu daitezen. *Executive* prestakuntzaren *expertise*a eta ahalmena baliatuta, Deustuko Etengabeko Prestakuntzako Ereduak modu integralean erantzungo dio eskaera horri, agente ekonomiko eta sozialekin lankidetzan garatuko dugun askotariko programa eta formatuko eredu baten bitartez.

Deustuko Ekintzailetza Ereduan sakondu, eta berrikuntzarako, ekintzailetzarako eta barne-ekintzailetzarako kultura ezarri, ikasprozesuaren fase guztietan

Aldaketaren eragile izateko eta garapen ekonomiko eta sozialari ekarpena egiteko bokazioa izanik, Deustuk kultura berritzaile eta ekintzailea sustatu nahi du. Horretarako, Deustuko Ekintzailetza Eredua garatuko dugu. Eredu horrek arreta berezia jartzen die ikasprozesuaren fase guztiei eta ekintzailearen irudiari —ekintzailetzat hartuta bai bere negozio proiektua sustatzen duena, bai lehendik dagoen enpresa batean ekintzaile lana egiten duena—.

P2 Ikerketa eta transferentzia



A4 Gizarteko erronkei erantzungo dien jakintza eraikitzera bideratutako ikerketan, elkarlaneko sorkuntzan eta transferentzian sakondu

Kultura zientifikoa, ikertaldeak, haien kalitatea, gaitasuna eta egiaztapena, eta diziplinen eta sektoreen arteko lankidetzarako espazio eta plataformak sendotu eta sustatu

Kultura zientifikoa sustatuko dugu, bi elementu garrantzitsu baliatuz: ikertzaileak eta ikertaldeak, biak ere kanpoko ebaluazio agentziek egiaztatuak. Ikerketa gizarteko erronkei erantzutera bideratzeko, beharrezkoa da ikerketarako kualifikazio eta esperientzia aitortua duten pertsonak eta ikertalde lehiakorrak elkarlanean aritzea beste talde eta diziplina batzuekin, eta hainbat agente sozialekin ere bai: administrazio publikoarekin, enpresen sarearekin, hirugarren sektorearekin, mundu profesionalarekin edo elkarteen sarearekin.

[]] Ikerketaren inpaktu zientifiko eta soziala eta zabalkundea eta transferentzia hobetu, baita ikasprozesuan hobeto txertatu ere

Konpromisoa hartzen dugu gure ikerketan bikaintasun zientifikoa eta gizartea eraldatzeko helburua uztartzeko. Bikaintasunak bi erakusgarri ditu: batetik, ikerketa prozesuen kalitatea, irizpide eta arau etikoen errespetua ere aintzat hartzen duena; eta, bestetik, ekoizpen zientifikoaren inpaktua, kanpoko ebaluazio eta balioespenen bitartez bideratu ohi dena. Emaitzak hedatzeko, ustiatzeko eta transferitzeko planen bidez gizarteratzen dira, eta haietan identifikatzen da zein diren interes-taldeentzako ekarpen berritzaileak eta balio erantsi handikoak.

A5 Parte hartze handiagoa izan ospe eta balio handiko nazioarteko itun, partzuergo eta sareetan

Parte hartze handiagoa izan nazioarteko sare, programa eta proiektu lehiakorretan, bereziki Europakoetan

Elkarlaneko ikerketarako kultura eraikiko dugu era honetan: sareko eta diziplinarteko sareen eta partzuergoen arteko lana indartuz; itun estrategikoak eginez; sinergiak batuz unibertsitatearen bikaintasun zientifikoaren eta tokiko, eskualdeko, Europako eta nazioarteko agenteen esperientzia eta berrikuntzaren artean; RIS3 estrategiarekin eta Garapen Jasangarrirako Helburuekin bat eginez; eta ikerketa nazioartekotzeko estrategia indartuz, horretarako proposamen lehiakorrak (H2O2O, Horizon Europe, Osasun Programa ...) eta beste finantzabide pribatu batzuk lortuz.

Era aktiboan parte hartu Jesusen Lagundiarekin loturiko sare, programa eta proiektuetan: elkartasuna, lankidetza eta gizarte ekonomia; ekologia eta ingurumen justizia; migrazioak eta errefuxiatuak; berdintasuna; erlijioen arteko elkarrizketa; bakegintza eta adiskidetzea; Ignaziotar espiritualtasuna, lidergoa eta pedagogia

Elkarlaneko ikerketarako kultura horren barruan, Jesusen Lagundiaren sareekin eta proposatzen dituen lehentasunekin bat egiten dugu. Lagundiak hainbat sare eta plataforma ditu, bai hurbileko toki eta testuinguruekin konprometituak, bai nazioartekoak. Lan arloak Garapen Jasangarrirako Helburuekin lerrokaturik daude.

P3 Lidergoa eta gizartearekiko konpromisoa _____

Ingurunearekin konprometitutako unibertsitatea eta gizartea eraldatzearen zerbitzura dagoena

A6 Erakunde, enpresa eta gizarte entitateekiko harremana sendotu

Lankidetzaren eta konpromiso partekatuaren printzipioei balioa ematen dieten harreman eredu berriak sustatu

Deustu unibertso plurala, irekia eta sarekoa da. Unibertsitateaz gain, pertsonak, erakundeak, entitateak, enpresak eta gizarte erakundeak dira unibertso horretako kide. Orain, ohiko hitzarmen bidezko harreman formal eta puntualak zabaldu nahi ditugu, elkarlaneko harreman estrategikorako bidea egiteko eta gizartearen erronka handienei elkarrekin erantzuteko. Harreman eredu horretan, unibertsitateak eta agenteek hartu behar dute parte elkarrekin prestakuntza prozesuetan, jakintzaren sorkuntzan eta transferentzian, eta gizarte erantzukizunean.

