

Informe de la rectora

Claustre del 18 de novembre del 2025



HORITZÓ
2027

Sumari

1. Presentació
2. Indicadors d'activitat del curs 2024-2025
3. Balanç d'Horitzó 2027, el programa de prioritats i accions del mandat
4. Conclusions

1. Presentació

Aquest document forma part de l'informe preceptiu de la rectora davant el Claustre ordinari. D'acord amb els Estatuts, aquest ha d'incloure un resum de l'activitat docent, de recerca i de gestió desenvolupada al llarg del darrer curs així com les línies de planificació del futur.

L'apartat 2, “Indicadors d'activitat del curs 2024-2025”, recull les principals fites i indicadors assolits per la Universitat aquest curs i que es deriven de la seva activitat ordinària. Amb la voluntat de retre comptes de manera eficaç, es presenten únicament aquells projectes o indicadors diferencials d'aquest curs, atès que el gruix de l'activitat ordinària de la Universitat es pot consultar en els diferents materials de què es disposa per retre comptes, entre els quals: la Memòria del curs acadèmic 2024-2025 (i la seva versió audiovisual, la Videomemòria); el Portal de la Transparència i la guia La UPF en xifres.

L'apartat 3 ret comptes de les accions prioritzades per l'actual equip de govern i recollides en el document estratègic Horitzó 2027, des d'una doble vessant: quantitativa (en termes percentuals d'assoliment, amb caràcter general i de cada àmbit estratègic) i qualitativa (indicant l'estat individual de cada actuació, amb un codi de colors).

El darrer capítol, “Conclusions”, fa un balanç general d'aquest informe i afegeix una breu comparació amb les dades presentades al Claustre ordinari anterior.

Aquest document serà presentat per la rectora durant el Claustre del 18 de novembre del 2025 i, com és habitual, s'envia als claustrals amb uns dies d'antelació perquè puguin fer-ne les consultes pertinents.

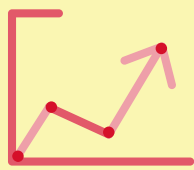
2. Indicadors d'activitat del curs 2024-2025

Els indicadors d'activitat del curs 2024-2025 es presenten al voltant dels cinc eixos de treball que reflecteixen el model d'institució pel qual treballa l'actual equip de govern.

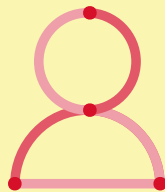
Aquests eixos van ser presentats al **programa electoral** de la rectora Laia de Nadal i posteriorment recollits en el **document Horitzó 2027**, un document estratègic que prioritza les accions per a aquest mandat. Són:

- A. Estratègia i lideratge:** una universitat amb lideratge i visió estratègica que, des del present, pensa en el futur.
- B. Singularitat i persones:** una universitat plural en la seva singularitat.
- C. Coneixement:** una universitat de qualitat, atrevida, innovadora i dinamitzadora en tots els àmbits de la seva actuació.
- D. Valors i projecció social:** una universitat crítica, oberta i que s'entén millor a ella mateixa en un entorn multinivell —local i global.
- E. Glocal:** una universitat compromesa, responsable i amb una forta projecció.

Tal com s'ha mencionat anteriorment, aquest apartat recull una prioritització d'indicadors i projectes derivats de l'activitat ordinària de la Universitat. Amb voluntat de retre comptes de manera eficaç, s'ha optat per fer una selecció qualitativa de projectes i indicadors, tria feta en funció del seu caràcter innovador o nou, atès que el gruix de l'activitat ordinària de la Universitat pot consultar-se en els diversos materials de retiment de comptes de què disposa la UPF.



**Estratègia
i lideratge**



**Singularitat
i persones**



Coneixement



**Valors
i projecció
social**



Glocal

A. Estratègia i lideratge



Una universitat amb lideratge i visió estratègica que, des del present, pensa en el futur. Una universitat plenament conscient dels molts i diversos desafiaments a què ha de fer front, i també de la necessitat de donar-hi resposta pensant i actuant de manera estratègica, definint les prioritats i garantint l'equilibri entre tot allò que cal fer i el benestar del conjunt de la comunitat. Una universitat que treballa per ser millor cada dia i perquè tots i cadascun dels seus membres se sentin orgullosos de formar-ne part.

Projectes estratègics

- Celebració del **35è. aniversari de la creació de la UPF** (18-6-2025). Durant l'acte es va projectar un audiovisual inèdit, "Entrevista a Enric Argullol i Murgadas", el qual va ser impulsor i primer rector de la Universitat. L'acte, que ha comptat amb la presència dels diferents rectors de la UPF, obre un cicle d'activitats al voltant del 35è. aniversari, que s'allargarà durant el curs 2025-2026.
- Elaboració del **nou Pla Estratègic de la UPF** i avaluació del pla vigent. S'han celebrat cinc taules rodones obertes a la comunitat i amb representants dels diferents estaments, una per cadascun dels àmbits estratègics: docència, recerca, comunitat, entorn i projecció, i finançament i governança.
- Presentació del **projecte científic Barcelona Àgora pel Benestar de la Societat**, en el marc de la iniciativa de l'Antic Mercat del Peix, a tots els campus (febrer-març del 2025).
- Organització des del **Consell Social** de diversos actes per crear complicitats i aliances amb l'entorn social i empresarial com el debat sobre la IA (13-11-2024) o la comunicació en situacions de crisi (5-6-2025).
- L'aprovació dels **nous Estatuts de la UPF** al setembre del 2025 ha estat possible, entre d'altres, gràcies a la tasca de la ponència redactora, que n'ha elaborat l'avantprojecte i s'ha reunit fins a nou ocasions durant el curs 2024-2025.
- Celebració de les eleccions al **Claustre** (votació electrònica: del 10 al 13-1-2025) així com dels representants claustrals al Consell de Govern (votació electrònica: 4-3-2025). Aquest curs, el Claustre s'ha reunit en tres ocasions (una en sessió ordinària i dues d'extraordinàries vinculades a la constitució del nou Claustre, sortit de les eleccions, i a la tria de la ponència redactora de l'avantprojecte dels Estatuts).
- Organització de l'**Assemblea General de la CRUE a la UPF** (del 2 al 3-6-2025). Durant aquesta trobada s'han celebrat les eleccions a la presidència de l'associació, en què ha estat reelegit el mateix equip, incloent-hi la rectora Laia de Nadal com a vocal del Comitè Permanent. En el marc de l'assemblea, s'ha fet una recepció al Palau de la Generalitat amb el president i la consellera de Recerca i Universitats i, posteriorment, una altra amb l'alcalde de Barcelona.
- Organització de **trobades entre la rectora i diversos representants del govern català** com la consellera de Recerca i Universitats, la consellera de Cultura, el conseller de Política Lingüística, el conseller de la Presidència o la consellera de Drets Socials i Inclusió. S'han abordat temes com el projecte de la Biblioteca de les Aigües, la política lingüística de la UPF o el Barcelona Àgora pel Benestar de la Societat, el projecte científic de l'Antic Mercat del Peix, entre d'altres.

