

Objectius estratègics del Consell de Direcció

2016-2017



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Sumari

Presentació.....p. 2

Docència.....p. 3

- Consolidar un model educatiu propi
- Donar resposta a una demanda de formació exigent i canviant

Recerca.....p. 9

- Fer de la recerca un dels trets definitoris de la UPF
- Definir un model de recerca i innovació transversal a tota la UPF

Entorn i projecció.....p. 14

- Incidir en l'entorn des de la Universitat
- Situar la UPF com un referent atractiu per al seu entorn

Comunitat.....p. 21

- Consolidar una comunitat plural i connectada
- Promoure una comunitat participativa i socialment responsable

Finançament i governança.....p. 31

- Impulsar canvis organitzatius per facilitar la governança de la Universitat
- Garantir la sostenibilitat financera necessària per mantenir la qualitat del servei públic

Presentació

El **Pla Estratègic 2016-2025**, resultat d'un ampli procés participatiu, és l'instrument de planificació i gestió global de la UPF per als propers deu anys. S'articula a l'entorn de cinc àmbits estratègics –Docència, Recerca, Entorn i Projecte, Comunitat, i Finançament i Governança– que, en conjunt, detallen una seixantena de línies estratègiques a impulsar durant els propers anys. El Pla es complementa amb iniciatives en dos eixos transversals –Responsabilitat Social i Internacionalització– que impregnen tots els àmbits de la Universitat.

El document '**Objectius estratègics del Consell de Direcció**', que teniu a les mans, és una concreció del Pla Estratègic i en segueix la mateixa estructura. El document presenta els objectius estratègics dels cinc àmbits d'actuació, definits per l'equip de govern de la UPF, i els completa amb una breu descripció de cada proposta. La finalitat d'aquest document és mostrar els reptes que la nostra institució encararà en els propers mesos.

Els objectius estratègics es despleguen en un seguit d'actuacions, concretes i mesurables, que han estat definides per les unitats de gestió. El **Pla d'Actuacions 2016-2017** és un document obert i dinàmic, de caràcter més operatiu, que permetrà avaluar el grau d'implantació de les línies estratègiques.

Docència

Consolidar un model educatiu propi:

D1. Amb una proposta educativa flexible que sigui única per a cada estudiant –amb models d’aprenentatge actiu que estimulin la seva responsabilitat, li donin més protagonisme i estimulin el seu pensament crític– però que promogui alhora el treball en col·laboració.

1. Vetllar per la inclusió de flexibilitat i interdisciplinarietat curricular en l’elaboració de nous plans d’estudis de grau i en les modificacions i reverificacions de plans d’estudis existents.

La UPF ha iniciat un nou camí cap a la flexibilitat amb l’obertura del Grau Obert . Cal consolidar aquest nou model de grau i dotar la resta de l’oferta d’una major interdisciplinarietat, mitjançant la lliure elecció i una nova normativa sobre *minors*.

2. Potenciar l’aprenentatge actiu i col·laboratiu.

El PDI ha d’estar preparat per dinamitzar les aules amb un esperit col·laboratiu i en què l’estudiant no només sigui receptor d’informació, sinó que també en sigui un creador. En aquesta línia, el Pla d’ajuts per a la innovació i la qualitat docent a la UPF que potencia el CLIK (Centre per a la Innovació en Aprenentatge i Coneixement) ha de premiar les iniciatives que vagin en aquesta direcció.

D2. Amb un professorat motivat i innovador que sigui guia i mentor dels estudiants. Els docents han de rebre el suport adequat perquè puguin atendre la individualitat dels estudiants, i han de tenir, alhora, uns incentius adequats i suficients que encoratgin i premiïn la seva tasca docent.

1. Promoure la innovació docent.

El reconeixement de l’activitat docent innovadora és fonamental per seguir avançant cap a un model de qualitat. El PlaClik és una eina indispensable per donar els al·licients necessaris al professorat, de la mateixa manera que ho són l’intercanvi d’experiències amb altres centres als quals està vinculada la UPF.

2. Revisar el model d’atenció tutorial.

L’elaboració d’un nou Pla d’Acció Tutorial ha de permetre fer millores i actualitzacions al model actual, com per exemple la possibilitat d’afegir una figura com la del mentor en el procés d’acompanyament, i donar el suport formatiu necessari a les persones que estan al capdavant de les tutories.

D3. Fusionant la recerca i la docència en el procés d'aprenentatge, de manera que els docents facin els estudiants participants de les activitats de recerca de la Universitat. Amb aquesta finalitat, cal incorporar competències específiques a les matèries de grau, vincular els treballs de fi de grau i de màster amb grups de recerca, impulsar projectes que estableixin la investigació com un eix longitudinal i aspirar a fer possible que tots els professors imparteixin docència en el grau.

1. Incorporar progressivament en tots els plans d'estudis de grau que es verifiquin, modifiquin o reverifiquin competències específiques relacionades amb la recerca.

Facilitar l'accés a la recerca per part dels estudiants de grau que ho desitgin és un repte que cal afrontar. Al mateix temps, cal que en els graus es treballin de manera transversal totes les competències específiques relacionades amb els mètodes d'investigació.

D4. Posant èmfasi en les competències comunicatives com a característica transversal dels estudiants, vinculada a l'exercici del pensament crític i reflexiu i a la capacitat per narrar un projecte personal o professional, oralment i per escrit, en les llengües de treball de la Universitat. Cal que tots els plans d'estudis incorporin assignatures i metodologies que fomentin aquestes competències.

1. Incorporar progressivament en tots els plans d'estudis de grau que es verifiquin, modifiquin o reverifiquin les competències comunicatives que permetin a l'estudiant narrar un projecte personal o professional, oralment i per escrit en les llengües de treball de la universitat.

L'oferta de seminaris transversals en format presencial o virtual per treballar les competències orals i escrites és una bona manera de garantir-ne l'aprenentatge per part dels estudiants.

2. Difondre les bones pràctiques que ja s'estan duent a terme a la universitat per a l'aprenentatge d'habilitats comunicatives.

En alguns àmbits de la UPF ja s'estan duent a terme iniciatives que permeten treballar les competències en comunicació i és important que hi hagi un intercanvi d'informació entre els àmbits per tal d'aprofitar la feina feta.

D5. Redefinint la presencialitat en el procés d'aprenentatge, de manera que s'hi incorporin totes les possibilitats que ofereix la tecnologia actual per separar els processos d'interacció i educació personal dels processos de descobriment i coneixement i que s'estableixin nous espais de docència. Cal aprofitar totes les possibilitats, tant de la docència presencial i de la docència virtual com de les metodologies híbrides o els nous models que aposten per un intercanvi de rols del professor i l'estudiant.

1. Incentivar que la docència incorpori instruments i recursos tecnològics.

Cal actualitzar les metodologies emprades dins de l'aula amb els nous recursos tecnològics. El material audiovisual, les eines col·laboratives o l'aprenentatge a través de la gamificació són alguns exemples d'actualització a les aules que ens permeten fer un salt qualitatiu i apropar-nos a la manera d'aprendre dels nadius digitals.

2. Identificar en cada estudi les matèries específiques, components d'assignatures o competències aptes per incorporar l'aprenentatge no presencial.

L'impuls de la creació de materials didàctics multimèdia (MDM), amb especial atenció als MOOC, forma part de l'estratègia d'innovació docent i projecció de la UPF.

3. Facilitar la gestió de la presencialitat.

Les TIC permeten obrir noves propostes de semipresencialitat a l'aula però això requereix un canvi en l'estructura horària per tal d'estandarditzar-la a tots els graus.

D6. Implicant els estudiants en activitats de compromís i en projectes socials integrats en la metodologia docent i en el procés d'aprenentatge, i promovent que tots els graduats hagin realitzat activitats de voluntariat i de responsabilitat social durant els anys de formació a la UPF.

1. Incorporar progressivament en tots els plans d'estudis de grau que es verifiquin, modifiquin o reverifiquin la responsabilitat social com a competència transversal.

El compromís amb la societat en què vivim ha d'amarar els continguts de les classes per tal d'assegurar que els estudiants esdevinguin més responsables socialment. Cal promoure que els treballs de final de grau incorporin aquesta perspectiva i difondre les experiències que ja s'estan duent a terme en l'àmbit universitari.

Donar resposta a una demanda de formació exigent i canviant:

D7. Amb titulacions innovadores i de qualitat que puguin tenir interès tant per als estudiants locals com per als d'altres països, i esforçant-nos per millorar-les contínuament perquè aquestes titulacions ofereixin la millor formació possible.

1. Dissenyar una titulació nova de grau innovadora i de qualitat que pugui tenir interès tant per als estudiants locals com per als d'altres països.

Les noves titulacions han d'oferir un ensenyament de qualitat, de caràcter transversal, incorporant-hi la llengua anglesa amb naturalitat.

2. Internacionalitzar els graus per mitjà de dobles titulacions.

Compartir estudis amb altres universitats contribueix a la internacionalització de la Universitat i de la seva comunitat.

D8. Promocionant la transversalitat en el grau i en el postgrau mitjançant una diversitat d'iniciatives, com ara nous programes interdisciplinaris, la inclusió de mencions disciplinàriament distants, treballs finals interdisciplinaris o més flexibilitat curricular en els plans d'estudis.

1. Idear nous projectes que promoguin la transversalitat en la Docència.

La consolidació del Grau Obert i el disseny i desenvolupament de *minors* per a cursos futurs són exemples d'iniciatives que reforcen la transversalitat de la Docència a la UPF.