Alumni sarea sustatu, Deusto marka eta proiektua indartzeko, baita sare lana, eta Deustuk gizartean dituen presentzia, eragina eta posizionamendua ere

Deustuko tituludunak unibertsitatearen eta gizartearen arteko zubia eta lotura dira eta, horrenbestez, funtsezko aktiboak dira pertsona eta profesional moduan prestatzen lagundu dieten unibertsitate marka, proiektua eta balioak hedatzeko. Deusto Alumni, Deusto Business Alumni eta Deusto Law Alumni elkarteekin harremanak indartzeak Deustuko tituludunen partaide sentimendua eta haiekiko lotura sendotzea dakar eta, horrekin batera, Deusto proiektuaren tokian tokiko posizionamendua eta mundu mailakoa hobetzea ere bai.

Deusturen posizionamendua hobetu nazioarteko, estatuko eta Euskadiko egiaztagirietan

Monitorizatzea, neurtzea, ebaluatzea —proiektuarekiko fideltasuna, aldaketari egiten diogun ekarpenaren garrantzia...— ezinbestekoa da aurrera egiteko. Azken urteetako politika indartu eta gure partaidetza areagotu nahi dugu unibertsitateen egiaztapen sistema eta ranking ospetsuenetan, jakinik, ikuspegi partzialak badarabiltzate ere, neurtzeko tresna unibertsalak eta estandarrak direla. Arreta berezia jarriko diegu nazioarteko egiaztagiri eta rankingei eta Jesusen Lagundiaren obrak ebaluatzeko sistemei.

.P3 Lidergoa eta gizartearekiko konpromisoa

A7 Ekarpen etiko eta intelektuala egin gizarteko eztabaidari

Solaserako espazioak sortu eta eztabaida publikoetan ageri eta modu aktiboan parte hartu, unibertsitateari dagokion ekarpena eginez

Prestakuntzarekin eta ikerketarekin batera, unibertsitateak gizartean agertzeko eta konprometitzeko misioa ere badu. Deustuk bere ahotsa entzunarazi behar du gizarteko eztabaidan, bereziki honelako gaiak darabiltzanean: pertsonaren duintasuna, giza eskubideak, justizia soziala, askatasuna edo ekologia. Ahots askea, arduratsua, gogoetatsua, konprometitua eta eraikitzailea izan nahi dugu. Konpromisoa hartzen dugu, era berean, ahotsik ez dutenei ahotsa emateko, bereziki egoera ahulenean dauden biktima eta kolektiboei.

Unibertsitateak gizartean duen inpaktua eta garapen jasangarriari egiten dion ekarpena ebaluatu

Jardueren inpaktu soziala zenbatekoa den ebaluatzea, gero eta beharrezkoagoa izateaz gainera, betebehar sozial eta etikoa ere bada, batez ere erakundeetan, hala nola unibertsitatean, eraldaketarako eragile nagusiak baitira. Deustuk inpaktua aztertzeko eredu holistikoa garatuko du; hau da, zuzeneko eta zeharkako emaitza ekonomikoak neurtzen dituzten metodo kuantitatiboetatik haratago joango da eta dimentsio berriak eta elementu kualitatiboak ere hartuko ditu kontuan, garapen jasangarrirako ekarpenaren ebaluazio osoa egiteko.

P4 Pertsonak eta unibertsitate elkartea _



A8 Ikasleentzako unibertsitate esperientzia eraldatzailea sustatu eta pertsona konpetente eta konprometituak izan daitezen lagundu

[] 9 Ikasleek unibertsitateko esperientzian parte eta erantzukizuna har dezaten sustatu

Hezkuntza integralak esperientziak eragin behar ditu, pertsona kontziente, trebe, bihozbera eta konprometituak prestatzeko. Denon eginkizuna da elkartea eraikitzea, baita, eta bereziki, ikasleena ere. Parte hartzea eta erantzukide izatea dira eginkizun horren bi ardatz. Ikasleek parte hartze aktiboa eta erantzukidea dute eta izaten jarraitu behar dute —zuzenean eta euren ordezkarien bitartez— euren prestakuntzarekin lotuta dauden arlo guztietan: jarduera akademikoan, unibertsitateko bizitzan...

L20 Tituludunen enplegagarritasuna, laneratzea eta garapen pertsonala eta profesionala hobetzen lagundu

Profesional trebeak eta oso kualifikatuak izatea eta pertsona arduratsuak eta gizartearen aldaketarekin konprometituak izatea txanpon beraren bi aldeak dira. Gure tituludunen enplegagarritasuna lehentasunezko helburu dugu. Eragile ekonomiko eta sozialekiko lankidetza iraunkorrerako espazio berriak sortuko ditugu, helburu bikoitzarekin: gure tituludunei lan merkatuan sartzen eta lanbidean garatzen laguntzeko, eta enpresa eta erakundeen beharrei erantzuteko.

P4 Pertsonak eta unibertsitate elkartea

A9 Garapen pertsonala, profesionala eta komunitarioa sustatu

Unibertsitateko langileen gaikuntza, etengabeko prestakuntza eta garapen profesionala, eta unibertsitateko proiektuekin duten konpromisoa bultzatu

Pertsonak dira garrantzitsuenak beti edozein proiektutan. Irakasle-ikertzaileak, ikertzaileak eta administrazio eta zerbitzuetako langileak dira Deustuko Unibertsitatearen egitasmoaren bihotza. Modu berezian zainduko ditugu pertsonak hartzeko prozesuak; etengabeko prestakuntzako eskaintza berria sustatzen jarraituko dugu, premia eta beharrei erantzuteko; eta garapen pertsonala, profesionala eta komunitarioa bultzatzeko aukera berriak sustatuko ditugu irakasle-ikertzaile, ikertzaile eta zerbitzuetako langileentzat.

