

## Innovació oberta a la UPF amb els equips de resposta ràpida

Tal com preveia el programa electoral del rector Oriol Amat, la UPF ha utilitzat la metodologia anomenada innovació oberta (*Open Innovation*) per millorar la gestió de la Universitat i assolir la missió que té encomanada. En aquest article exposem el funcionament de la iniciativa i els resultats que està generant.

### El mètode

Des de fa uns anys, molts sectors estan experimentant canvis disruptius que fan que en la majoria d'organitzacions, i especialment en el sector educatiu, la transformació sigui una prioritat. Com a mostra, podem citar Thomas Frey, del DaVinci Institute, que creu que “el 2030 l'entitat més gran del món d'internet serà una organització del món educatiu que encara no coneixem”. Però transformar una organització no és fàcil; requereix temps i té molts riscos. Hi ha estudis que mostren que al voltant del 75% dels processos de canvi fracassen. Per això, és útil aprendre dels casos d'èxit. Un mètode que ha demostrat ser molt efectiu en organitzacions de tota mena (Google, 3M, Apple, organitzacions no lucratives, administracions públiques com ara ajuntaments i universitats, etc.) és el del professor Behnam Tabrizi, de la Universitat de Stanford, autor del llibre *Transformació ràpida en 90 dies*.

El mètode pivota sobre els anomenats equips de resposta ràpida (ERR), que inclouen persones voluntàries de tots els àmbits de l'organització. Són equips interdisciplinaris creats per treballar sobre diversos temes clau que s'han de resoldre i que es dissolen transcorreguts els 90 dies en què consisteix el procés de transformació. Els equips els dinamitzen persones que no necessàriament tenen responsabilitat sobre el tema o àmbit, però que pel seu coneixement i responsabilitat han de formar-ne part. Els equips han d'incloure:

- Líders (persona a qui impacta molt el tema o responsable de l'àmbit implicat).
- Persona experta en la matèria (pot ser una persona que aporta també una visió externa, més objectiva).
- Membres (persones de l'organització interessades en el tema).
- Suport (personal de la unitat que acompanya l'ERR donant suport, subministrant dades i assessorant).

Aquest mètode segueix diverses fases, que es desenvolupen en uns tres mesos:

- Fase de diagnòstic (30 dies): es tracta que cada equip de resposta ràpida diagnostiqui l'organització en l'àmbit escollit, les megatendències del sector i les bones pràctiques de la competència. Al final d'aquesta fase s'hauran identificat fortaleeses i febleses, i temes que requereixen transformació (nous productes o serveis, relació amb els clients o usuaris, ineficiències internes, etc.).
- Fase d'identificació de solucions innovadores (30 dies): en aquesta fase es fan reunions de pluja d'idees i d'avaluació de les possibles solucions. Al final d'aquesta fase s'hauran identificat mesures que podrien solucionar o millorar les febleses que s'han detectat en la fase anterior.
- Fase de preparació del canvi (30 dies): en aquesta fase se seleccionen les mesures que es duran a terme després d'avaluar la seva viabilitat, tenint en compte les necessitats de recursos humans i materials.

A partir del dia 91 es posa en marxa la transformació. S'ha demostrat que aquest mètode és molt efectiu quan s'aconsegueix que moltes persones hi participin. També és fonamental que es reconegui l'esforç dels qui contribueixen a la transformació.

### **Aplicació a la UPF**

Abans d'aplicar aquest mètode a la UPF, es va fer servir el 2019 –amb molt bons resultats– a la UPF Barcelona School of Management, que en dos anys va passar de no disposar de cap acreditació internacional a aconseguir la majoria de les principals acreditacions internacionals que tenen les millors escoles de negocis a escala mundial.

A la UPF aquesta iniciativa ha estat liderada per David Sancho (vicerector adjunt al rector i d'Organització i Grup UPF), i la Unitat de Projectes, Estudis i Qualitat, dirigida per Jordi Campos. Fins ara, s'han posat en marxa nou equips de resposta ràpida. En una primera fase, l'octubre del 2021, es varen crear els ERR següents:

- AVALDO (procés de valoració de la satisfacció amb la docència per part dels estudiants)
- Càrrega administrativa de la docència
- Horaris
- Llengües de la docència
- Fer més satisfactòria la relació amb el professorat associat
- Alumni
- Càrrega administrativa de la recerca