D9. Oferint als estudiants més oportunitats per desenvolupar el seu talent, de manera que es potenciïn les seves capacitats i es tinguin en compte els diferents ritmes d'aprenentatge, per mantenir i estimular la seva motivació al llarg de tot el cicle d'estudi.

1. Potenciar que els estudiants siguin competents digitalment per tal que puguin beneficiar-se de totes les possibilitats que ofereix la tecnologia per a un aprenentatge més eficaç, motivador i inclusiu.

El nou model europeu de competències digitals obre la possibilitat de desenvolupar cursos específics per a l'assoliment d'aquestes competències que els seran fonamentals per afrontar els reptes del món laboral.

2. Donar més oportunitats a aquells estudiants que puguin excel·lir en la seva trajectòria acadèmica.

De la mateixa manera que es dona el suport necessari a tots aquells estudiants amb dificultats per estudiar, també cal facilitar els recorreguts acadèmics específics a aquells estudiants amb un alt rendiment acadèmic.

3. Assolir la màxima cobertura dels estudiants UPF en mobilitat internacional amb beques.

Per tal de garantir que tots els estudiants que ho desitgin puguin fer una estada acadèmica a l'estranger cal seguir millorant la política de beques i optimitzar la captació de recursos.

D10. Atraient estudiants extracomunitaris, fent un esforç especial per promocionar els programes de grau entre aquests estudiants per integrar-los plenament en l'oferta docent existent i per fomentar la mobilitat i l'enriquiment de l'entorn.

1. Obrir progressivament tots els graus de la UPF a estudiants internacionals i promoure l'oferta de graus internacionals.

Per tal d'acomplir amb la voluntat d'internacionalització a les aules és necessari obrir els graus de manera progressiva. Caldrà, doncs, potenciar el lideratge dels centres que ja tenen un alt grau d'internacionalització.

D11. Augmentant l'oferta d'ensenyaments de postgrau per atreure un nombre més elevat d'estudiants, nacionals i internacionals, i millorant el perfil d'especialització, el component professional i la reputació acadèmica dels programes de màster.

1. Aprofundir en la internacionalització dels ensenyaments de postgrau.

Fomentar una bona coordinació entre els responsables dels centres és important per seguir creixent en aquest àmbit. També és necessari dissenyar un mapa de la presència de la Universitat en els programes de beques en tercers països.

D12. Internacionalitzant les aules amb mesures com la introducció de nous continguts en les matèries, el foment tant del domini oral i escrit de les tres llengües de la Universitat com de l'aprenentatge d'altres llengües estrangeres a més de l'anglès, i el foment de la diversitat lingüística i cultural en tots els espais de formació.

1. Donar un nou impuls a l'ús de les tres llengües oficials de la Universitat (català, castellà i anglès) a l'aula.

L'oferta de cursos de formació de català i cultura catalana, incentivats aquest darrer any amb la Càtedra Pompeu Fabra, permetran que tant els estudiants internacionals com el professorat estranger puguin assolir els coneixements necessaris per realitzar les activitats a l'aula i en el sí de la vida universitària. A més, se seguirà ampliant l'oferta docent en anglès en tots els estudis de grau. Tot això, en el marc de l'aprovació de l'actualització del Pla d'Acció pel Multilingüisme .

2. Introduir i reforçar modalitats no tradicionals de mobilitat internacional i internacionalització de les aules.

Els estudiants de la UPF han de tenir propostes innovadores per viure experiències en l'àmbit internacional, que no han de ser obligatòriament curriculars. L'ampliació del catàleg d'activitats de perfil internacional va des d'una Escolta d'Estiu Internacional fins a propostes de mobilitat en d'aprenentatge i servei i voluntariat.

D13. Donant més suport a la inserció laboral, amb un ventall de pràctiques curriculars i extracurriculars més ampli, amb un acompanyament personalitzat a l'estudiant tant en el seu procés d'assoliment de competències professionals com en el seu procés d'inserció laboral.

1. Potenciar, des del Servei de Carreres, l'orientació professional per tal que els estudiants puguin encaixar de la millor manera la tríada: talent, interessos i oportunitats.

Cal mantenir un diàleg fluid entre els centres i el Servei de Carreres per anar ajustant les oportunitats professionals i les necessitats dels estudiants.

2. Sistematitzar la prospecció empresarial i la detecció d'oportunitats laborals pels nostres estudiants i graduats (tan nacional com internacional) sobretot en aquelles titulacions de més difícil inserció laboral.

Cal sistematitzar la prospecció de nous contactes empresarials i identificar quines són les professions del futur, posant especial èmfasi a aquells àmbits que ara mateix tenen més baixa inserció laboral.

3. Promoure pràctiques en associacions, entitats i empreses d'economia social.

Per tal d'oferir pràctiques en organitzacions d'economia social és necessari seguir treballant amb aquelles que hem identificat com a interessants i impulsar-ne el contacte.

4. Impulsar la inclusió de competències professionals rellevants per al món laboral actual en tots els plans d'estudis de grau que es verifiquin, modifiquin o reverifiquin.

Els informes que fan els tutors de les pràctiques en empreses facilitaran la tasca d'identificar quines són les mancances competencials dels estudiants i permetran poder redissenyar l'aprenentatge d'aquestes. Per tant, és necessari fer un bon retorn i tancament dels diversos processos de pràctiques.

Recerca

Fer de la recerca un dels trets definitoris de la UPF:

R1. Implementant una política proactiva de captació i de retenció de talent a nivell internacional que disposi d'instruments més flexibles i adequats de contractació i amb criteris ben definits homologables internacionalment. Aquesta política s'ha d'inspirar en les millors pràctiques relatives a la carrera acadèmica i a la promoció, i ha d'oferir als investigadors tant llibertat i confiança com perspectives a llarg termini.

1. Implementar el nou programa de captació de talent basat en el format Tenure Track.

2. Posar en marxa el servei d'acollida de nous investigadors.

Els investigadors que trien la UPF per fer-hi una part del seu recorregut acadèmic, han de sentir-se acompanyats per part de l'organització en tot moment, però sobretot en el moment de la seva arribada. La creació d'un portal web d'acollida i un protocol per tal d'establir els processos de benvinguda, són fonamentals per a una bona incorporació d'aquestes persones.

3. Promoure la participació en els programes de captació de talent de les diferents administracions públiques.

Visualitzar els programes de captació de talent a nivell internacional (H-2020, Marie Curie , Cofund...) , nacional (Ramón y Cajal, Juan de la Cierva , ICREA e ICREA-Academia) i propis (UPFellows) és molt important per garantir l'alt estàndard de qualitat dels investigadors de la UPF.

R2. Afavorint que la comunitat d'investigadors estigui compromesa amb la transferència i amb l'emprenedoria social, estimulants una cultura de la recerca que sigui sensible a la transferència dels resultats obtinguts i que contribueixi a afavorir el lideratge orientat a la innovació i les col·laboracions estratègiques amb altres institucions, empreses i agents socials, alhora que es vetlla pel seu impacte social.

1. Incorporar un nou instrument de transferència a la UPF.

La posada en marxa d'*UPF Ventures* permetrà seguir avançant en una transferència de coneixement que no perdi de vista les necessitats de les empreses i la societat, i al mateix temps pugui tenir una actitud proactiva a l'hora de fer propostes innovadores.

2. Potenciació del paper de la Unitat Business Shuttle en la transferència.

R3. Adaptant les estructures de suport a la recerca perquè siguin compatibles amb els nous reptes tecnològics i prou flexibles per donar als investigadors i als grups de recerca tota l'autonomia, el suport a l'obtenció i la gestió eficaç de recursos externs, la millora de la capacitat investigadora i el desenvolupament de les infraestructures necessàries.

1. Disposar d'oficines de recerca i innovació a cada Campus, amb responsabilitats en matèria de promoció, gestió de la recerca i transferència de coneixement.

Cada àmbit té unes necessitats específiques a l'hora de fer recerca i fer el retorn cap a la societat. Per això seria convenient analitzar les necessitats de cada campus segons els àmbits que en formin part i elaborar una proposta per establir-hi oficines de recerca.

2. Proporcionar una millora de les estructures de suport a la recerca.

La creació del Portal de Suport a la Recerca i la difusió dels serveis vinculats a la innovació són un punt d'inflexió per donar visibilitat a les activitats que es desenvolupen en aquest àmbit i respondre a les necessitats dels investigadors en tot el cicle de recerca.

R4. Cercant i captant recursos econòmics externs per reforçar la investigació, potenciant alhora una cultura transversal de la recerca que permeti a la Universitat ser proactiva en la captació de fons per poder competir amb les millors universitats del món.

1. Enfortir la col·laboració amb empreses i institucions.

La creació d'un portal web especialment adreçades a les empreses i institucions i la participació estratègica en esdeveniments de cooperació públic-privada, facilitaran aquesta tasca i tenir un vincle constant.

2. Disposar dels recursos d'informació imprescindibles per garantir la qualitat de la recerca.

La renovació de la Biblioteca Digital i la signatura de convenis per integrar fons bibliogràfics d'interès són accions que s'han de seguir potenciant per garantir que els investigadors tenen els recursos d'informació necessaris per seguir realitzant la seva tasca amb excel·lència.

R5. Reforçant les relacions de la UPF amb les institucions i els centres de recerca participats (Grup UPF) per integrar-los a la Universitat d'una

manera ordenada i definida que afavoreixi la col·laboració i la creació de sinergies.