Politika aktiboak garatu berdintasunerako, familiako bizitza eta lana bateragarri egiteko, osasunerako eta laneko ongizaterako

Mundu bidezkoagoa, gizatiarragoa eta jasangarriagoa lortzea eta gizartea eraldatzeko ekarpenak egitea unibertsitatean bertan ezarri beharreko helburuak dira lehen-lehenik. Berdintasuna, familiako bizimodua eta lana bateragarri egitea, osasuna eta ongizatea helburu horiekin lotutako balioak dira. Unibertsitate elkartearen parte hartzearekin, jarraituko dugu politika aktiboak sustatzen, Deustuko elkartea berdintasunean eta ingurune osasungarrian bizi dadin.

P5 Erakundea/Antolaketa eta gobernu ona_

Antolaketa efizientea eta lidergo estrategikoa eta eragingarria

A10 Gobernantza sistemarik onena jarri erakundean, lidergo estrategikoa izateko, proiektuaren eta beraren garapenaren zerbitzura

L23 Berriro definitu egitura, antolaketa eredua eta prozesuak eta sistemak, behar berriei egoki erantzuteko eta unibertsitateko proiektuaren helburuak gauzatzeko

Deustuko gaur egungo egiturak eta gobernantza ereduak matrize-eskema baten arabera eratzen ditu fakultateak —jakintza arloka—, errektoreordetzak, unitateak eta zeharkako laguntza zerbitzuak. Horrek hainbat premiari azkar erantzun eta moldatu beharra dakar eta, ondorioz, bi printzipio sendotu behar ditugu: bizkortasuna eta malgutasuna, erantzun egokia eman ahal izateko jarduera akademi-koaren arlo guztietan sortzen diren erronka berriei.

Finantzabide berriak aztertu eta iraunkortasun ekonomikoa segurtatu epe labur eta luzean, Deusto proiektuaren izaera eta helburu soziala sendotzeko

Iraunkortasun ekonomikoa ezinbesteko baldintza da Deusto unibertsitate proiektuak eta bere helburuek iraun dezaten, hots, prestakuntzak, jakintzaren sorkuntzak eta transferentziak, eta gizarteko lidergoak eta konpromisoak. Iraunkortasun ekonomiko horrek, bestalde, ezinbesteko oinarri bat du: izaera sozialeko eta irabazi asmorik gabeko proiektua izatea. Hori dela eta, lehentasuna emango diegu helburu batzuei, garatzeko finantzaketa plana prestatuko dugu eta lankidetza berriak bilatuko ditugu ildo estrategikoak finantzatzen laguntzeko.

P5 Erakundea/Antolaketa eta gobernu ona

A11 Campusak eta egoitzak eta bertako espazioak, azpiegiturak eta ekipamenduak garatu

L25 Berariazko estrategiak diseinatu Bilboko eta Donostiako campusak eta Gasteizko eta Madrilgo egoitzak garatzeko

Deustu hiriko unibertsitatea da eta kokapen anitzekoa: Bilbon eta Donostian ditu campusak, eta Gasteizen eta Madrilen egoitzak. Ideario bat, misio bat, unibertsitate proiektu bat eta plan estrategiko bakarra, denena eta partekatua, edukita, bi campusek eta bi egoitzek berariazko estrategiak garatu behar dituzte zeinek bere inguruan ahalik eta zerbitzurik onena eskaintzeko, bertako beharrei egoki erantzuteko, eta gertuko erakunde eta eragileekin harreman zuzenagoa izateko.

Espazioak, azpiegiturak eta ekipamenduak berritu eta modernizatu, kontuan izanik funtzionaltasuna, teknologia eta metodologia berrietara egokitu beharra, ingurumen jasangarritasuna eta irisgarritasun unibertsala

Deustu konprometituta dago teknologia eta metodologia berriekin, ingurumenaren zainketarekin eta irisgarritasun unibertsalarekin. Espazioak egokitzeko eta berritzeko eta azpiegitura eta ekipamendu berriak eraikitzeko politika dugu konpromiso horren frogarik argienetako bat. Hori guztia egoki betetzeko digitalizazioak, irisgarritasun unibertsalak eta ingurumenaren babesak dakartzaten eginbeharrak, Deustu gero eta elkarte jasangarriagoa eta inklusiboagoa izan dadin.

Transforming our world together



The University and its community repeatedly ask themselves about their purpose, their action, and their service. The question that emerges is: «where am I going, and what is my goal?» Analysis and reflection are part of the university's work. In a fast-changing world, it is necessary to review the course being followed, and bring a new impetus to it. We cannot remain complacent about our history and our achievements.

A new plan requires looking at reality anew, actively examining the needs, the problem areas, and the new emerging forces. This involves examining what is the most urgent; what will render the greatest service; what is the most lasting; and what best suits our university's way of being and acting.

We are aware of our history. Our university was born in the late nineteenth century in response to the needs of a society that sought to provide university education to the youth living in an emerging industrial city. We have adapted to the educational needs of society over time, and have become a pioneering institution in important areas such as law, business, and the humanities. In an ever-changing society, we have always maintained our principles, and have managed to face the new challenges of technology, internationalisation and innovation. Our openness and social commitment have led the University of Deusto to have a presence not only in Bilbao, but also in Donostia-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz and Madrid. We have always had a culture of leadership and service to the community, which has made Deusto a benchmark for academic excellence. The University of Deusto today continues the work carried out by the universities of the Society of Jesus within a tradition that has lasted for almost five hundred years, and has brought its mission in line with present-day challenges. This has been made possible by relying on our roots and taking a broad perspective, in order to continuously update our mission.