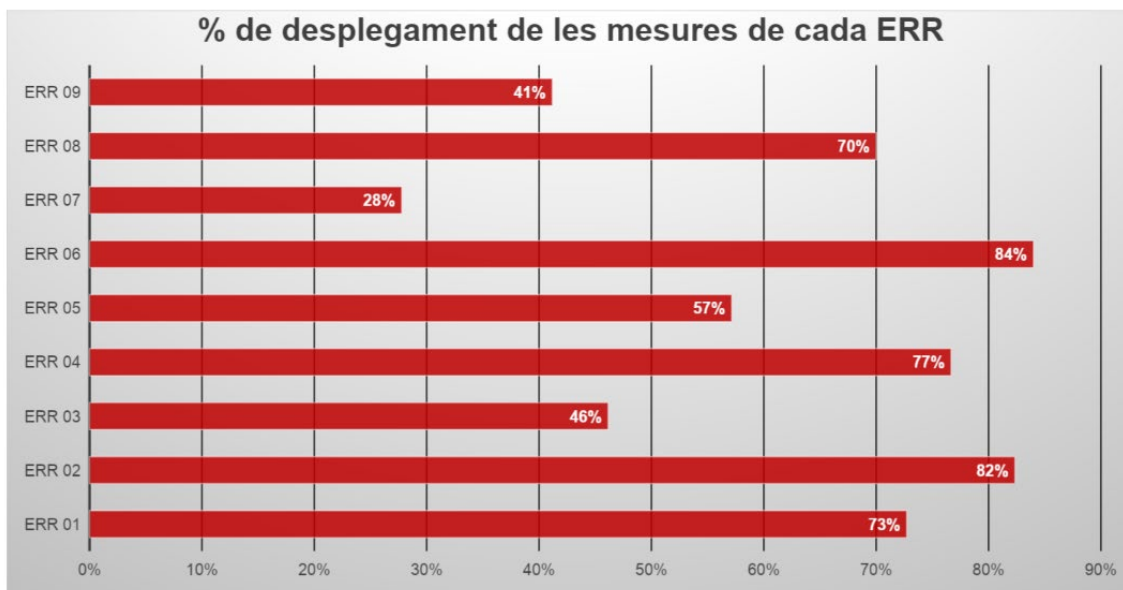
Posteriorment, el març del 2022, se'n varen crear dos més:

- Configuració de les unitats de coordinació acadèmica
- Transformació dels espais de treball

Aquests equips van comptar amb la participació d'un total de 102 persones de la comunitat universitària (personal d'administració i serveis, professorat, alumnat i alumni), que van treballar fent el diagnòstic, identificant els temes que s'havien de millorar i les mesures que es podrien aplicar. Els ERR han comptat amb el suport de la Unitat de Projectes, Estudis i Qualitat i de l'Àrea de Serveis de Tecnologies i Recursos de la Informació.

En la majoria dels casos, els ERR s'han reunit en tres ocasions, en les quals s'ha fet una diagnosi de la situació, destacant-ne els aspectes que s'havien de millorar i els punts forts; s'han buscat solucions innovadores per a les qüestions que es considera que cal millorar; i s'han prioritzat les accions que s'haurien d'emprendre. El resultat agregat dels nou ERR ha estat la proposta de 186 mesures, de les quals, a finals d'octubre del 2022, n'hi ha 114 que ja estan finalitzades o en execució, el que representa un 61% del conjunt de mesures proposades. Tal com es veu a la figura 1, el grau d'execució varia entre el 28% (ERR 7 de càrrega administrativa de la recerca) i 84% (ERR 6 d'alumni).

Figura 1. Percentatge de desplegament de les mesures dels ERR



Entre les 186 mesures que s'han posat en marxa, en destaquem les següents:

- **AVALDO:** s'han millorat les preguntes sobre satisfacció de l'alumnat amb la docència i s'han augmentat les accions de difusió als delegats dels estudiants i al professorat dels resultats per donar-los retroacció en relació amb els resultats de les enquestes.
- **Càrrega administrativa de la docència:** s'han dut a terme mesures per millorar els processos de gestió d'espais; de gestió de calendaris, matriculació i actes; dels convenis. També s'han identificat les unitats de gestió administrativa que necessiten més recursos.
- **Horaris:** s'ha millorat la coordinació entre el calendari, els horaris i la contractació del professorat associat. S'ha assolit el consens per atendre una demanda històrica dels estudiants i finalitzar els exàmens del tercer trimestre abans de Sant Joan. S'ha consensuat amb les facultats un codi de bones pràctiques per millorar els horaris de les classes.
- **Enfortiment del català a la docència:** s'ha aprovat el pla d'enfortiment amb tot un seguit de mesures, que ja han començat a donar resultats. Potenciació de la figura dels ambaixadors lingüístics. Posada en marxa dels premis a les millors tesis doctorals en català. Mesures per garantir la seguretat lingüística. Assegurar que els estudiants tenen informació sobre la llengua de docència en cada assignatura en el moment de matricular-se. Incrementar els cursos de català gratuïts. Mesures per incrementar l'acreditació lingüística per part del professorat.
- **Professorat associat:** s'han posat en marxa mesures per millorar la seva relació amb la Universitat, la visibilitat a les xarxes i en altres mitjans de la UPF, i potenciar el sentit de pertinença. Contractació anual en lloc de trimestral. Habilitar despatxos d'ús compartit i *coworking*.
- **Alumni:** s'han posat en marxa mesures per millorar el servei ofert als alumni i potenciar el sentit de pertinença. Millora de les bases de dades i de la proposta de valor. Establiment dels Premis Alumni. Creació dels Capítols Alumni en ciutats rellevants a escala internacional.
- **Processos administratius de la recerca:** millora de les aplicacions per simplificar processos. Establiment de la signatura electrònica.

- Unitats de coordinació acadèmica: s'ha simplificat l'operativa mantenint la coordinació entre facultats i departaments, però reduint les càrregues administratives.
- Espais: establiment de nous espais de socialització. Informe de necessitats d'espais per als pròxims anys. Reducció de necessitats d'espais tenint en compte l'augment del teletreball. Inici del procés per substituir els ordinadors de sobretaula per portàtils. Incrementar la digitalització de processos.

En definitiva, un any després de posar-se en marxa aquesta iniciativa, es comprova que està tenint un elevat grau de realització. Per això, s'ha d'agrair a totes les persones que hi col·laboren la seva dedicació i compromís amb la UPF. Ara cal que durant els mesos següents continuïn aplicant-se les accions pendents.