- **Lideratge en el marc de xarxes i associacions.** La UPF exerceix l'actual presidència de l'aliança A4U i d'ACUP. En ambdós casos són presidències rotatòries i la UPF n'ha acollit sengles assemblees generals aquest curs. A més, com ja s'ha mencionat, la rectora és membre de l'executiva de la CRUE. En clau internacional, la Universitat promou la seva presència en xarxes d'excel·lència com The Guild (l'assemblea general va tenir lloc a la Universitat de Radboud als Països Baixos) o d'EUTOPIA (celebrada a la Universitat de Ljubljana, a Eslovènia).
- Elaboració d'un Pla d'acció per l'equitat socioeconòmica de la UPF, el programa **UPF per a Tothom**, per incentivar l'accés a la Universitat d'estudiants amb talent amb independència de la seva condició socioeconòmica, tenint en compte els valors d'equitat, d'inclusió i d'igualtat d'oportunitats que promou la UPF.
- Participació en el **projecte de les Tres Xemeneies**, entre els municipis de Sant Adrià de Besòs i Badalona, i que pretén convertir aquest espai en un pol d'innovació en l'àmbit dels mèdia. Aquest curs s'ha fet una primera proposta de projecte a partir del treball transversal d'un equip de persones de diversos departaments de la Universitat.
- Declaració del Dipòsit de les Aigües com a **Bé Cultural d'Interès Nacional (BCIN)**, en la categoria de monument històric.

Actuacions transversals

- Desplegament del **Pla de prevenció de l'abús de poder i foment de bones pràctiques**, amb accions del grup motor i el suport d'una institució externa especialitzada (retiment: desembre del 2025).
- Aprovació del Tercer **Pla d'Igualtat de la UPF (2025-2029)** i inici del procés d'elaboració del Primer **Pla de Diversitat**.
- Inici del procés d'elaboració del **Pla de Sostenibilitat**.
- **Rehabilitació i millora de l'eficiència energètica** de diversos edificis de la Universitat: com la instal·lació d'un camp fotovoltaic al Dipòsit de les Aigües o la instal·lació de plaques fotovoltaïques a les cobertes dels edificis Jaume I, Roger de Llúria i Tànger.
- Desplegament del **Pla d'Estalvi i d'Eficiència Energètica**.
- Execució del **Pla de Transformació Digital 2024-2028** segons el calendari previst.

PDI

- Aprovació de l'**acord per a la selecció de professorat associat** (16-10-2024) i modificació de la **Regulació de la dedicació del professorat** (9-4-2025), ambdues per donar compliment a la LOSU.

- Organització de diversos **actes interns amb el PDI** com ara: l'acte de celebració de promocions i estabilitzacions del PDI (catedràtics i agregats), la trobada-esmorzar amb el PDI en procés d'estabilització (*tenure-track* i lectors) i l'acte amb els investigadors ICREA.

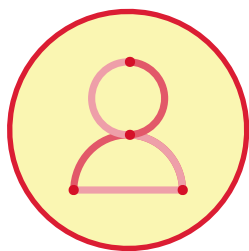
PTGAS

- **Relleu** al capdavant de la Gerència així com en tres vicegerències (Economia, Persones i Desenvolupament Organitzatiu, i Tecnologia i Recursos d'Informació). També s'han dut a terme canvis en l'estructura organitzativa de les àrees de Docència i Recerca per adaptar-se a noves necessitats.
- Creació i posada en funcionament de la **borsa de treball del PTGAS funcionari interí** de l'escala administrativa.
- Elaboració d'un **Pla d'Acollida per al nou PTGAS** amb l'objectiu d'establir un marc d'actuació comú que en faciliti la incorporació.

Nou model de relació amb els estudiants i alumni

- Aprovació de la regulació de l'exercici del **dret a l'aturada acadèmica**.
- Celebració de les **primeres eleccions a delegats d'estudiants de programes de doctorat** (votació electrònica del 31-10-2024 al 5-11-2024).
- Desplegament del **programa Alumni**, per exemple, amb l'impuls dels Chapters internacionals (Londres, París, Madrid, Brussel·les, NYC, Washington, Califòrnia, Amsterdam, Berlín, Zúric, Ginebra, etc.).

B. Singularitat i persones



Una universitat plural en la seva singularitat, capaç d'oferir i defensar un model propi i diferenciat en el conjunt dels sistemes universitaris en què s'inscriu i que, alhora, celebra la pluralitat d'àmbits, visions i sensibilitats que conviuen al seu interior. Una universitat que treballa de manera integradora i àgil per construir consensos.