One of our hallmarks is our Christian view of reality, a humanist approach, and an all-round education that reaches all the dimensions of the individual, which includes an openness to transcendence. This humanism does not operate individually, but has a strong component of service, which seeks social transformation and the promotion of justice. It also aims to generate opportunities, and is inspired by social awareness, and by the principles of equality and inclusion.

Our model is guided by the so-called Ledesma-Kolvenbach paradigm: *utilitas, humanitas, iustitia, fides*. None of these elements can be declined on its own; they all combine to form our educational ethos. *Utilitas* is understood to be technical competence, knowledge and skills to act in the professional field. *Humanitas* allows us to develop all the dimensions of the individual. *Iustitia* includes proactively addressing the structural problems of society and committing to solving them. *Fides* refers to the search for the fullness of the truth, as a horizon that transcends human beings.

Our pedagogy has always focused on five stages: context, experience, reflection, action and evaluation. All these stages are essential. Without context there is no present; without experience there is no content; without reflection there is no purpose; without action there is no transformation; without evaluation there is no progress. This is the legacy of our educational tradition.

José María Guibert Ucín, S.J.

Rector of the University of Deusto

An overview of the reality and challenges facing the University

The fast, profound and multidimensional changes, together with uncertainty, are the signs of our times in a global world. These signs are present in all settings, including the university.

The 2017-2025 Strategic Guidelines of the universities included in UNIJES (Jesuit Universities) have identified the following trends, challenges and transformations facing the university's mission in the short, medium and long term.

- ▶ A profound social transformation that originated in the scientific and technological revolution, with implications for, and changes to the dominant values, the economic and social models, and demographics.
- A fast-growing process of internationalisation, globalisation and competition that affects the demand for higher education and universities' stakeholders.
- ▶ The new professional, social, cultural and educational demands.
- ▶ The new pedagogical contexts; learning models and strategies; technical formats, spaces and resources.
- ▶ The need for the university's lecturers to adapt to new generations that have been educated and socialised in a very different context from them.
- ▶ The importance of knowledge creation in order to address humanity's key guestions.
- ▶ The need to cooperate with others as part of a shared mission.
- ▶ The change needed in organisational structures to meet these demands and challenges.

As part of the project of the Society of Jesus, our most recent programmatic documents reflect the need to be present in the debates and frontiers of our time, to network and to promote reconciliation with God, with others and with nature, particularly focusing on the underprivileged.

The University's answer

The successive strategic plans developed by the University of Deusto have set milestones, and their mottos have indelibly marked us and developed our defining brand. The first one had the biblical motto *Sapientia melior auro*. This foundational motto expressed how passion for knowledge is the hallmark of both the university and its students, a form of knowlege resulting from the interaction between faith and science. Better than gold. Wisdom can neither be bought or sold.

The second motto stated: *The value lies in the individual*. Faced with any attempt to use or manipulate, we proclaim the pre-eminent value of the individual, of each individual. We defend the dignity, autonomy, freedom, responsibility and full development of people, and our work seeks to ensure that these values are recognised and promoted within the university and in society as a whole.

The third motto stated: Service and commitment. The university's mission can only be understood by linking it to the society that harbours it, which the university must serve. An attitude that transcends geographical boundaries and requires thinking and acting in the interest of the common good at all times.

All the mottos epitomise a specific, integrated aspect of the University, which reflects the challenges of each period. Nothing is lost; we recognise our history, it enriches us and reflects what we are. A new plan and motto will bring us together again around our key values and a fresh, purposeful project.

A new impetus: Transforming our world together

This is the ambitious motivational motto that was chosen at the World Assembly of Jesuit Universities (Bilbao 2018). It is now also adopted by the University of Deusto as an inspiration for the 2022 Deusto Initiative: people and institutions transforming the world together.

«Everyone together» is one of our hallmarks. Together as a Deusto university community: students, teaching and research staff, research personnel, administration and services personnel, *alumni*, families, sharing a single path and project with a whole universe of people, institutions, social organisations, companies, cultural agents ..., generating alliances, networking. We got here together. We shall win the future together.

«Transforming» indicates the purpose of our endeavour; transforming in order to move towards a fairer, more humane and more sustainable world. This is at the core of the university mission and of our challenges: education, research and transfer, leadership and a commitment to society... in order to transform and humanise the world. We want to make a small contribution to a vital task performed by people who transform the world.

«Our world» speaks of universality, both within the Society of Jesus and the universitas that gives us our name and our purpose. Our commitment must have a global dimension, in a world that is interrelated and interdependent. And alongside this global dimension is the local dimension, that of our immediate environment. Global and local are the two faces of today's world. It is 'our' world because we feel we are participants who are jointly responsible for today's world.

The Plan's Structure

The Plan is based on two closely-related inspiring principles: the Ignatian identity (our way of being, which identifies us), and social and environmental responsibility (the specific contribution of our university).

The institution has five **priorities**, defined and formulated as follows: three are linked to the university's missions (education; research and transfer; and leadership and social commitment), and the other two are linked to the university's people and community, and to governance. These five institutional priorities are realised through eleven **strategies** and twenty-six **lines of action**.

The Plan is, in turn, articulated along three **cross-sectional axes**: internationalisation, digitalisation, and diversity. They will inform the entire 2022 Deusto Initiative, will be present in all strategies and actions, and will permeate the university's activities.

The Plan also establishes a **goal**: the 2030 Agenda approved in September 2015 by the United Nations, to be used as a roadmap for the sustainable development of the planet. The University's alignment with this worldwide challenge and its effective incorporation into Deusto's strategic plan will make it possible to monitor its contribution to the 17 SDGs.