1. Ordenar les relacions entre diferents institucions i centres del Grup UPF.

Els vincles amb els diferents centres del Grup UPF són diversos i de caràcter asimètric. Tot i això, per fomentar una cooperació constant, cal elaborar un model d'actuació per a les adscripcions del PDI i grups de recerca a les entitats de recerca.

R6. Impulsant iniciatives que reforcin la recerca transversal per ampliar-ne el ventall disciplinari i explotar les oportunitats d'intersecció entre diferents àmbits de recerca, amb mesures com ara la promoció dels projectes i de les estructures de recerca interdisciplinaris.

1. Incentivar un model cooperatiu per tal d'optimitzar al màxim els esforços que fan les institucions catalanes en matèria de recerca.

Molts dels reptes que té la UPF són compartits amb la resta d'universitats catalanes. Aprofitar el marc que ens brinda el CSUC serà imprescindible per realitzar una gestió òptima en l'àmbit de recerca.

Definir un model de recerca i innovació transversal a tota la UPF:

R7. Que tingui una orientació plenament internacional en tots els àmbits de recerca de la Universitat que permeti desenvolupar les col·laboracions internacionals dels grups i de les xarxes de recerca i els partenariats institucionals i que afavoreixi tant les iniciatives de recerca i de transferència conjuntes com la participació i el lideratge en els debats científics més actuals.

1. Fomentar la internacionalització dels investigadors UPF.

Potenciar que el professorat pugui desenvolupar la seva activitat com a investigadors en l'àmbit internacional requereix d'una actualització de la normativa de llicències d'estudis i permisos d'aquests professionals.

R8. Que sigui capaç d'establir interrelacions entre la docència, la recerca i la transferència, amb iniciatives innovadores, com ara acostar l'activitat dels grups de recerca a les aules o estimular la creativitat científica dels estudiants des dels primers cursos.

R9. Que vetlli perquè els resultats de la recerca i la innovació es projectin a la societat i siguin visibles arreu, buscant les millors maneres de transmetre el coneixement científic i d'implicar-hi la societat, per exemple mitjançant la difusió d'experiències d'èxit dels grups de recerca, estratègies proactives de comunicació, les pràctiques professionals en equips de recerca i altres mesures dinamitzadores.

1. Desenvolupar un model de comunicació per difondre els resultats de la recerca.

La recerca de qualitat ha d'anar acompanyada d'un Pla de Comunicació de la recerca que permeti comunicar millor els resultats de les investigacions que es duen a terme a la UPF. També caldrà visualitzar més el Portal de Producció Científica i la Guia d'Experts de la UPF, així com fer difusió del portal *UPF Knowledge*.

R10. Que es basi en processos d'avaluació externa de la recerca i la transferència que s'adeqüin a la diversitat i l'heterogeneïtat dels camps científics de la UPF. Cal incorporar mètriques i criteris d'avaluació que permetin determinar la importància de la transferència, i cal, també, assegurar-se que tant els resultats de les avaluacions com les eventuais recomanacions dels comitès externs seran tinguts en compte pels òrgans de govern, s'implementaran i se'n farà el seguiment corresponent.

1. Millorar els criteris i el procediment d'avaluació de la recerca a la UPF.

La revisió i recollida de suggeriments del procés d'avaluació de la recerca dut a terme durant l'any 2015 són les últimes fases que queden per completar aquesta innovadora iniciativa. Aquesta valoració ha d'anar acompanyada d'una campanya de difusió perquè el PDI de la UPF disposi dels identificadors necessaris a les principals eines d'avaluació (WoS i Scopus) i faci ús de les noves mètriques (Google Scholar, Altmetrics,...).

2. Millorar les eines de difusió de la recerca que faciliten dades pels processos d'avaluació.

De cara a futurs processos d'avaluació de la recerca, s'han d'incorporar indicadors bibliomètrics al Portal de Producció Científica que facilitin l'obtenció de dades pels processos d'avaluació i d'acreditació del PDI.

R11. Que esdevingui un element dinamitzador dels programes de doctorat i de postdoctorat, amb la finalitat que constitueixin un element essencial de la recerca, siguin un pol d'atracció internacional i incorporin continguts transversals de formació i de creixement professional; amb l'objectiu, en definitiva, que els doctors per la UPF siguin valorats i cobejats per universitats i institucions d'arreu del món.

R12. Que estigui inspirat en els principis de la recerca i la innovació responsables (Responsible Research and Innovation, RRI), dins el marc de les polítiques de responsabilitat social de la UPF. Això inclou, entre altres aspectes, el compromís amb la dimensió de gènere, la responsabilitat ètica, l'accés obert, l'educació científica i la implicació de la ciutadania.

1. Promoure l'Open Access i Open Science (requeriment de les polítiques europees i estatals), creant infraestructures i serveis que ho facilitin.

L'accés obert està essent un requeriment cada cop més estès dins l'àmbit de la recerca i cal sensibilitzar la comunitat universitària de quins són els seus avantatges. Per aquest motiu, és prioritari establir una política institucional de gestió de les dades de recerca i realitzar millores a l'e-Repository per potenciar la difusió d'aquesta informació.

2. Promoure la igualtat d'oportunitats entre gèneres en l'àmbit de la recerca.

3. Promoure la divulgació de la recerca a la societat civil.

La participació de la UPF en programes de Doctorat Industrial és un element fonamental per tal de mantenir el vincle entre la recerca i la societat.

4. Incrementar el compromís dels investigadors en una recerca i innovació responsable (Responsible Research & Innovation) i potenciar que aquesta sigui transdisciplinària i interdepartamental.

Entorn i projecció

Incidir en l'entorn des de la Universitat:

E1. Duent a terme actuacions i implementant polítiques de promoció que permetin aconseguir que la UPF esdevingui un agent de transformació econòmica, política i social. Per situar la Universitat en una posició capdavantera en l'àmbit cultural cal fomentar la transferència i la difusió del coneixement a la societat, reforçar els vincles estratègics amb institucions culturals de rellevància i estimular la creació.

1. Esdevenir una plataforma sistemàtica de debat d'actualitat pel nostre entorn, per impulsar el debat social i tractar preferentment temàtiques ja "despertades" per mitjans de comunicació.

La societat ha de veure la UPF com una font incansable de coneixement a la qual s'hi pugui accedir de diverses maneres. Fórmules de debat obert a tothom amb ponents de rellevància nacional i internacional, com es fa en els Diàlegs Humanístics o els Debats UPFMón, són garantia d'èxit per acostar la població a la nostra institució.

2. Que la universitat sigui un punt de referència d'assessorament per les entitats veïnals oficial i/o de caire social.

Les persones i els col·lectius de l'entorn dels campus de la UPF han de trobar en la universitat un lloc d'acollida i d'informació per a tot allò que necessitin. Cal perseverar per seguir signant convenis amb entitats dels barris i impulsar iniciatives d'Aprenentatge i Servei (ApS).

3. Reforçar els llaços amb les empreses que ja formen part de la nostra Universitat i ampliar el cercle d'empreses i institucions properes.

La creació d'un nou canal de comunicació institucional adreçat exclusivament a empreses i institucions i l'organització d'activitats adreçades a les entitats públiques i privades, facilitarà l'obertura de noves vies de col·laboració, imprescindibles perquè la UPF pugui seguir desenvolupant la seva tasca amb els mateixos estàndards de qualitat.

4. Incentivar la participació del PDI en activitats de transferència i difusió del coneixement a la societat.

Els docents són un dels canals més importants per donar visibilitat a les iniciatives d'investigació que es duen a terme a la UPF. Per això cal seguir promovent la seva intervenció als mitjans de comunicació (entrevistes, articles...) i alhora potenciar la publicació d'articles divulgatius.

E2. Reforçant la vocació emprenedora de la Universitat i promovent el treball en xarxa i l'acostament als sectors econòmics que pugui aportar beneficis mutus, com ara facilitats d'inserció laboral, transferència de coneixement o fórmules d'esponsorització.

1. Buscar noves maneres de cooperar, implicar i mantenir contacte amb els nostres proveïdors o les empreses que ja han entrat en contacte amb la UPF.

Per tal d'enfortir el vincle amb totes les entitats amb qui col·laborem, es poden dur a terme iniciatives d'*engagement* com convidar-les als actes més importants que celebrem a la universitat o mantenir-los informats de les activitats de la Universitat a través de nous canals (web específica, butlletí electrònic...).

2. Incrementar l'esperit emprenedor.

La comunitat universitària de la UPF ha d'augmentar les ganes d'innovar i fer-se preguntes sobre el què ens envolta. En aquest sentit, la coordinació entre el Servei de Carreres i la Unitat d'Innovació esdevindrà clau per promoure la formació en emprenedoria dins el Programa Skills UPF.

E3. Impulsant el compromís social de la comunitat universitària per transmetre i promoure uns valors que acompanyin tots els membres de la Universitat al llarg de tota la seva trajectòria professional, que enriqueixin la vida de la societat i que contribueixin a un desenvolupament sostenible.

1. Contribuir al desenvolupament sostenible i reducció de la petjada ecològica de la Universitat i la sensibilització de la comunitat universitària..

El Pla de mobilitat sostenible i segura es completarà amb l'elaboració d'un Pla de Sostenibilitat. Ambdós documents son estratègics per consolidar la UPF com una universitat plenament respectuosa amb el medi ambient. També es dinamitzarà periòdicament la web UPF Sostenible com a punt de trobada de diverses iniciatives i, en el cas dels estudiants, es fomentarà la creació d'un grup estable que sigui sensible a aquesta matèria.