Dades sobre la comunitat

10.140

estudiants de grau

1.180

estudiants de màster

419

estudiants de màster propi

1.347

estudiants de doctorat

+ de
50.000

graduats (grau)

1.015

professors equivalents a temps complet

340

professors permanents

726

membres del personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis

PDI

- **Incorporació** de 50 noves persones, les xifres més altes en els darrers 16 anys, entre el programa tenure-track (26 persones) i el Pla de Mesures per al Relleu Generacional i contra la Precarietat a la Universitat Pública Catalana, i programa Maria Goyri (23 persones) i el programa Serra Húnter Sènior (1 persona).
- **Estabilització** de 12 persones.
- **Promoció** de 7 nous catedràtics i catedràtiques.

PTGAS

- Continuitat d'una aposta institucional per **l'estabilització, la consolidació i la promoció** que ha impactat positivament en la trajectòria professional de 105 persones, com es detalla:
 - Accés a la funció pública (oposicions): 58 places.
 - Aposta per la consolidació, promoció i mobilitat. En el cas del PTGAS funcionari amb 39 places i en el cas del PTGAS laboral amb 8 places.
- Una vegada resolt tots els processos, s'estima que la **taxa de temporalitat** se situarà al voltant del 8%, un percentatge que fa tan sols 6 anys era del 40%.

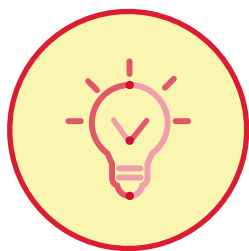
Estudiants i alumni

- Modificació de la **normativa d'associacions**, entre d'altres, per simplificar el tràmit de sol·licitud per esdevenir associació d'estudiants i per demanar subvencions.
- Aprovació de les bases dels programes d'**ajuts a les pràctiques acadèmiques externes** per als estudiants de la UPF (ajuts en règim de concurrència competitiva per compensar les despeses que han d'assumir els estudiants quan realitzen pràctiques acadèmiques externes).
- 3a. edició de "**La Benvinguda**" per facilitar l'aterratge dels nous estudiants de grau.
- 2a. edició de **Lumens'25**, un acte presencial d'inspiració i networking d'Alumni UPF.

Accions transversals

- Desplegament del **programa de Cultura** amb el projecte Animalesc, desplegat en els tres campus i interdisciplinari; la incorporació de la col·lecció papirologica Palau-Ribes i de l'arxiu del filòsof Xavier Rubert de Ventós als fons bibliogràfics especials de la UPF; la tercera convocatòria d'artista En Residència al PRBB en col·laboració amb la Fundació Vila-Casas; o la segona edició del programa Projecta't per acompanyar el talent creatiu jove, entre d'altres.
- Suport a les **activitats esportives** que, entre d'altres, permeten comptabilitzar 1.783 participants, 42 medalles en competicions i 83 esportistes d'alt nivell.
- Suport a la **participació de la comunitat d'estudiants**, amb 178 delegats de classe, 52 associacions d'estudiants, 503 activitats organitzades per les associacions.

C. Coneixement



Una universitat de qualitat, atrevida, innovadora i dinamitzadora en tots els àmbits de la seva actuació. Una universitat que, des de l'experiència acumulada i el compromís amb la màxima qualitat, treballa per mantenir i millorar constantment la seva posició com a referent en docència, recerca, transferència del coneixement i gestió. Que sap aprofitar les oportunitats que sorgeixen, que sap avançar-se als canvis i que arrisca i treballa per donar-hi respostes singulars i sòlides. Que no oblida mai que l'única manera de guanyar i preservar les seves posicions és mantenint alt el llistó de l'autoexigència.

Àmbit docent

- Desplegament d'una **oferta docent** articulada al voltant de 27 programes de grau, 33 programes de màster, 23 programes de màster propi i 9 programes de doctorat.
- Excel·lents resultats en **qualitat docent**, com el fet de ser la primera universitat pública de l'Estat pel que fa a la taxa de rendiment (2024) o l'acreditació institucional del 100% dels centres integrats i de l'Escola de Doctorat.
- Aquesta estratègia es tradueix en bons **indicadors d'inserció laboral** (92% dels graduats de la UPF treballen) i de **satisfacció** amb la UPF (90% dels graduats tornarien a estudiar a la Universitat) segons els darrers informes externs publicats per AQU Catalunya (2023).

Àmbit de la recerca

- Es presenten alguns resultats en la **captació de recursos competius**:
 - 1a. universitat espanyola en finançament I+D+i captat per PDI.
 - Universitat espanyola amb el percentatge més alt d'ERC (15% dels ERC amb només l'1% dels professors del sistema).
 - Obtenció del segell d'excel·lència María de Maeztu per part dels departaments de MELIS (3) i d'Enginyeria (2) de manera reiterada en diverses edicions (entre parèntesi el total acumulat).

- Es presenten alguns resultats en **programes competitius de captació de recursos humans**
 - 1a. universitat catalana en ICREA en xifres absolutes (33% del sistema).
 - 1a. universitat catalana en professors reconeguts amb l'ajut competitiu ICREA Academia, atenent la mida (17% del sistema).
 - 1a. universitat espanyola en la captació d'ajuts postdoctorals estatals (RyC i JdC), atenent la mida.
 - Sistema tenure-track propi: 89 PDI en 8 anys.