An underlying **option** within the Plan is seeking improvement across the board, instead of implementing it on a selectively targeted basis. Cutting-edge innovation applied to all of the university's increasingly complex and interactive activities.

2022 Deusto

Initiative: a shared project

The Plan has been developed in four phases: a preliminary analysis and diagnosis phase; a phase involving internal and external verification; a writing-up phase; and its final approval by the Governing Council.

In the preliminary phase, numerous external and internal documents, references and inputs were analysed. The most important documents notably included the basic programmatic documents of the Society of Jesus and its university section (UNIJES, HEST, IAJU), the UN 2030 Agenda for Sustainable Development, the European Commission's H2020 programme, the RIS3 Strategies for Smart Specialisation and the Basque Country Agenda. The internal input documents included the annual balance sheets of the current Strategic Plan (2015-2018) and their Master Plans, and the SWOT document prepared as part of the 2019-2022 Basque University System Plan.

The project has been subjected to an extensive process of internal and external verification, in which practically all the university governing bodies, centres, units and services have taken part, as well as a large, highly qualified representation of the country's institutions, bodies, companies and social organisations. Their reflections, observations, proposals and critiques have undoubtedly served to improve and enrich the project. We are most grateful to all of them for their contribution.

The following pages provide an outline of the project: its inspiring principles, its institutional priorities, its strategies, its lines of action, its cross-cutting axes. This is the road along which we have decided to travel, which will lead us to Deusto in 2022.

How do we see Deusto in 2022?

- We see it as a university that will be more open to change, will offer new degrees, and will have new models (dual, on line, continuing education).
- As a more global university, with more international degrees, alliances and networks with a high reputation and value; also a more international university in terms of research, projects, culture, and positioning.
- As a more social university, which will undertake transformative research with a decided focus on making a social impact; a university committed to the country's strategic projects and the 2030 Agenda, which will be present in social debates.
- As a university united in terms of its mission and project, which will be more flexible and will have a new governance model.

This is not a utopian dream; it is a difficult, ambitious, exciting and, above all, achievable challenge. All of us together we have managed to get here, and together we will provide the necessary impetus for this project to crystallise into the Deusto 2022 vision. Because the men and women of Deusto are, and want to be, exactly what our new motto says: people who transform the world.



EDUCATION AND VALUES

A unique educational model, innovative, widely recognised and in which each student is a key player

E1 Deusto Educational

- L1 Pedagogical innovation
- L2 Tutorial and personalised support
- L3 Online education

E2 Educational map

- L4 Innovative degrees
- L5 International degrees
- **L6** Postgraduate degrees

E3 University - Business

- L7 Deusto Dual Education Model
- L8 Continuing Education
- L9 Entrepreneurship and intrapreneurship

RESEARCH AND TRANSFER

A transformative ecosystem of research, cogeneration and transfer with scientific and social impact

E4 Scientific and social impact

- **L10** Teams and platforms
- L11 Quality, impact and difusión

E5 Internationalisation

- **L12** International competitive projects
- **L13** Alliances, consortiums and networks

SOCIAL LEADERSHIP AND COMMITMENT

A university committed to the environment that is at the service of social transformation

- **E6** Deusto Society
- L14 Cooperative relationship model
- L15 Alumni
- **L16** Accreditations and rankings

E7 Ethical and intellectual reference

- L17 Dialogue and social debate
- L18 Contribution to sustainable development

Ignatian identity

Social and environmental responsibility

Internationalisation

Digital transformation

Diversity

THE UNIVERSITY'S PEOPLE AND COMMUNITY

A university community identified with and committed to our project

- E8 Transformative university experience for students
- L19 Participation and co-responsibility
- **L20** Employability
- E9 Personal, professional and community development
- **L21** Training and professional development
- **L22** Equality, conciliation, health and well-being at work

ORGANISATION AND GOOD GOVERNANCE

An efficient organisation a strategic and motivating leadership

E10 Governance

- L23 Model of University
- **L24** Financial sustainability

E11 Organisation

- L25 Bilbao and San Sebastian campuses and the Vitoria-Gasteiz and Madrid headquarters
- **L26** Infrastructures, equipment and friendly spaces



Ignatian identity

Social and environmental responsibility

Internationalisation

Digital transformation

Diversity



Transforming our world together

To be members of a university today involves envisaging a cultural *transformation* to conceive the *world* as our common space. The whole of humanity should feel called to make it real. Only *together* can we find solutions that transcend the political, economic, social and environmental frailties that threaten the planet today.

The UN **2030 Agenda for Sustainable Development** invited any utopia to be realised in objectives that protect our future. The international community has provided some avenues to prevent the world from collapsing. Our strategic plan is consistent with these avenues. It adopts them in order to make Deusto a university that conveys, researches and transfers knowledge; that is committed to a transformation that will bring a new sensitivity in the interest of the common good.

But we will only achieve that transformation if we transform ourselves. Change is not something that only happens outside and a far away from us. Our strategic plan aims to involve the whole university community (students, administration and services, researchers and teaching and research staff), their organisational structures and their governance systems, each at their own level, in the change we are promoting.

A change that is based on **Ignatian spirituality** and on the **social and environmental responsibility** derived from it. Inspired by its spiritual roots, Deusto will be able to make its proposal heard. Those roots gave rise to a university project designed to meet the needs of a new era. This is a different time that brings along new urgent requirements and priorities. This strategic plan is inspired by a faith that is constantly envisaging new ways of embracing justice and making it a reality today, by engaging in social and environmental responsibility.