2. Reduir la despesa energètica.

L'actuació sobre diverses instal·lacions i infraestructures als campus de la UPF ajudaran a disminuir la despesa energètica.

3. Reduir el volum de residus.

La comunitat universitària produeix una quantitat de residus que, mitjançant accions específiques als campus (fonts de peu gratuïtes, màquines de *vending* que incentivin el got propi...) es poden reduir paulatinament.

4. Ampliar el verd urbà de la UPF.

Els campus urbans plantegen l'inconvenient de tenir poca superfície verda. Per aquest motiu, una alternativa factible és estudiar altres possibles espais on establir verd urbà, com ara un projecte del jardí vertical al Campus de la Ciutadella.

E4. Implementant una política de portes obertes a la Universitat que permeti que experts, grups d'interès i ciutadans s'acostin a la UPF i ens impregnin de les seves activitats, experiències i coneixements, en un intercanvi en doble sentit que ens permeti alhora transmetre de la manera més clara possible allò que la Universitat fa per la societat.

1. Convertir els espais oberts interns de la UPF en llocs de trobada social comú.

Els campus de la universitat han d'estar a disposició de la ciutat i la societat. L'obertura dels espais per fer-hi visites guiades i permetre conèixer les instal·lacions de primera mà o la celebració d'algunes activitats de les festes de barri, serien possibles actuacions per aconseguir aquest objectiu.

2. Definir política d'usos dels espais de la UPF.

Any rere any es fan canvis en les infraestructures dels edificis i se n'estrenen de nous. Tot i això, encara hi ha una part del sòl propietat de la universitat que està per planificar i decidir què s'hi vol construir. L'elaboració del Pla d'usos de Ciutadella i Poblenou permetrà definir quines són les prioritats i donar coherència entre els diversos projectes.

E5. Reforçant les relacions amb el món cultural, esportiu i artístic, mitjançant l'articulació de xarxes, tant formals com informals, que facilitin el contacte dels membres de la comunitat universitària amb el conjunt de la societat i que facin possible al mateix temps que la UPF es converteixi en una organització que aprèn dels altres i que comparteix el coneixement dels altres.

1. Fer un esforç per conèixer, enregistrar i actualitzar els contactes externs de prestigi que el nostre professorat té al món cultural, artístic i social per tal de poder interactuar amb ells en actes, esdeveniments i familiaritzar-los amb la nostra institució.

Els docents de la UPF tenen una àmplia trajectòria personal i professional que cal aprofitar per tal d'aportar valor a l'organització.

2. Apropar el patrimoni artístic i arquitectònic

La consolidació de l'Art Track ha donat a conèixer el patrimoni artístic de la universitat a la societat. És important fomentar la relació entre ambdós mons. En aquest sentit, la signatura d'un conveni amb el Zoo de Barcelona que facilita a la

comunitat universitària l'accés al campus de la Ciutadella a través d'aquest o el concurs per a la decoració de la parada de metro de Ciutadella - Vila Olímpica són iniciatives que contribueixen a obrir la Universitat al seu entorn.

3. Potenciar les activitats esportives derivades de les relacions de cooperació amb altres universitats o institucions.

La implementació del Pla Estratègic d'Esport Universitari de Catalunya (PEEUC) permetrà que les universitats catalanes puguin seguir oferint activitats esportives de qualitat. Paral·lelament la UPF ha de seguir potenciant i impulsant nous convenis amb entitats i centres esportius.

4. Impulsar nous convenis amb les principals institucions culturals catalanes i consolidar els existents.

El conveni signat mesos enrere amb el Teatre Lliure ha obert un nou ventall d'opcions perquè la Universitat cooperi de manera més fluïda amb el món cultural. Les activitats desenvolupades en el si de la Xarxa Lluís Vives d'Universitats o iniciatives a escala de la ciutat de Barcelona, com el "Maria Canals porta cua!" continuen acostant-nos a aquest àmbit.

Situar la UPF com un referent atractiu per al seu entorn:

E6. Enfortint els lligams amb el potent pol d'atracció que és Barcelona com a factor determinant per atreure estudiants i professors d'arreu, i adaptar la projecció de la Universitat tenint en compte els grans canvis que es produeixen a la ciutat i les múltiples dimensions del fenomen urbà.

1. Enfortir aliances amb els agents socials de la ciutat que facilitin l'associació entre la marca Barcelona a la marca UPF.

Una universitat arrelada a la ciutat que l'acull ha de promoure i treballar les relacions amb el govern municipal per tal de cooperar en tot allò que faci falta i poder establir lligams i projectes a llarg termini que minimitzin l'impacte dels cicles electorals en les propostes que es duguin a terme de manera conjunta.

2. Acollir esdeveniments de ressò internacional per poder-nos posicionar i visibilitzar com actors.

Els espais i infraestructures de la universitat han de posar-se a disposició d'entitats públiques i privades per afavorir la celebració d'esdeveniments internacionals. Si es tenen les condicions necessàries i se'n fa una bona promoció, això ens ha de permetre projectar-nos a la societat i al mateix temps treure un rendiment econòmic dels espais.

E7. Interactuant amb el nostre entorn urbà més immediat. Els barris que acullen els espais de la UPF haurien de ser una prioritat en la relació amb la societat, i caldria, per tant, obrir els campus a l'ús social i a les activitats dels seus veïns. D'altra banda, cal que concebem la ciutat i l'entorn proper com una aula oberta en la qual podem realitzar activitats d'aprenentatge.

1. Intensificar la difusió de les activitats que es fan en la universitat perquè hi participin els ciutadans de l'entorn.

Moltes de les activitats que tenen lloc a la UPF i són organitzades per la comunitat universitària poden ser d'interès per bona part de la societat. És important tenir una base de dades actualitzada que permeti informar les persones externes, segmentant segons els seus interessos. Alhora, cal continuar treballant amb els actors del barri amb qui la Universitat ja hi té relació, com la xarxa 22@network.

2. Promoure accions de solidaritat en la societat i el territori.

Les pràctiques curriculars i extracurriculars que tinguin elements de responsabilitat social universitària i les activitats de voluntariat promouran una major sensibilització per part dels estudiants i l'entorn que els rodeja. També fóra bo

aprofitar esdeveniments que es duen a terme, com és el cas de la Fira Solidària, per conscienciar la comunitat i fer difusió dels programes de beques existents.

E8. Reforçant les aliances basades en el coneixement, que aprofitin les àmplies oportunitats de col·laboració tecnològica, social i humana que ofereixen la ciutat de Barcelona i el conjunt de Catalunya.

1. Treballar de manera cooperativa amb altres institucions i organitzacions per tal que algunes de les activitats consolidades dins la universitat també aportin valor a altres membres de la ciutadania i afavoreixin la interacció amb els estudiants.

L'impuls d'activitats que es deriven de convenis signats amb entitats públiques i privades, ajudarà a fer un retorn directe a la societat. Per exemple, l'acord signat amb el departament de Justícia ha obert la possibilitat que el cor, grups d'esportistes o participants de les lligues de debat hagin pogut realitzar activitats en centres penitenciaris per tal d'establir lligams amb els col·lectius d'interns. En l'àmbit privat, és essencial establir una coordinació i un treball proactiu en el si de tot el grup UPF per enfortir la col·laboració amb empreses i crear sinergies entre els diversos centres.

2. Seguir participant i activament en els projectes del Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya (CSUC) per tal de millorar els serveis que s'ofereixen als estudiants.

La UPF fa una contribució directa i valuosa en molts dels projectes que s'han engegat des del CSUC. La Gestió d'Identitats, el Programari antiplagi, el Projecte Audiovisual, la Virtualització d'aplicacions són alguns dels temes que els propers mesos veuran la llum en el marc d'aquest consorci.

E9. Establint aliances internacionals amb universitats de primer nivell per impulsar iniciatives innovadores de col·laboració interuniversitària en l'àmbit de la docència, tant en el grau i en el postgrau com en altres àmbits.

1. Definició d'una política proactiva d'aliances internacionals, amb socis internacionals de referència, categoritzats per àmbits de coneixement i per àrea geogràfica.

Per tal d'iniciar relacions i establir lligams en l'àmbit internacional, cal fer aflorar els interessos i prioritats dels centres en el procés de definició de les futures aliances estratègiques i que es dissenyin els fulls de ruta per actuar en països específics que es vulguin prioritzar.

2. Impuls de programes singulars de cooperació en docència i/o en recerca.

A l'hora de dur a terme projectes innovadors és important buscar sinergies en l'àmbit internacional. Serà indispensable proporcionar un assessorament específic a totes les persones que liderin projectes per a l'obtenció de fons competitiu. A més, la promoció de projectes que fomentin la cooperació en l'àmbit acadèmic es pot fer mitjançant una convocatòria pilot de “seed fund”.

3. Increment de nous socis de primer nivell que estimulin una major mobilitat.

En la definició de preferències de relacions en l'àmbit internacional, cal aprofitar els contactes internacionals que ja tenen els docents de la UPF i que poden facilitar la primera presa de contacte. Al mateix temps és indispensable tenir presència institucional en xarxes internacionals com YERUN o Europaeum i la participació activa en conferències internacionals.

E10. Implementant polítiques de captació d'estudiants excel·lents, tant catalans com internacionals, que contribueixin a reforçar el reconeixement de l'oferta formativa de la UPF i la facin més atractiva com a opció per cursar-hi els seus estudis, ja siguin de grau, de màster o de doctorat.