Àmbit de la transferència

- Participació en **grups de treball estratègics** pel foment de la transferència:
 - Grup de treball UPF per impulsar la comunicació entre departaments i els diferents agents que promouen la transferència.
 - Grup de treball sobre microcredencials impulsat pel Departament de Recerca i Universitats i participació en el programa Pla Microcreds.cat de la Generalitat.
- **Valorització de la recerca:** Programa UPF INNOValora (4 edicions, 2018-2024). En total, 21 projectes finançats amb excel·lents resultats:
 - > 6,5 M€ de finançament públic aconseguit
 - > 8 M€ de finançament privat
 - 6 spin-offs constituïdes
- **Foment de l'emprenedoria:** Programa Start-UPFlama (4 edicions, 2020-2024). En total, 52 projectes acompanyats amb excel·lents resultats:
 - > 130 estudiants formats
 - Segell Start-up
- **Col·laboració públicoprivada:**
 - 68 doctorats industrials de la Generalitat de Catalunya des de l'inici del programa (2013), dels quals 7 s'han signat durant el 2024.
 - Èmfasi a la transferència en ciències socials i humanitats.
 - Nova normativa de creació i funcionament de les càtedres universitat-empresa i càtedres institucionals a la UPF.

D. Valors i projecció social



Una universitat crítica, oberta i que s'entén millor a ella mateixa en un entorn multinivell (local i global). Una universitat que, des de la seva condició d'universitat volgudament pública i catalana, dialoga i avança en l'assoliment dels seus objectius teixint aliances amb altres universitats, institucions i actors. Una universitat que vol continuar sent un espai de trobada i que treballa pel benestar de les comunitats de les quals forma part.

Divulgació i foment del debat i pensament crític

- Investidura de **la doctora honoris causa** de la Nobel de Química, Emmanuelle Charpentier (22-10-24).
- **Lliçó inaugural** “From charity to solidarity: Reshaping global cooperation for the 21st century”, a càrrec de Winnie Byanyima, directora executiva d'ONUSIDA i secretària general adjunta de les Nacions Unides (17-10-2024).
- **Conversa** protagonitzada pel filòsof Kohei Saito i el periodista Xavi Bundó (26-05-24).
- Organització d'una **taula rodona** sobre “Stand up for science: retos de la tormenta geopolítica” adreçada als rectors i rectores de CRUE en el marc de la trobada de l'associació (2-06-2024).
- Primera edició del cicle **Plaça Brusi** (anteriorment conegut com Els vermut del Diari de Barcelona) amb personalitats rellevants de l'àmbit polític, social o cultural del país. El primer convidat ha estat el president de la Generalitat de Catalunya (22-5-2025).
- 9a. edició dels **Diàlegs Humanístics** (gener-març del 2025).

Col·laboració amb la societat

- **Compareixença ordinària** de la rectora davant de la Comissió de Recerca i Universitats del Parlament per informar sobre els objectius, reptes i estratègia de la UPF (4-03-2025)
- Identificació de **26 nous coneixements o tecnologies** durant el 2024. Es tracta de 26 nous projectes de transferència de coneixement, que se sumen a la cartera de potencials innovacions sorgides de la UPF

- Captació de **finançament públic per valorització** de coneixement per valor de 2,35 M€ durant el 2024
- Creació de 4 noves **empreses basades en el coneixement** durant el 2024 (1 *spin-off* i 3 *start-ups*)
- Creació d'una nova **càtedra universitat-empresa** durant el 2024, fent un total de 17 càtedres vigents
- Presentació de l'**estudi** "Metges del futur" fruit d'una recerca conjunta amb l'Hospital del Mar que aborda quines expectatives té la societat sobre aquests professionals en el futur (28-10-2025)

Commemoracions

- 35 anys de l'**Aula de Teatre**, amb una exposició que en repassa a través de les 68 obres que s'han representat des dels seus inicis i fins a l'actualitat (8-4-2025)
- 20 anys de la **fira UPFeina**, la fira anual d'ocupació de la Universitat, amb un reconeixement a les empreses que hi participen des de l'inici (6-11-2024)
- 10 anys del **Grau Obert** (21-11-2024)
- 25è aniversari de graduació de la **promoció del 2000** de diferents estudis de la UPF, amb un acte escenari del retrobament de 330 antics i antigues alumnes (14-3-2025)
- Assoliment dels **50.000 titulats** en el marc dels actes acadèmics de graduació (4 i 5/7-2025)

Programes de beques propis i externs

- La Universitat ha **augmentat el nombre** de beques salari i ha incrementat el pressupost dels programes de beques propis gràcies al suport de la comunitat universitària
- S'han cercat **noves col·laboracions** per a la creació de noves beques (beques Excel·lència 360º, beques a la mobilitat del grau FPE)

E. Glocal



Una universitat compromesa, responsable i amb una forta projecció. Que defensa fermament el seu paper central en la promoció de la ciència, la tecnologia, la cultura, l'art i la reflexió crítica. Una UPF connectada amb el món i que assumeix les seves responsabilitats en la transformació i la construcció d'un món millor. Una universitat que, de la mà dels seus treballadors, estudiants i alumni, cuida i fomenta el creixement de la seva comunitat arreu del món.

Estratègia glocal

- La UPF és una **universitat catalana oberta al món**, una visió que vol fer compatibles l'enfortiment de la llengua catalana i la vocació internacional de la institució. A continuació s'exposen algunes iniciatives per fer-ho possible.

Aposta pel català

- Aprovació del **Pla d'Increment de la Docència en Català (PIDOC)**. També s'ha iniciat el treball coordinat amb tots els centres adscrits perquè elaborin el seu propi PIDOC i incorporin la figura de la persona responsable de vetllar per la política lingüística en cada centre.
- Inici del procés del **nou Pla de Llengües**, que es presentarà el curs 2025-2026
- Presència en **espais institucionals de política lingüística universitària**: la UPF ha contribuït a la formulació i desplegament del Pla d'Enfortiment de la Llengua Catalana, s'ha continuat la col·laboració amb la Xarxa Vives d'Universitats per implementar les recomanacions de la Carta Universitària de la Llengua i enfortir la presència del català a la universitat, i s'ha recuperat la presència de la UPF en el programa DRAC d'intercanvi entre universitats de la Xarxa Vives (a implementar a partir del curs 2025-2026).
- Foment del **català en recerca, transferència i premis**, com per exemple la 2a edició del programa ReTRaCaT (Ajuts pel Foment de la Llengua Catalana en les Activitats de Recerca, Transferència i Divulgació Científica); la 1a. edició dels Premis Doctorals Fabra, en reconeixement a les tesis doctorals escrites en català, així com els premis a la millor Treball de Fi de Màster (TFM) en català, per incentivar i valorar la recerca en català en aquests nivells.