Internationalisation

A university that is both Basque and global, has deep roots, is open to the world, and has a universal outlook and mentality

International, global, universal... today these are not options, they are imperatives for the present and future. The commitment to internationalisation must be an objective of the entire community. It should be present in all university areas: education, research and transfer, and social commitment. Our overall commitment to the internationalisation of the university is reflected in the following actions: our commitment to new international degrees; our participation in international programmes and projects; the strengthening and promotion of international networks, consortiums and international strategic partners; and the attraction of international talent. All these actions are informed by our roots and our view of the world, and are encouraged by the spirit and universal values of the Society of Jesus.

Digital transformation

A university that is committed to full and effective digitalisation, including spaces, activities, services, and processes

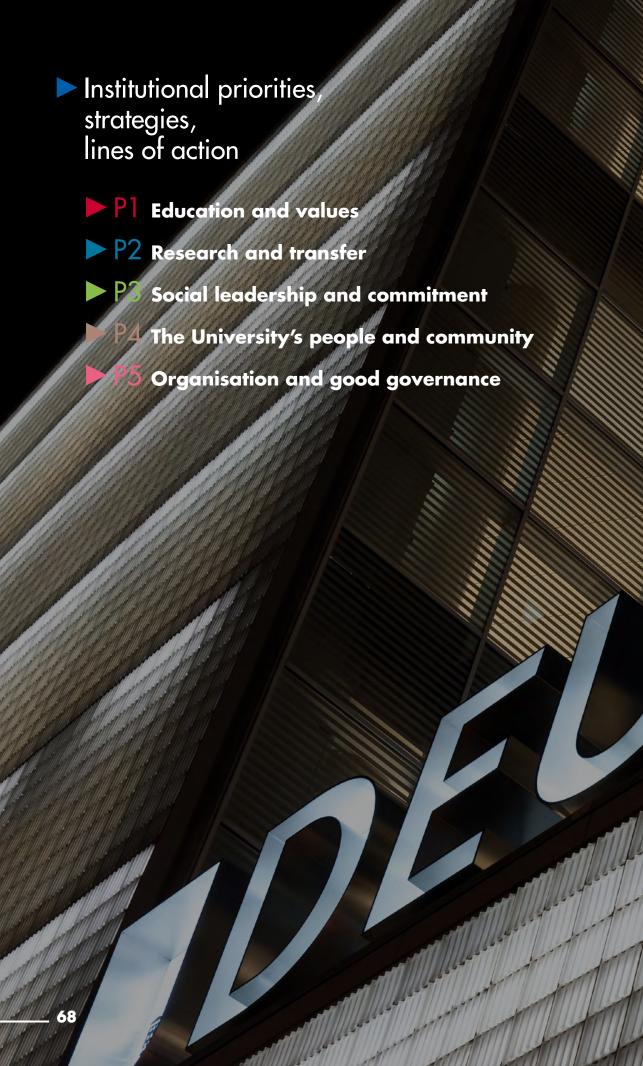
Digital transformation is, above all, a cultural change; a change that involves optimising and intensifying the use of technologies, maximising their potential and taking advantage of the opportunities they provide. This change is put at the service of the University of Deusto's mission, vision and project. The idea is not changing just for the sake of it, but changing to seek improvement; digitising in order to generate greater value and enhance the user's experience. It engages the entire university community and the whole of its activities, and demands leadership and conviction, flexibility and agility. The digital transformation entails questioning, adapting and redesigning models, processes, approaches, interactions, abilities. It is applied to the teaching-learning processes, to the new research and transfer goals and to the organisation itself. The major goal is to improve the ability of the university to transform.

Diversity

A university committed to an innovative model that is a benchmark of coexistence in diversity

Diversity is a sign of our times; a sign that we do not merely accept as an inexorable reality, but something that we embrace as a positive value to be looked after. Diversity in all its dimensions: racial, ethnic, religious, ideological, cultural, social, functional, and related to sexual orientation, among others. Deusto, its campuses, its classrooms and its teaching staff are a good reflection of this mosaic of diversity. From its Ignatian identity, which is open and inclusive, Deusto has a commitment to experiencing diversity as a positive value and to developing a model of natural co-existence with diversity.

Multilingualism is a living reflection of this diversity, and linguistic co-existence is one of its most significant manifestations. For Deusto, co-existence with diversity also means language coexistence. The present situation has two main focuses: positive action for the Basque language, and the necessary progress towards effective trilingualism.





- Furthering the Deusto Educational Model as an holistic and experiential model based on the acquisition of knowledge and the development of competences, on values education and on a commitment to ethics
- Leading pedagogical innovation, research and the application of innovative methodologies; to approve and implement the Deusto cross-cutting skills handbook; and to encourage the participation and accreditation of the teaching and research staff in the Docentia programme for the professional development of teaching personnel

Over the years, the University has built and developed its own educational model: the Deusto Education Model. We intend to continue furthering the model in three directions: by developing innovative methodologies (such as the PBL); by implementing a new framework of cross-cutting competencies (the distinctive competencies of the Deusto student); and by ensuring the teaching staff are committed to innovation in the teaching-learning and assessment methods they use, and in their support processes and quality assurance systems.

Strengthening our tutorial and personalised student support systems

Tutorials and support are essential to ensure the student's all-round development. Hence the importance of reinforcing the culture of guidance in its twofold dimension: by supporting tutors in the performance of their role; and by strengthening the supply of educational and information resources to support both academic needs (study habits and techniques, performance improvement, and motivation, among others) and affective and emotional needs (stress management, decision making, and social skills, among others). This guidance also begins in the students' pre-university stages.