1. Augmentar el nombre d'estudiants internacionals de grau.

En el camí cap a la internacionalització de la nostra organització, un objectiu fonamental és l'augment d'estudiants internacionals matriculats en els estudis de grau. Cal definir i implantar un model organitzatiu integral de promoció dels estudis que es poden cursar a la UPF per millorar la captació d'estudiants provinents de països comunitaris i extracomunitaris.

2. Proporcionar les eines necessàries per facilitar els processos de captació d'estudiants.

L'assistència de la UPF a fires nacionals i internacionals de promoció d'estudis i les visites als centres d'educació Secundària i Batxillerat seguirà sent un model d'èxit per a la captació de bons estudiants. La posada en marxa d'aplicacions com el *Customer Relationship Management* (CRM) que facilitin els processos de gestió i seguiment dels futurs estudiants és un dels reptes a encarar en aquest període.

Comunitat

Consolidar una comunitat plural i connectada:

C1. Teixint un discurs propi de projecció institucional que mantingui l'equilibri entre l'esperit jove de la Universitat i una identitat consolidada i que, anant més enllà de la simple comunicació d'activitats i de resultats, integri i promogui la missió, la visió i els valors de la Universitat.

1. Incorporar a la comunicació institucional els continguts comunicatius derivats de la missió, visió i valors de la Universitat.

El Pla Estratègic de la UPF planteja nous elements que cal actualitzar en els diferents materials de comunicació institucional per tal que estiguin amarats d'aquests fonaments que s'han definit recentment.

2. Començar a treballar les polítiques d'“engagement”, no només del estudiants sinó també del PAS i PDI, identificant les necessitats i aspiracions de cada col·lectiu.

La competència de compromís s'ha de treballar tant en el col·lectiu del PAS com en el del PDI. És necessària l'activació d'un projecte que millori el compromís amb l'organització per part de la comunitat universitària. La localització dels principals agents i unitats dins la UPF que hi poden jugar un paper rellevant.

C2. Establint mecanismes de comunicació efectius que permetin fer visibles i valorar tots els col·lectius de la UPF, i alhora millorar tant el diàleg i la comunicació entre aquests col·lectius com les seves xarxes de relació.

1. Fomentar el coneixement i ús dels canals de comunicació interna a tots els col·lectius.

Els últims anys s'han obert nous instruments de comunicació perquè la comunitat universitària pugui estar informada segons els seus interessos o el col·lectiu al qual pertanyen. Ara és el moment, doncs, d'elaborar un pla de formació sobre canals i plans de difusió per al PAS. També caldrà revisar els canals establerts i fer un mapa de productes de comunicació institucional.

2. Incorporar plenament les xarxes socials i els nous formats i canals de comunicació digital a la comunicació institucional de la universitat.

Cal definir i implementar un pla institucional de xarxes socials que guï la presència i accions de comunicació de tota la universitat. Això facilitarà la projecció i la imatge

de la UPF cap a l'exterior, però també permetrà mantenir informats als estudiants que fan un ús extensiu d'aquests canals.

3. Donar més visibilitat als serveis a disposició de la comunitat universitària per tal d'incrementar-ne el seu ús.

La universitat disposa d'una gran quantitat de serveis i per això és important elaborar un catàleg que permeti detectar de manera ràpida tot allò que ofereix la universitat. La consolidació de nous canals com el FUÀ! (Fulletó d'Actualitat Universitària) o la difusió de totes les modalitats de beques en una única plataforma web són exemples d'eines que mantenen informats als diversos col·lectius de la comunitat universitària sobre activitats del seu interès.

4. Millorar l'experiència web dels usuaris mitjançant la modernització de la infraestructura, la migració de les webs existents a un nou entorn tecnològic i l'enfortiment dels serveis de suport associats.

La posada en marxa de nova web de la UPF, amb un nou disseny i navegació, es farà a Liferay, un nou entorn tecnològic molt més amable per a l'usuari. En paral·lel, la resta de pàgines web de la UPF es migraran cap a aquesta nova plataforma. Tot plegat, amb l'objectiu de donar un servei més òptim i personalitzat cap a la comunitat universitària.

5. Establir plataformes/eines que facilitin l'intercanvi d'informació, experiències i vivències de la comunitat universitària.

Les plataformes digitals són eines molt útils per fomentar la cooperació i col·laboració entre les persones que formen part de la UPF, a nivell professional i personal. D'aquesta manera es podran posar en comú experiències i recomanacions de la comunitat universitària, com la difusió dels projectes que s'hagin desenvolupat en les estades de mobilitat internacional del PAS.

C3. Creant espais de treball flexibles, saludables i polivalents que, amb un disseny obert, facilitin la participació i la interacció entre els professors, els estudiants i l'administració i que contribueixin a la prevenció dels riscos laborals.

1. Contribuir a la provisió d'ambients i entorns de treball i estudi saludables, accessibles i sostenibles.

La posada en marxa del teletreball obre nous escenaris i maneres de treballar. En paral·lel, l'augment de membres de la comunitat universitària fa necessària una millora de l'oferta de sales de reunió i treball en els diferents edificis. A més, caldrà considerar l'augment de l'oferta d'equipaments informàtics mòbils pel treball en equips multidisciplinaris.

2. Garantir el gaudi d'unes condicions de treball segures i saludables.

El manteniment i avaluació dels plans de vigilància relacionats amb la salut, els factors de risc higiènic, de seguretat i psicosocials és una prioritat per a la Universitat atès que l'excel·lència d'una organització també es veu reflectida en les condicions de treball de les persones que hi treballen.

3. Millora de les instal·lacions a disposició de la comunitat universitària.

Les infraestructures de la universitat s'han d'anar adaptant a les noves necessitats. En aquest sentit, caldrà fer millores de les condicions ambientals dels edificis, una renovació dels equipaments TIC i procurar minimitzar el desconfort acústic d'algunes aules i sales de reunions.

4. Treure barreres arquitectòniques que no afavoreixen l'entrada i l'accés a la Universitat.

La UPF té uns edificis de referència pel què fa la seva accessibilitat. Tot i això, de manera cofinançada amb l'Unidiscat, es podran fer reformes necessàries per permetre una fàcil mobilitat a qualsevol persona de la comunitat universitària.

5. Millorar la seguretat de la informació.

La Universitat tractarà de visibilitzar la importància de la seguretat de Tecnologies de la Informació (TI) mitjançant una campanya específica.

C4. Impulsant la creació de noves infraestructures necessàries per ampliar i completar les activitats de la comunitat universitària en l'àmbit de la docència i de la recerca en els tres campus de la Universitat, i especialment al campus de la Ciutadella.

1. Millorar les infraestructures TIC d'accés.

En el desenvolupament del Pla de Mobilitat i per tal de garantir que la comunitat universitària pugui fer un ús extensiu dels recursos i seguint la filosofia BYOD (Bring Your Own Device), caldrà millorar les infraestructures de comunicacions cablejades, la Wi-Fi i la cobertura mòbil 3G en tots els espais dels campus que sigui convenient.

2. Proporcionar una millora de les infraestructures TIC de suport a la recerca.

L'impuls de la transició de les tecnologies actuals de suport a la recerca cap a nous sistemes tecnològics adquirits amb programes de foment de la recerca i la reconfiguració de les xarxes de dades de suport permetran dotar el sistema d'una major flexibilitat i funcionalitat.

3. Proporcionar aplicacions per facilitar la gestió i l'assignació de recursos per la docència i la recerca.

L'augment de la complexitat i la diversitat d'activitats en el si de la universitat fan necessària una millora de les eines per a la gestió d'espais docents i el

desenvolupament d'aplicacions que facilitin la gestió i el seguiment de l'oferta i l'assignació docent. A més, caldrà fer les millores necessàries per a la incorporació i gestió dels materials multimèdia.

4. Proporcionar eines que facilitin l'accés als recursos d'informació necessaris per la docència i la recerca.

Per tal de posar a disposició de la comunitat universitària recursos d'informació de la màxima qualitat i facilitar-ne l'accés, s'implementarà la nova aplicació per al sistema compartit de gestió bibliotecària i de cerca d'informació en el marc del CSUC.

5. Definir política d'usos dels espais de la UPF.

La definició del Pla director d'usos dels espais lliures en els diferents campus esmentat anteriorment ha de garantir un augment i millora dels espais disponibles per a la realització de classes i trobades dels grups de recerca.

6. Proporcionar els habitatges necessaris per a la comunitat universitària.

La UPF atrau estudiants de tot Catalunya i la resta de l'estat espanyol, al mateix temps que també és un pols d'atracció per a estudiants i PDI internacional. En aquest sentit, cal signar convenis amb noves residències per acollir-hi els diversos col·lectius segons les necessitats existents.

C5. Apostant pel plurilingüisme de tota la comunitat universitària, tant d'origen local com d'origen forà, mitjançant una gestió responsable del multilingüisme, que permeti mantenir l'equilibri entre la identitat local, l'obertura al món i la projecció internacional, alhora que s'impulsa també el coneixement i l'ús de la llengua catalana en tots els àmbits.

C6. Fomentant la interrelació dels diversos àmbits acadèmics i de recerca, per superar la seva fragmentació. Cal facilitar-ne la interacció i enfortir, amb noves iniciatives tendents a assolir una major relació entre disciplines i unitats, el sentiment de pertinença a la comunitat de la UPF.