- Activitats en el marc de la **Càtedra Pompeu Fabra** com l'organització de la Desena Jornada de la Càtedra Pompeu Fabra i de la 3a. edició del Dia Pompeu Fabra.
- **La formació en català** a 2.267 membres de la comunitat universitària, gairebé quatre vegades més que fa cinc anys. Un total de 108 professors ha acreditat el nivell C1 o superior.
- La implementació d'accions específiques per **fomentar el català entre la comunitat universitària**: programa Llença't, dirigit als nous docents en català; programa VIU la UPF en català, destinat al PDI internacional; MOOC Catalan for Beginners A1.1, i propera edició d'un nou MOOC Catalan for Beginners A1.2 (novembre del 2025), i Diploma UPF en Estudis de Llengua i Cultura Catalanes (CATStudies).

Projecció internacional

- Col·laboració amb el **Departament d'Acció Exterior i de la Unió Europea** per tal d'impulsar diferents projectes d'internacionalització de la UPF.
- Creació del **mínor** en Estudis Internacionals Interculturals.
- Revisió dels **convenis de col·laboració internacional** amb escoles i facultats.
- El 52% dels estudiants de **màster i doctorat** és internacional.
- El 30% del **PDI** és internacional.
- **Mobilitat sortint**: 1.016 estudiants a 46 països.
- **Mobilitat entrant**: 2.742 estudiants de 45 països (inclou 938 estudiants internacionals de mobilitat i 1.804 de programes internacionals).
- **Programes internacionals**: 1.880 estudiants (el 96%, internacionals).
- **Ajuts** per fer estades de mobilitats (curs 2025-2026): 863 estudiants. Un 15% d'aquests ajuts es destinen a estudiants amb menys oportunitats.

Aliances

- Continuar amb la política de participació en **aliances i xarxes** de referència per aprofundir relacions amb nous països i regions (The Guild, Eutopia, A4U i Europaeum).
- Participació en el **Fòrum d'Universitats Europees**, representada per la rectora. Hi van participar també la presidenta i el secretari general d'Eutopia i el secretari general de The Guild.

3. Balanç d'Horitzó 2027, el programa de prioritats i accions del mandat

El document Horitzó 2027 presenta un total de 315 accions articulades a l'entorn de 12 àmbits estratègics. En termes generals, d'un total de 315 accions, se n'han iniciat el 89,2% (el 50,8% ja finalitzades i un 38,4% iniciades). Respecte al document Horitzó 2027, s'han incorporat 23 accions repartides entre els diferents àmbits estratègics i s'han ajustat o reorientat 17 accions.

Els àmbits estratègics en què consten més actuacions finalitzades són Cultura i comunicació (90,9%), Comunitat i persones (70,5%), Política lingüística (62,5%) i Compromís social i sostenibilitat (61,5%). Si tenim en compte el percentatge d'actuacions iniciades (accions finalitzades i/o iniciades), els àmbits amb el 100% de les accions en aquesta situació són: Recerca i política científica, Transferència del coneixement, Cultura i comunicació, Compromís social i sostenibilitat, i Grup UPF. Atenent aquest mateix paràmetre, tots els àmbits se situen en un nivell d'assoliment superior al 89,2%.

Des d'un punt de vista quantitatiu, els àmbits amb més accions que s'han d'implementar són Gerència (123 actuacions, de les quals el 88,7% iniciades o finalitzades), Comunitat i persones (44 actuacions, de les quals el 88,6% iniciades o finalitzades), i Gabinet del Rectorat (28 actuacions, de les quals, 89,3% iniciades o finalitzades).