Developing the online education model, its interaction with the face-to-face and partly face-to-face models, the intensive and efficient use of technology in educational processes, and the increase of digital competences in all the degrees

We are firmly committed to online education and to developing our own model and strategy. This will result in a new online educational offering that will be specifically aimed at new audiences (while remaining compliant with the standards of quality and excellence of the Deusto Education Model); and in the creation of synergies and interactive formats that include face-to-face , partly face-to-face and online learning models.

P1 Education and values.

E2 Updating our degree offering

Driving the design and implementation of degrees aimed at meeting new social challenges and knowledge frontiers, and developing the area of Health Sciences

The Deusto educational map will incorporate new degrees in cutting-edge areas of knowledge to address new social challenges. One of the new lines of development is related to the project of a new degree in Medicine, a driving element of a Health Sciences area in the future. This area was created with the aim of becoming a benchmark for the training for future health professionals.

15 Driving the design and implementation of international joint degrees

The internationalisation of the *curriculum* involves incorporating the international, intercultural and/or global dimensions in all phases of the education process and in the university's own culture. In the chapter on new degrees, the Master Plan for International Degrees includes promoting the internationalisation of the syllabuses of existing degrees, the design of new degrees in English and/or joint degrees, and the development of programmes with international and dual interships.

L6 Re-organising and bolstering our postgraduate degree offering

Postgraduate courses are a substantial and integral part of the academic policy of the University of Deusto. Our postgraduate offering should not be the result of an arithmetic sum of programmes, but rather of a proactive strategy that reconciles several principles and variables: official master's programmes/own degrees/professional master's courses /on demand courses, among others. They should be national and international benchmarks, attract talent, have a scientific and social impact, be financially sustainable, have a flexible design and architecture, and promote cooperation, and the creation of alliances and networks.

E3 Developing our own holistic, all-encompassing model for University-Business relations

7 Developing the Deusto Dual Education Model

Deusto will design and progressively implement the Deusto Dual Education Model, which emphasises the joint responsibility of the university and its collaborating companies and organisations for the educational process. This will also entail a more intensive development of specific abilities that will better enable students to face their future professional and personal challenges. A School of Facilitators will be created as part of this model. This is the basic unit for the training of all the agents involved in the dual educational processes.

Designing and implementing a Comprehensive Continuing Education Model

The need for lifelong training is not a circumstantial need; it has become a structural demand. This demand calls for university institutions to adapt rapidly to the new scenario. Deusto's comprehensive response to this demand is to incorporate the expertise and potential of executive training into the Deusto Continuing Education Model through a multi programme and multiformat model that we will develop in collaboration with the relevant economic and social agents.

Furthering the Deusto Entrepreneurship Model and incorporating a culture of innovation, entrepreneurship and intrapreneurship into all phases of the training process

In line with our nature as an agent and driver of change and our commitment to contribute to economic and social development, Deusto will foster an innovative and enterprising culture. This will be effected through the Deusto Entrepreneurship Model, which focuses on all the phases of the education process and on entrepreneurs themselves. This approach involves both those who promote their own business project and those who engage in entrepreneurial activities within an existing company.

P2 Research and transfer.



E4 Furthering research, cogeneration and transfer, with the aim of building knowledge to face social challenges

Strengthening and promoting a scientific culture, research teams, quality, training and accreditation, and spaces and platforms for interdisciplinary and multisectoral collaboration

We will bolster scientific culture through two key elements: our research staff and our research teams, with the accreditation of external evaluation agencies. Directing research to enhance the ability to face social challenges also requires that people with recognised research qualifications and experience and competitive research teams cooperate with other teams and disciplines, and with multiple social agents: public administration, the business fabric, the third sector, the professional world and social organisations.

[] Improving our scientific and social impact, and the dissemination of research and transfer, as well as its integration into the education process

We are committed to promoting a type of research that combines scientific excellence with social transformation. Excellence is reflected both in the quality of the research processes which are respectful of ethical criteria and norms, and in scientific production that has an impact, subject to evaluation and external review. The results are transmitted through dissemination, exploitation and transfer plans, which identify innovative contributions and greater added value for stakeholders.

- Strengthening our participation in prestigious and valuable international alliances, consortiums and networks
- [] 2 Increasing our participation in international competitive networks, programmes and projects, especially European ones

We will build a collaborative research culture by: reinforcing our work in interdisciplinary and intersectoral networks and consortiums; establishing strategic alliances; creating synergies between scientific excellence and the experience and innovation of local, regional, European and international agents; aligning ourselves with the RIS3 and SDG strategies; and strengthening the research internationalisation strategy by attracting competitive proposals (H2020, Horizon Europe, Health Programme...) as well as other sources of private funding.

Actively participating in networks, programmes and projects linked to the Society of Jesus: solidarity, cooperation and social economy; environmental protection and justice; migrants and refugees; equality; interreligious dialogue; peace and reconciliation; Ignatian spirituality, leadership and pedagogy

We join the networks and priorities of the Society of Jesus within this collaborative research culture. The Society of Jesus has various networks and platforms, including local and international contexts. Its areas of work are aligned with Sustainable Development Goals.

P3 Social leadership and commitment ____

A university committed to the environment that is at the service of social transformation

E6 Strengthening our relationship with institutions, businesses and social organisations

Bolstering new relationship models that showcase the principles of cooperation and shared commitment

Deusto is a diverse, open and network-based universe. In addition to the university itself, it includes people, institutions, bodies, companies, and social organisations. Now we seek to go beyond a formal, specific and agreed relationship, in order to move towards a cooperative model of strategic relations and face the main social challenges together. A model in which universities and agents participate in the educational processes, in the co-creation and transfer of knowledge, and in the exercise of social responsibility.