1. Crear espais en què els grups de recerca puguin conèixer-se i confrontar idees.

Més enllà dels espais de treball que disposin els investigadors, la universitat ha de fomentar la interacció entre els diversos àmbits de recerca. Propostes com el foment d'activitats en el marc del Hacklab o l'organització del BiblioLAB: marató d'idees faciliten aquests punts de trobada que han d'enriquir la creació de coneixement.

C7. Ampliant el rol que tenen els antics alumnes dins la comunitat. Cal enfortir el sentiment de pertinença dels estudiants, per tal que quan

siguin antics alumnes aquest es mantingui, i cal, també, treballar perquè la Universitat sigui un referent constant al llarg de la seves carreres professionals i personals.

1. Repensar el programa Alumni per tal de fer front als reptes i les oportunitats que es plantegen.

Amb motiu dels 25 anys de la universitat s'ha tornat a fer palesa la necessitat de donar un rol rellevant a totes aquelles persones que van estudiar a la UPF. Per tal de donar-hi un nou enfocament, caldrà identificar les necessitats d'aquest col·lectiu i segmentar-los segons interessos. En aquest sentit, s'estudiarà la creació de grups específics dins el Programa Alumni, *chapters* internacionals i/o col·lectius d'ambaixadors que donin suport als estudiants que marxen d'Erasmus. També es potenciarà la figura del mentor per enriquir el treball per projectes.

2. Incorporar els antics alumnes a les activitats i reflexions, que fa la universitat i ajudin a definir les estratègies.

De manera progressiva es convidarà al col·lectiu d'antics alumnes a assistir en els espais de discussió sobre el rumb que ha de prendre la universitat i se'ls convidarà a participar d'activitats de responsabilitat social i altres tipus d'esdeveniments que puguin ser del seu interès.

3. Donar més visibilitat als estudiants per tal que se sentin més valorats com a col·lectiu.

Malgrat són el col·lectiu més nombrós de la universitat, el fet que els estudiants estiguin una mitjana de quatre anys en l'organització fa que de vegades no se'ls faci prou visibles. En aquest sentit, es procurarà incorporar testimonis i experiències d'alumnes i graduats en els canals de comunicació institucional.

4. Incorporar les persones que han treballat a la universitat en les activitats ordinàries i extraordinàries.

No només és important mantenir el contacte amb aquells qui van ser estudiants de la universitat, sinó que també és important mantenir el lligam amb tots aquells treballadors que van estar molts anys dedicats a la gestió i a la docència a la universitat que actualment estan jubilats. Per això és important incentivar que segueixin participant de la vida universitària i les activitats que s'hi desenvolupen.

C8. Reforçant la identitat de la UPF, de manera que una única denominació permeti fer més visible el conjunt d'iniciatives, d'ofertes i de serveis que es duen a terme o que s'ofereixen sota aquesta identitat a la Universitat i el conjunt del Grup UPF.

1. Consolidar l'estructura de la identitat gràfica de la marca UPF i desenvolupar-la per al conjunt de tot el Grup UPF.

En el procés de consolidació del Grup UPF, l'establiment de criteris per formar-ne part és de vital importància projectar una imatge de cohesió. Per aquest motiu, caldrà col·laborar amb la Barcelona School of Management, entre d'altres, en la definició i implantació de la marca UPF.

2. Fomentar les sinergies de comunicació entre els membres del Grup UPF.

La definició d'un discurs compartit amb el Grup UPF és clau perquè la societat ens percebi com un col·lectiu cohesionat i connectat. En aquest sentit, caldria plantejar una dinàmica de coordinació amb els responsables de comunicació del Grup UPF per facilitar aquesta interacció i col·laboració, i establir els procediments que es creguin necessaris.

C9. Oferint més activitats esportives i culturals al conjunt de la comunitat universitària, que siguin interessants per a tothom i que siguin un element dinamitzador de les relacions i dels vincles de coneixement que s'estableixen entre els seus membres, alhora que fomenten els hàbits de vida saludables.

1. Potenciar la realització de projectes culturals, esportius i de voluntariat per part de la comunitat universitària.

El Consell d'Estudiants de la UPF (CEUPF) és un espai mitjançant el qual es podran canalitzar les propostes que vinguin de part dels estudiants o les associacions de les quals forment part. D'aquesta manera, es podrà donar sortida a algunes de les demandes que es facin i es podrà facilitar la celebració d'aquestes activitats.

2. Donar suport als empleats davant els problemes de salut generals (proves complementàries als exàmens de vigilància de la salut, si escau).

La salut dels empleats és un aspecte essencial que la UPF no pot obviar. Per aquest motiu, seguirà treballant per sensibilitzar la comunitat sobre la importància del benestar físic i mental.

Promoure una comunitat participativa i socialment responsable:

C10. Situant la participació com un tret identitari de la Universitat, de manera que es potenciïn el compromís, el diàleg i el debat constant dins i fora dels òrgans de govern com a base que permeti prendre les millors decisions. En aquest context, cal incentivar les competències socials, el lideratge participatiu i la cultura democràtica.

1. Consolidar les noves estructures i processos en relació a la participació dels estudiants.

L'activitat de la comunitat universitària i el foment dels valors de l'organització no només són importants dins les aules i els grups de recerca, sinó que també es poden potenciar fora de l'activitat curricular. Per això serà molt important l'impuls del Pla de Participació dels Estudiants i les actuacions que se'n deriven.

2. Sensibilitzar la comunitat universitària de les necessitats d'adquirir competències fora de l'aula o del lloc de treball però en l'àmbit universitari.

No només els estudiants poden adquirir habilitats fora de l'aula, sinó que també és important potenciar la comunicació amb el PAS i PDI perquè aquests estiguin informats de les activitats que tenen a disposició per potenciar-ne la seva participació i formar-se de manera complementària fora de les seves tasques professionals però dins l'àmbit de la UPF.

3. Visibilitzar les activitats fora de les aules com a punt de trobada i interacció entre els diversos col·lectius de la comunitat universitària.

Les activitats universitàries no només fan la funció formativa sinó que també enforteixen les relacions professionals i personals entre els diversos membres de la comunitat.

4. Incentivar la comunicació dins el Claustre universitari.

La reducció dels membres del Claustre ha de facilitar la comunicació entre els representants dels diferents col·lectius. Per aquest motiu, la creació del Canal Claustre és una acció que potencia la interacció entre aquestes persones i ajudarà a enriquir les propostes fetes dins el marc d'aquest òrgan de govern.

5. Augmentar els processos participatiu electrònics i consolidar els que ja estan establerts.

Les noves eines TIC permeten facilitar la participació de la comunitat universitària en les diverses eleccions que tenen lloc en la nostra organització. Per això els propers mesos caldrà consolidar l'elecció dels òrgans generals de la universitat mitjançant el vot electrònic. A més, les plataformes digitals faciliten debatre temes que afecten la nostra organització mitjançant fórmules 2.0.

C11. Implementant polítiques d'inclusió amb l'objectiu de forjar una comunitat socialment responsable que combati les desigualtats i les discriminacions per raó de gènere, de classe social, d'origen ètnic o racial, d'orientació sexual o de diversitat funcional; garantint l'accés a l'educació de manera meritocràtica, per fer que la Universitat sigui una eina d'integració social.

1. Establir processos i prioritats en relació a la inclusió de membres de la comunitat universitària amb diversitat funcional.

Amb l'objectiu d'esdevenir una universitat que capti els millors estudiants, no es pot descuidar totes les mesures que potenciïn que la UPF sigui una organització inclusiva. Per tant, cal impulsar el Pla d'Inclusió de la UPF i totes les activitats que se'n deriven.

2. Millorar la visibilitat del suport als estudiants amb necessitats especials i de les adaptacions adreçades a aquest col·lectiu.

La bona acollida dels estudiants amb diversitat funcional és un element imprescindible per ser una universitat inclusiva. Malgrat els avenços que s'han fet en aquest àmbit, cal seguir treballant per proporcionar oportunitats de mobilitat internacional i millora de l'oferta de pràctiques per a aquest col·lectiu.

3. Promoure la inclusió i la igualtat de gènere.

La creació de programes de beques salari facilitarà que ningú hagi de renunciar a estudiar per temes socioeconòmics. Tampoc s'ha de permetre cap tipus de discriminació, motiu pel qual se seguirà treballant per consolidar el programes vinculats a la inclusió i la igualtat.

C12. Donant un nou impuls a la formació del personal, tant en l'àmbit acadèmic com en el de gestió, amb un enfocament més innovador i flexible, i que alterni diverses modalitats de participació, com l'aprenentatge en acció, a més de les conegudes com a accions "formals". Cal que en la formació es reconegui el talent i que, més enllà dels criteris formals, es tinguin en compte totes les competències, ja sigui en noves pedagogies, nous programaris o noves eines de comunicació.

1. Potenciar el talent del PAS facilitant un model per a la gestió del propi aprenentatge.

Els treballadors de la universitat han de poder desenvolupar el seu talent en l'àmbit professional i la universitat ha de potenciar-ho. Per aquest motiu, caldrà elaborar una proposta per tal de dur a terme accions que facilitin la gestió d'aquest talent i promoguin l'autorealització dels treballadors.

2. *Generar sinèrgies d'intercanvi professional entre les unitats de la UPF dedicades a la formació del personal.*

Amb la creació de la nova unitat del CLIK, és necessari iniciar un camí de més cooperació entre l'Àrea de Docència i l'Àrea de Recursos Humans pel que fa a la formació.