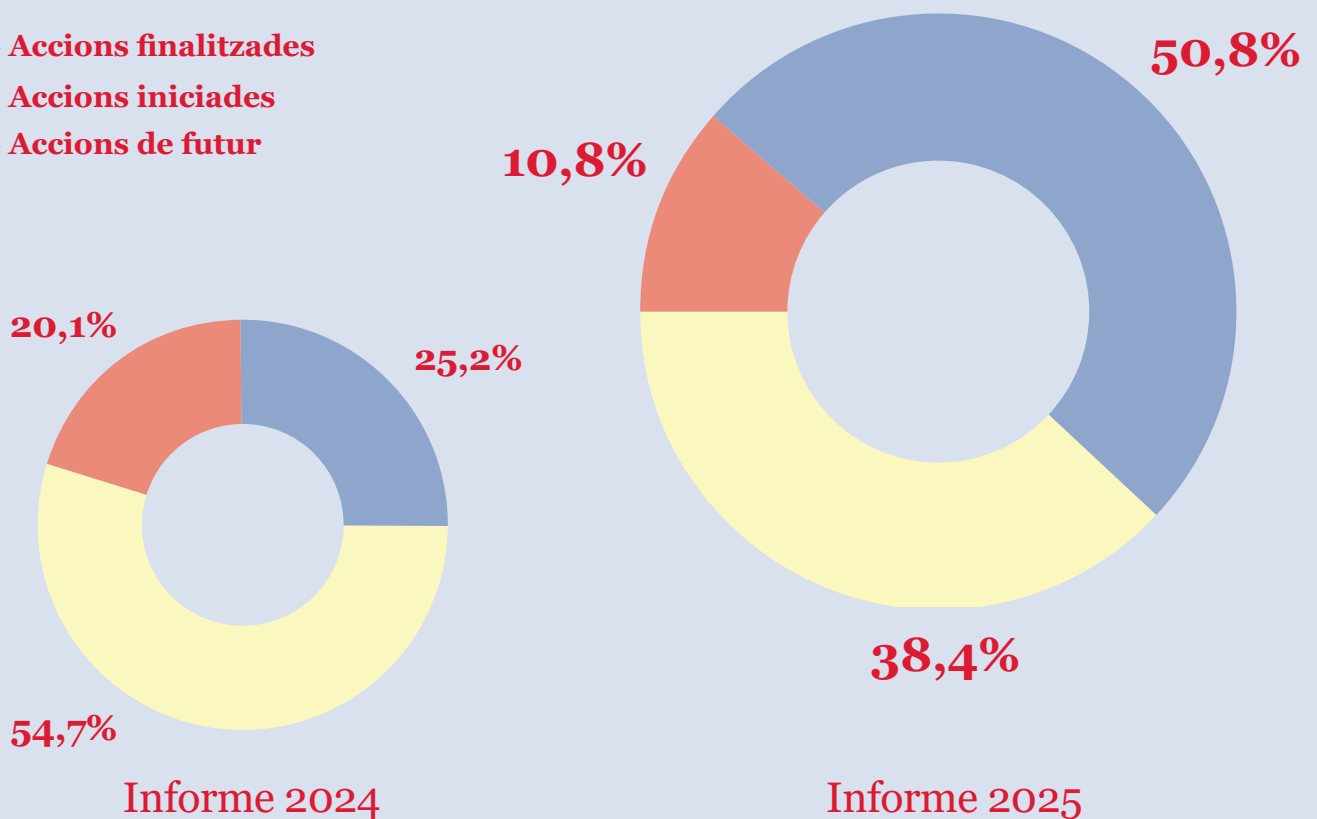
En les pàgines següents es pot consultar l'estat d'assoliment de cada àmbit estratègic. També s'indica l'estat individual de cada actuació, amb un codi de colors, en funció de si aquesta s'ha finalitzat, s'ha iniciat però no finalitzat, o es preveu que es desplegui en un futur. Aquest apartat segueix l'estructura del document original per facilitar-ne la comparació.

Àmbits estratègics

- I. Comunitat i persones
- II. Planificació acadèmica
- III. Recerca i política científica
- IV. Transferència del coneixement
- V. Internacionalització
- VI. Cultura i comunicació
- VII. Compromís social i sostenibilitat
- VIII. Política lingüística
- IX. Grup UPF
- X. Gerència
- XI. Gabinet del Rectorat
- XII. Secretaria General

Grau d'assoliment general

- ▶ Accions finalitzades
- ▶ Accions iniciades
- ▶ Accions de futur

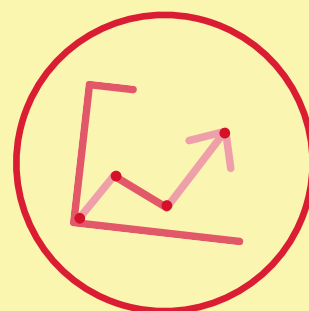


I. Comunitat i persones

Personal docent i investigador (PDI)

Estudiants i alumni

Personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis (PTGAS)



Comunitat i persones. Balanç de l'àmbit

70,4%

Accions
finalitzades

18,2%

Accions
iniciades

11,4%

Accions
de futur

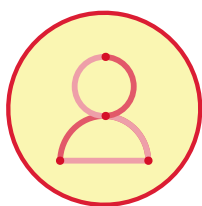
Personal docent i investigador (PDI)

Una aposta per la consolidació i la renovació del talent i el lideratge docent i investigador

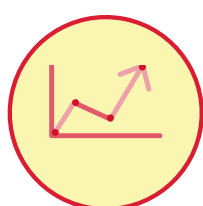
Una universitat és en primer lloc una comunitat de persones unides pel coneixement. I la consolidació d'un cos de docents i investigadors potent, reconegut i innovador ha estat sempre un dels eixos de la nostra universitat. La política de captació, estabilització i promoció del professorat de la UPF definida l'any 2016 no només ha assolit un nivell alt de consolidació, acceptació i reconeixement, sinó que ha tingut també un impacte transformador en el conjunt del sistema universitari. Tanmateix, mantenir la nostra posició de lideratge no és fàcil i encara menys fer-ho en un context de transformació de la composició i modalitats de PDI, de diversitat d'implicació en la docència i la gestió, d'envelliment gradual i lentitud en l'augment de dones en el conjunt del PDI, de nombroses i profundes modificacions normatives i, finalment, de variacions en el finançament.

Davant d'aquest context, per al període 2023-2027 ens vam proposar l'objectiu d'**avançar cap a una estructura de PDI autònoma i sensible a les necessitats immediates de docència, més igualitària i més jove, i amb un múscul i nivell de compromís que reverteixi en la docència, la recerca, la transferència i la captació de fons competitiu**. En definitiva, vam voler fer una aposta per dotar la Universitat d'una nova planta que respongués millor a les exigències sociodemogràfiques de la darrera dècada i ajudés a mantenir el nostre lideratge com a centre de referència.