Promoting the *alumni* network as a strategy to reinforce the Deusto brand and project, networking, and the presence, impact and position of Deusto in society

Deusto's graduates are a bridge and link between the university and society. Therefore, they are a key asset for the promotion of the brand, the project and the values of the University that has contributed to their personal and professional education. Strengthening the relationship with the Deusto Alumni, Deusto Business Alumni and Deusto Law Alumni involves reinforcing both the sense of belonging and creating stable bonds with Deusto graduates, as well as bolstering the positioning of the Deusto university project within local and global environments.

[Improving Deusto's positioning in international, Spanish and Basque accreditations

Monitoring, measuring, assessing—being loyal to the project and to the scope of our transforming contribution are prerequisite to move forward. By strengthening the policy of recent years, we seek to expand our participation in the most prestigious accreditation systems and university rankings, on the understanding that, despite their limitations, they are universal and standard measurement instruments. We will pay special attention to international accreditations and rankings and evaluation systems for the work of the Society of Jesus.

P3 Social leadership and commitment

E7 Making an ethical and intellectual contribution to social debate

[] 7 Generating spaces for dialogue and being present and actively participating in public debate by make a unique, genuinely original contribution as a university

Along with training and research, the university has a mission to have a social presence and commitment. At Deusto we must, and want, to make our voice heard in the social debate on issues such as personal dignity, human rights, social justice, freedom and environmental protection in particular. We want our voice to be free, responsible, reflective, critical, committed and constructive. We also commit ourselves to giving a voice to the voiceless, especially to those who are victims or belong to the most vulnerable groups.

Assessing the university's social impact and its contribution to sustainable development

The evaluation of the activities in terms of social impact, in addition to being an incresing demand, is a social and ethical imperative, especially in institutions such as universities, which are strongly transformative agents. Deusto will develop a holistic model to analyse our impact, beyond the quantitative methods of measurement in direct and indirect economic terms. Our model will incorporate new qualitative dimensions and elements that will make it possible to comprehensively assess our actual contribution to sustainable development.

P4 The university's people and community_____

A university community identified with and committed to our project

Promoting a transformative university experience for students and their growth as competent and committed people

Encouraging the participation and active co-responsibility of students in their university experience

A holistic education implies generating experiences that contribute to making people aware, competent, compassionate and committed. Building a community is a task for everyone, notably including our students. Participation and co-responsibility are two pillars of this task. Students should continue to actively and co-responsibly participate in the future (both directly and through their representatives) with respect to everything that concerns their education, including their academic activities and university life, among other aspects.

Enhancing the employability of our graduates, their entry into the labour market, and their future personal and professional development

Turning them into competent, highly qualified professionals, and also into responsible people who are committed to social transformation are two sides of the same coin. The employability of our graduates is a priority. We will generate new spaces for permanent cooperation with economic and social agents, with a twofold objective: to facilitate the entry into the labour market and the future development of our graduates, and to meet the needs of businesses and organisations.

P4 The university's people and community

Encouraging personal, professional and community development

Promoting the training, ongoing education and professional development of University staff, and their commitment to the university project

People are always the key to a project. The teaching and research staff, the research personnel and the administration and services employees are the heart of the Deusto university project. We will take special care of the processes of attracting people; we will continue promoting a fresh offering of continuous education to meet new needs and demands; and we will promote personal, professional and community development for the teaching and research staff, the research personnel and the administration and services employees.

L22 Developing active policies of equality, work and family life balance, health and well-being at work

The objectives of a fairer, more humane and more sustainable world, and of contributing to a social transformation are intrinsic and internal dimensions of the university. Values such as equality, work and family life balance, health and well-being at work are part of this dimension. Relying on the university community, we will continue to promote active policies to make Deusto an effectively equal and healthy space.

P5 Organisation and good governance.



E10 Providing the institution with the best governance system to exercise a strategic leadership which is at the service of the project's goals

Redefining the structure, the organisational model and its processes and systems to provide efficient responses to new needs and meet the objectives of the university's project

The structure of Deusto and its current model of governance are organised around a matrix scheme that articulates faculties (by areas of knowledge), vice-chancellor areas, units, and cross-cutting support services. The speed and disruption of the changes, needs and demands generated by our structure requires reinforcing two principles: agility and flexibility. This will enable us to efficiently address the new challenges that have arisen in all academic areas.

L24 Exploring new sources of funding to consolidate the social nature and purpose of the Deusto project, thus ensuring its financial sustainability in the medium and long term

Financial sustainability is a pre-condition for the sustainability of the Deusto university project and its objectives involving education, generation and transfer of knowledge, and social leadership and commitment. Our financial sustainability must be based on an essential pillar: the social and non-profit nature of our project. To do this, we will prioritise objectives, prepare a financial development plan, and explore new collaborations that contribute to financing strategic lines.

P5 Organisation and good governance

E11 Developing our campuses, headquarters, spaces, infrastructures, and facilities

L25 Designing *ad hoc* strategies for the development of the Bilbao and San Sebastian campuses and the Vitoria and Madrid headquarters

Deusto is today an urban university with multiple locations, including campuses in Bilbao and Donostia-San Sebastián, and headquarters in Vitoria-Gasteiz and Madrid. Based on a common and shared ideology, mission, university project and unique strategic plan, our two campuses and two headquarters have to develop *ad hoc* strategies to provide enhanced services and a better response to their specific needs, and to create a more direct relationship with nearby institutions and agents.

Renovating and modernising spaces, infrastructures and equipment according to the principles of greater functionality, adaptation to new technologies and methodologies, environmental sustainability and universal accessibility

The University of Deusto is committed to new technologies and methodologies, environmental protection and universal accessibility. This commitment is evidenced by our policy of adaptating and renovating spaces, and building new infrastructures and equipment that respond to the demands of digitization, universal accessibility and environmental protection, to make Deusto an increasingly sustainable and inclusive community.