C13. Oferint activitats que mostrin l'aposta de la UPF per la responsabilitat social, que desenvolupin el benestar de les persones i l'esperit de voluntariat i que permetin als membres de la comunitat universitària de la UPF formar-se de manera integral com a ciutadans.

1. *Promoure la participació de la comunitat universitària en accions de responsabilitat social, tant internes com externes.*

L'oferta d'activitats de voluntariat en entitats públiques i privades amb les quals la UPF té un vincle ha anat augmentant de participants any rere any. Tot i això, cal seguir promocionant aquests programes i ampliar algunes de les experiències.

C14. Dissenyant i implementant polítiques d'acollida, de suport i de seguiment continu adreçades als membres dels diversos col·lectius de la Universitat, alhora que es fomenta el manteniment dels lligams amb tothom que hagi estat vinculat a la UPF. Cal establir també mesures d'integració de tota mena, en el marc de la creixent internacionalització de la Universitat i de la forta diversificació cultural que aquest procés representa.

1. *Reformular el procés d'acollida dels nous estudiants.*

Cada any arriben més d'un miler d'estudiants nous a la universitat que cal informar i incorporar en la dinàmica de la institució. En aquest sentit, per garantir un bon ús dels serveis i minimitzar els potencials dubtes i conflictes, és important revisar l'actual Curs d'introducció a la Universitat per tal de concebre'l d'una manera integral des de totes les unitats de gestió.

2. *Definir la política d'acollida i acompanyament d'estudiants internacionals.*

Els estudiants que provenen d'altres països tenen unes necessitats i especificitats que cal tractar de manera especial. Per aquest motiu, el nou model organitzatiu ha de permetre repensar els reptes en aquest àmbit.

3. *Millorar l'acollida del PAS.*

Els treballadors de la universitat han d'estar informats de tot allò que els sigui necessari des del moment que passen a formar part d'aquesta organització. Per aquest motiu, és important definir els processos i els objectius en aquest àmbit. Cal fer una diagnosi de la situació actual i dissenyar un nou model d'acollida del col·lectiu.

4. Establir un sistema bàsic homogeni per la captació i acollida del professorat estranger, enriquit amb les especificitats i singularitats de cada àmbit de gestió.

Actualment cada centre afronta de manera autònoma el repte de l'atenció dels docents estrangers que fan la seva activitat professional a la UPF. És important estandarditzar aquestes polítiques i establir directrius clares que puguin ser d'utilitat i de comú acord per tots els centres, i d'aquesta manera es faciliti l'acollida.

5. Potenciar els mecanisme de seguiment i comiat d'aquells treballadors amb edat propera a la jubilació.

L'activació de la figura de mentor com a prioritat en el desplegament del Programa PAS UPF Sènior permetrà mantenir el vincle amb aquelles persones que han estat molts anys treballant a la UPF i s'han jubilat.

Finançament i governança

Impulsar canvis organitzatius per facilitar la governança de la Universitat:

F1. Aprofundint en la descentralització de la Universitat, amb la finalitat d'incrementar la flexibilitat en la gestió dels recursos, i aplanant l'estructura de govern, amb un model de finançament intern transparent i comprensible, fàcil de gestionar i de governar, que incentivi alhora la captació de recursos externs.

1. Desplegar les Unitats de Gestió i Administració (UGA) en els vuit àmbits de coneixement de la Universitat.

Els darreres mesos la UPF ha dut a terme un canvi organitzatiu de gran abast mitjançant la fusió dels centres i departaments. Per tant, un cop avaluats els plans pilot, serà el moment de consolidar la posada en marxa de les vuit UGA.

2. Establir els espais de treball de les UGA.

La reforma organitzativa requerirà adaptar els espais a les noves necessitats. Això comportarà un període de transició en què s'hauran de planificar i gestionar aquests nous espais. Tot plegat, es farà amb tenint en compte les noves formes de treball i també tenint en compte de quina manera es facilitarà l'atenció dels estudiants i del PDI.

3. Realitzar la distribució de funcions entre els serveis centrals, les direccions de campus i les UGA per consolidar el model de gestió administrativa de la universitat.

Un cop consolidada la nova estructura orgànica i els nous perfils professionals, serà el moment de dissenyar el model de relació entre les UGA i els serveis centrals en funcionament. Això anirà acompanyat del pla de formació necessari per fer front a la nova distribució de funcions. També serà necessari adaptar el sistema de gestió documental i arxiu de la universitat a la nova organització administrativa per tal d'agilitzar els tràmits i processos.

4. Consolidar els actuals canvis organitzatius que afecten a serveis generals, centrant l'atenció en el seguiment dels canvis ja fets o en marxa (UCA, UGA, CLIK, UPEQ, etc. Recerca, Campus, Comunicació).

Els canvis organitzatius no només s'han limitat a la creació dels centres i les respectives unitats de gestió administrativa, sinó que també s'han fet modificacions substancials ens els serveis centrals. Els propers mesos seran decisius per consolidar aquests canvis i avaluar-ne els resultats.

5. *Disposar d'un nou model de distribució integral dels recursos per a centres de gestió orgànics, prenent en consideració la nova estructura derivada de la posada en marxa de les UCA.*

La creació dels centres ha obert la possibilitat d'elaborar un model que pugui acomodar la distribució del pressupost a cada UCA, en funció dels seus resultats i contribució a l'assoliment dels objectius propis i generals de la Universitat i tenir en consideració els recursos que se'ls assignin (orgànics, pla de mesures de recerca, pla de foment dels màsters, incorporació d'estudiants estrangers als estudis de grau,...).

F2. Adoptant procediments de treball en equip basats en la cultura de projecte com a eina bàsica de treball de la comunitat universitària. Aquest procés natural d'aprenentatge i d'experimentació permet dur a terme accions que persegueixen un objectiu i subordinen la resta d'accions a la seva realització.

1. Implantar metodologies de treball basats en la cultura de projecte com a eina bàsica de treball de la comunitat universitària.

Davant la complexitat dels projectes que es gestionen i lideren des de la universitat, caldrà dissenyar un pla per incorporar el treball col·laboratiu entre els equips de treball basats en la cultura de projecte. Per tal de donar-hi suport i potenciar aquesta nova metodologia, caldrà estudiar quines són les eines necessàries i fer un pla de formació.

2. Implementar un model de seguiment per objectius al conjunt de la Universitat.

Les diverses unitats i serveis funcionen de manera específica segons les seves característiques i els processos que duen a terme. Resulta necessari implantar una metodologia única i comuna i desplegar una eina que hi doni suport. D'aquesta manera es facilitarà una coordinació integral de l'organització.

F3. Impulsant uns serveis generals dedicats a promoure i a garantir la qualitat que disposin dels instruments i dels incentius adequats per impulsar les polítiques que la Universitat adopti i per proveir el conjunt de la institució dels serveis comuns necessaris.

1. Revisar el model d'atenció a la comunitat UPF. Optimitzar els recursos materials i humans destinats a l'atenció de la comunitat universitària i a tercers, i avaluar-ne els resultats.

En una organització gran i complexa com la nostra, la qualitat en la interacció amb l'usuari és un element fonamental. Per això cal revisar en profunditat el model d'atenció a la comunitat UPF.

2. Fomentar la cultura de qualitat a la institució.

Per mantenir el nivell d'excel·lència que la UPF s'autoexigeix de manera continuada, cal vetllar persistentment per una consciència de la importància de la qualitat. Per aquest motiu caldrà formar les unitats acadèmiques en els principals processos d'avaluació. L'anàlisi prèvia per a l'elaboració d'un pla de qualitat a la gestió i la formació del PAS pel què fa a la gestió de la qualitat ajudaran a consolidar aquesta cultura institucional.

3. Incrementar l'autonomia de la universitat en matèria de qualitat.

La universitat està en constant actualització i renovació i a més ha executat reformes organitzatives substancials. Per aquest motiu, caldrà la certificació dels sistemes de garantia interna de qualitat a les unitats acadèmiques. A més, també caldrà fer un acompanyament als centres adscrits en la implementació dels sistemes de garantia interna de qualitat.

4. Aplanar l'estructura organitzativa.

La reforma de l'estructura organitzativa, que afecta al conjunt de la Universitat, vol donar un impuls als projectes estratègics que endega la UPF creant, en cada àmbit, una estructura que hi doni un suport àgil i eficient, facilitant la presa de decisions i afavorint la comunicació entre tots els actors implicats, dins de la Universitat, però també cercant la col·laboració dels actors externs. Al mateix temps, la reforma vol fer la Universitat més intel·ligible a la societat que, sovint, percep aquestes institucions com organitzacions massa complexes.

F4. Establint mesures de simplificació de les estructures de govern que permetin reduir el nombre de comissions i governar amb menys càrrecs acadèmics, reforçar el paper dels professionals de la gestió en els diversos nivells de l'organització i focalitzar els responsables acadèmics en els àmbits de decisió rellevants.

1. Consolidar la fusió dels centres i departaments de la Universitat.

Un cop fets els canvis organitzatius necessaris en els àmbits acadèmics, serà el moment de modificar els Estatuts de la UPF per consolidar la fusió dels centres i departaments.

2. Simplificar l'estructura de govern.

La nova organització política, a l'igual que la reforma organitzativa ja endegada, respon a la voluntat de donar un impuls als projectes estratègics que endega la UPF, facilitant la presa de decisions i afavorint la comunicació entre tots els actors. En darrera instància, la voluntat de l'equip de govern és reduir el nombre de vicerektorats i incorporar al Consell de Direcció els responsables dels vuit àmbits acadèmics.