Eixos



Singularitat
i persones



Estratègia
i lideratge

Estat de les accions

56,2%

**Accions
finalitzades**

37,5%

**Accions
iniciades**

6,3%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

▶ **Accions
de futur**

- ▶ Elaborar i consensuar la diagnosi de la situació actual dels diferents departaments i del seu PDI
- ▶ Revisar el règim de dedicació del PDI
- ▶ Definir incentius per captar i retenir talent
- ▶ Identificar i aprovar mesures d'acció positiva per captar, estabilitzar i promocionar el PDI
- ▶ Revisar i aprovar les categories contractuals d'investigadors postdoctorals
- ▶ Convocar els nous concursos de professorat associat
- ▶ Definir i implantar les mesures per al PDI vinculades al pla de xoc de la Generalitat
- ▶ Regular la figura de professor o professora substitut
- ▶ Actualitzar la normativa d'emeritatge
- ▶ Elaborar i aprovar el reglament de sabàtics
- ▶ Reforçar el pla per captar i retenir persones beneficiàries dels programes ERC i ICREA
- ▶ Crear la borsa treball de professors substituïts
- ▶ Implementar els canvis que introdueix la LOSU: contractació de professorat associat indefinit, revisió de les figures contractuals i règim de dedicació
- ▶ Definir els serveis dirigits al PDI internacional per captar talent
- ▶ Fer un estudi analític del pressupost de planificació d'activitats docents
- ▶ Implantació del Programa Maria Goyri d'incorporació de talent docent i de recerca*

* Accions addicionals

Estudiants i alumni

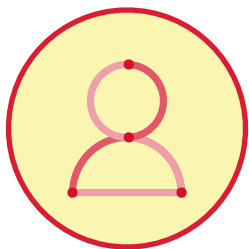
Una comunitat d'estudiants i alumni compromesos personalment, acadèmicament i professionalment durant i després de la seva etapa formativa

Els estudiants són els primers destinataris del nostre model d'universitat, tant pel que fa a l'oferta formativa com a l'estratègia docent, i el reben amb motivació i ganes de participar. Des de la UPF tenim clar que volem consolidar i tenir cura d'una comunitat d'estudiants que participi en la UPF més enllà de la implicació acadèmica i ho fem a través de l'oferta cultural, la promoció de l'associacionisme i d'altres eines i formats.

Al mateix temps, són diversos els reptes actuals que se'ns plantegen a l'hora de fer que l'experiència de l'alumnat de la UPF sigui més enriquidora, personalment, acadèmicament i professionalment. L'augment dels problemes de salut mental dels estudiants d'ençà de la pandèmia —per als quals no sempre disposem de recursos suficients— o la recent entrada en vigor de la LOSU, que obliga a regular alguns aspectes de l'àmbit dels estudiants, són dos exemples dels factors que, juntament amb els eixos programàtics de l'equip de govern, ens han ajudat a traçar les línies d'actuació prioritàries en matèria d'estudiants i alumni.

Així, des del Vicerectorat de Planificació Acadèmica i Estudiants ens hem plantejat per al període 2023-2027 l'objectiu de **consolidar una comunitat d'estudiants que, més enllà de les activitats de formació acadèmica, se senti inclosa, escoltada i compromesa al llarg de la vida, molt més enllà de la seva etapa formativa.**

Eixos



**Singularitat
i persones**



**Valors
i projecció
social**

Estat de les accions

81%

**Accions
finalitzades**

4,8%

**Accions
iniciades**

14,2%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

▶ **Accions
de futur**

- ▶ Elaborar un catàleg de serveis per als estudiants de la UPF
- ▶ Celebrar l'Any de l'Esport Universitari
- ▶ Coordinar els Campionats de Catalunya Universitaris 2023-2024
- ▶ Consolidar el nou model de la Mostra d'Associacions
- ▶ Revisar els criteris de concessió dels ajuts a les associacions d'estudiants
- ▶ Augmentar la dotació econòmica de la convocatòria d'ajuts a les associacions d'estudiants
- ▶ Redissenyar la difusió i la comunicació de les activitats de les associacions
- ▶ Regular les activitats lúdiques organitzades per associacions
- ▶ Reeditar el programa La Benvinguda per a estudiants de grau de nou accés amb la integració de les associacions
- ▶ Regular el Consell d'Estudiants (Reglament) per adaptar-lo als Estatuts de la UPF
- ▶ Revisar la normativa d'associacions de la UPF
- ▶ Regular l'aturada acadèmica
- ▶ Implementar els canvis normatius en la gestió de les pràctiques d'estudiants
- ▶ Estudiar la viabilitat del reforç del Servei d'Atenció Psicològica (SAP)
- ▶ Avaluar i millorar la digitalització dels processos de gestió de l'àmbit dels estudiants
- ▶ Integrar l'àmbit d'UPF Saludable a l'oferta d'activitat física de la UPF
- ▶ Consolidar el procés d'identificació i de captació del talent dels alumni UPF
- ▶ Establir l'estratègia i les accions per construir relacions amb els alumni UPF
- ▶ Dissenyar estratègies de suport als Chapters Alumni UPF existents arreu del món i crear-ne de nous
- ▶ Estudiar les diferents opcions d'espais de pregària a la UPF i/o a prop de la universitat*
- ▶ Espais per a estudiants al campus de Ciutadella*

* Accions addicionals

Personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis (PTGAS)

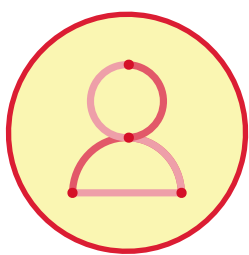
Un equip sòlid tècnic, de gestió i d'administració i serveis implicat, competent i altament qualificat

Juntament amb el personal docent i investigador, els estudiants i els alumni, la potent fisonomia institucional de la UPF es deu també al fet que sempre ha tingut uns equips de gestió molt compromesos, competents i que funcionen amb un alt grau de professionalitat, també en un context de rigideses, canvis, relleu generacional i acceleracions com el que estem vivint des de fa uns anys.

Això no obstant, la UPF és una de les universitats públiques amb un nombre d'efectius més reduït, fet que resulta encara més significatiu si tenim present que ser una universitat intensiva en recerca comporta una major pressió tant pel que fa al volum de feina com a la seva complexitat.