F5. Treballant per aconseguir la veritable transformació digital de la Universitat aprofitant les eines tecnològiques que permeten obtenir i explotar dades imprescindibles per a la presa de decisions i implementant una cultura organitzativa innovadora i èticament responsable.

1. Assolir un model de gestió més àgil, eficaç i eficient aprofitant les capacitats que ofereixen els governs electrònics i les TIC.

L'administració electrònica es va consolidant paulatinament en el model de gestió de la UPF. La millora de les eines de suport pel desplegament d'aquest projecte i la incorporació de nous tràmits seran imprescindibles per assentar els fonaments d'aquests canvis.

2. Continuar apostant per la transparència de les dades de gestió de manera absoluta.

La creació del Portal de la Transparència, que ha permès a la UPF d'adaptar-nos a la nova normativa autonòmica. Caldrà ampliar i millorar els continguts d'aquesta plataforma.

3. Centralitzar les dades de Recerca, Recursos Humans, Economia, Docència i Gestió en un sistema d'informació que permeti realitzar explotacions de dades que aportin informació per a la presa de decisions.

L'eina del Data Warehouse servirà de suport en la presa de decisions i serà una font de dades principals per consultes externes i internes. Per aquest motiu cal incorporar nous àmbits de dades a l'eina i incrementar-ne la visibilitat perquè la comunitat universitària en faci ús i en percebi la seva utilitat.

4. Millorar i consolidar les eines, per tal de facilitar, agilitzar i fer més accessible a l'aprenentatge, la recerca i la gestió mitjançant recursos i aplicacions digitals.

La consolidació del pla de migració al núvol servirà d'estratègia per a la millora d'infraestructures, aplicacions i serveis, establint per a cada projecte la modalitat, els requeriments i les fases per tal d'assegurar-ne l'èxit. L'actualització i desenvolupament de les eines informàtiques és un element fonamental per garantir una bona gestió dels processos que es duen a terme en la gestió de la universitat.

5. Disposar d'un model funcional per integrar el sistema de comptabilitat analítica de la UPF en l'aplicatiu de gestió pressupostària.

A partir de la nova estructura derivada de la posada en marxa de les UCA caldrà orientar el model a l'anàlisi del cost de les principals activitats i centres de cost de la Universitat.

F6. Impulsant una nova cultura de l'avaluació de programes i serveis mitjançant una anàlisi acurada dels processos i dels resultats lligada al retiment de comptes, a la transparència i a la revisió crítica del nostre funcionament, que ens permeti dur a terme les propostes de canvi que se'n derivin, i la introducció d'incentius adequats per a la millora contínua.

1. Promoure el retiment de comptes i la transparència.

La posada en marxa del Portal de Transparència només és el primer pas de l'establiment d'una cultura organitzativa que faci èmfasi en la importància de definir els objectius de la universitat i després fer-ne una revisió exhaustiva en el moment de realitzar el retiment de comptes. És en aquest punt on la nova unitat d'estudis, projectes i qualitat i les tasques de planificació que desenvolupa, serà una peça fonamental.

2. Incorporar com a funció transversal, la revisió, millora i simplificació periòdica dels processos acadèmics i de gestió.

Per tal de garantir la millora contínua de la institució, cal aprofitar aquest instant de canvis per a identificar i documentar els processos de gestió i acadèmics tipificats com a crítics.

3. Activar processos per a la obtenció de feedback de l'activitat professional, el reconeixement i la identificació dels àmbits de millora professional pel PAS i el PDI.

Avaluar l'activitat dels treballadors de la UPF de manera sistemàtica requereix de l'establiment de processos, instruments i recursos. A més, també és necessari establir els perfils competencials dels professionals del PAS i PDI i estudiants d'acord amb les peticions dels grups d'interès.

F7. Consensuant uns criteris comuns de carrera acadèmica que facilitin l'atracció i la retenció de talent, que vetllin per la conciliació laboral i familiar, i que garanteixin el progressiu assoliment de la independència dels professors joves. Aquests criteris han de poder adaptar-se als processos de selecció i promoció de les diferents disciplines i han de ser consistents amb models de qualitat reconeguts internacionalment, tals com el *tenure track*.

[Vegeu punt 1 de l'àmbit de Recerca]

F8. Establint itineraris laborals més diversos, tant per al personal acadèmic com per al personal de gestió, amb criteris de promoció clarament establerts i amb l'obertura de fórmules diferenciades que permetin incrementar la mobilitat i la motivació professional, i una adequada incentivació retributiva.

1. Dissenyar un pla per a la retribució del PAS sostenible d'acord amb els sistema de valoració de llocs de treball i la carrera horitzontal.

Actualment és necessari consolidar el sistema de valoració de llocs de treball (VLT) i la selecció i avaluació del PAS per competències. A més, la simplificació de les categories i nivell del PAS tindrà un impacte directe en el sistema de retribucions, cosa que caldrà organitzar a través d'un pla de retribució.

2. Establir itineraris i oportunitats per a la rotació i canvi de funcions del col·lectiu del PAS.

L'anàlisi de la metodologia i els processos per aplicar un sistema de carrera horitzontal entre els treballadors serà essencial per garantir la mobilitat interna. A més, caldrà fer una revisió dels plans de millora personalitzats per analitzar la possibilitat que es converteixin en plans de carrera.

F9. Creant un Consell Assessor Internacional de la Universitat directament vinculat al Rectorat i amb una composició del més alt nivell, que orienti sobre les estratègies de lideratge, qualitat i innovació i que contribueixi a donar visibilitat internacional a la UPF.

1. Impulsar la creació d'un Consell Assessor Internacional.

Aquest òrgan donaria suport i assessorament en qüestions estratègiques per a la Universitat com l'activitat científica i acadèmica, les polítiques d'investigació, d'avaluació, o el sistema de finançament de la UPF.

Garantir la sostenibilitat financera necessària per mantenir la qualitat del servei públic:

F10. Oferint noves activitats de docència i formació que permetin augmentar el conjunt de l'oferta docent, atreure estudiants no comunitaris, impulsar una oferta integrada de cursos d'estiu, explotar més les infraestructures pròpies (per a esdeveniments que no estiguin relacionats directament amb l'activitat universitària) i fomentar les activitats de transferència i innovació.

F11. Cercant i afavorint noves oportunitats per obtenir una millora del finançament de la recerca, ja sigui mirant d'influir en aquest sentit en les administracions públiques –per aconseguir un increment dels recursos vinculats als resultats– o bé a través de col·laboracions nacionals i internacionals de mecenatge amb tota mena d'institucions.

1. Dur a terme accions per aconseguir que el Govern de la Generalitat incrementi la participació de la UPF en el repartiment dels recursos públics destinats a les universitats públiques catalanes

La UPF és una universitat petita en comparació amb altres del seu entorn. En molts casos, aquesta diferència ens penalitza a l'hora de rebre finançament per part de la Generalitat de Catalunya. Cal aconseguir millores en el sistema de repartiment de fons, com ara canvis en els criteris de finançament variable o el pes de la recerca.

2. Racionalitzar el deute pendent provinent de bestretes per a infraestructures.

La forta aposta de la UPF en infraestructures els darrers anys ha fet que acumuli un deute que cal reduir mitjançant acords amb diferents interlocutors, ajuts i programes institucionals

F12. Creant vies innovadores de finançament, per exemple incrementant els incentius als donants potencials, i molt especialment als antics alumnes –donant visibilitat als resultats de les seves contribucions–, o bé establint aliances amb empreses patrocinadores. En aquesta línia, el micromecenatge o l'apadrinament són també fonts d'obtenció de recursos que caldria explotar.

1. Detectar possibles projectes per a micromecenatge.

La UPF ha de ser capaç d'atraure l'atenció i la confiança de persones que trobin interessant aportar recursos per a projectes específics, ja siguin projectes de recerca i transferència, o més generals de la Universitat, com ara l'adequació del Dipòsit de les Aigües.

2. Definir alternatives innovadores al model de finançament públic per tal d'augmentar els ingressos.

La Universitat ha de cercar noves vies de finançament que permetin diversificar les fonts d'ingressos i obtenir recursos addicionals per mantenir l'actual model d'Universitat. Activitats com el micromecenatge, el patrocini, les càtedres d'empresa o la comercialització de serveis han de permetre impulsar nous projectes de recerca, transferència o programes de beques, entre d'altres actuacions.

F13. Revisant l'estructura de relacions del Grup UPF per potenciar les sinergies i els espais de col·laboració, i per articular una major visibilitat del conjunt que enforteixi tota la Universitat i contribueixi a la seva sostenibilitat.

1. Definir un nou model de relació econòmica entre la UPF i el conjunt d'entitats del grup d'UPF, en el que es determini clarament el conjunt de serveis (més enllà del cànon de tutela que han de pagar els alumnes) pels que les entitats del grup han de fer una aportació econòmica a la Universitat, entenent que cada centre adscrit o entitat del grup manté una relació singular amb la UPF.

El grup UPF ha crescut des de la creació de la universitat, i els serveis que aquesta presta a les entitats del Grup van evolucionant. En aquest sentit sembla necessari identificar aquest serveis i valorar el seu cost per, en cada cas, avaluar si s'ha de variar l'aportació econòmica a realitzar per cada entitat.

Barcelona, maig del 2016