En aquest context, des de l'equip de Gerència hem plantejat per al període 2023-2027 l'objectiu de **repensar la distribució dels efectius, potenciar la tecnificació de la plantilla i planificar el relleu generacional per tal d'alinejar-la al màxim amb les aspiracions de la UPF a mitjà i llarg termini.**

Eixos



**Singularitat
i persones**

Estat de les accions

71,4%

**Accions
finalitzades**

14,3%

**Accions
iniciades**

14,3%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

▶ **Accions
de futur**

- ▶ Finalitzar els processos d'estabilització
- ▶ Iniciar els processos de consolidació dels funcionaris de carrera i laborals indefinits que ocupen el lloc de manera provisional
- ▶ Implementar l'acord de teletreball a la UPF
- ▶ Definir la política de desconnexió digital
- ▶ Crear la borsa de treball del PTGAS funcionari
- ▶ Definir un pla de relleu generacional per al PTGAS
- ▶ Elaborar un pla d'acollida del PTGAS

II. Planificació acadèmica

Planificació acadèmica



Planificació acadèmica

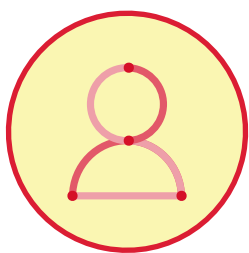
Oferta i docència singulars i innovadores per a una comunitat d'estudiants compromesos al llarg de la vida

Una oferta formativa competitiva i una docència compromesa és el primer vincle que establim amb els nostres estudiants i el punt de partida que ens identifica com a universitat. Des de la UPF hem apostat sempre per un ventall de títols de grau que ens singularitzés en qualitat i especialització i, alhora, també han esdevingut segells UPF la transversalitat dels estudis i l'aposta per la innovació en la tasca docent.

Els reptes, però, no són pocs. Tenir una visió estratègica, coherent i flexible de l'oferta formativa, engrescar el personal docent a investigar i aplicar un ensenyament innovador i capdavanter que respongui als reptes actuals i construir una comunitat d'estudiants que aculli tothom —sense que la situació econòmica o la conciliació laboral siguin impediments insalvables— i convidi a la participació i coresponsabilització són reptes clau per al Vicerectorat de Planificació Acadèmica i Estudiants.

Així, pel que fa a l'oferta formativa i l'estratègia docent, des del Vicerectorat de Planificació Acadèmica i Estudiants ens hem plantejat per al període 2023-2027 l'objectiu de **definir una estratègia de titulacions i innovació docent que consolidi la nostra singularitat, competitivitat i bona acollida.**

Eixos



**Singularitat
i persones**

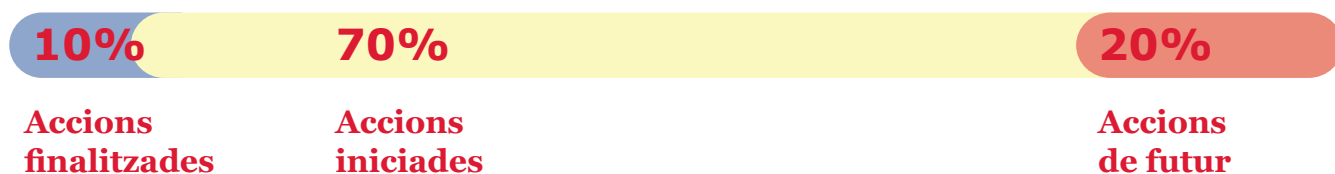


**Valors
i projecció
social**



Coneixement

Estat de les accions



Accions

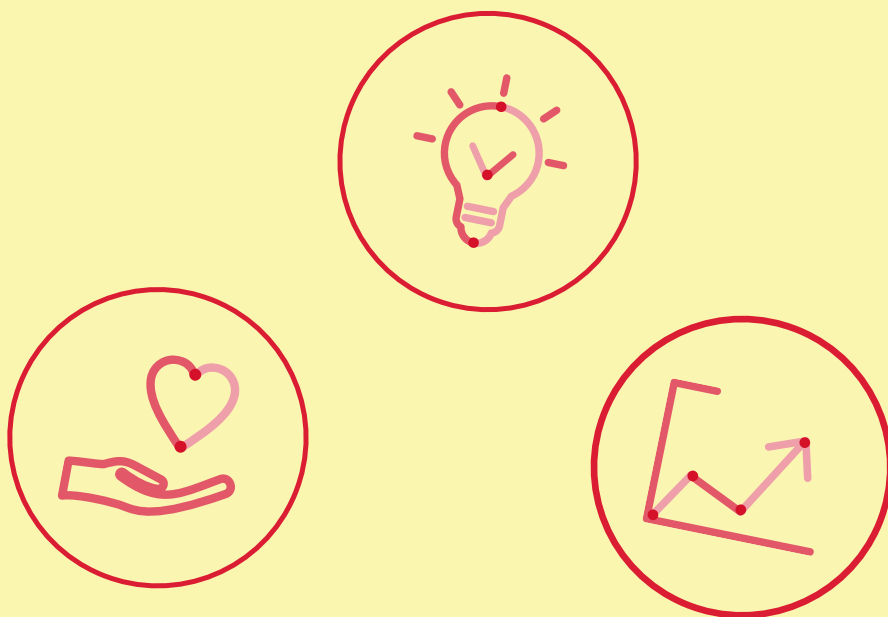
▶ **Accions finalitzades** ▶ **Accions iniciades** ▶ **Accions de futur**

- ▶ Dissenyar una estratègia i un model de gestió per a la formació al llarg de la vida (entre d'altres, les microcredencials)
- ▶ Elaborar un mapa de titulacions de grau
- ▶ Planificar estratègicament les titulacions amb els centres
- ▶ Analitzar estratègicament les titulacions internacionals
- ▶ Analitzar estratègicament el creixement de la formació transversal
- ▶ Analitzar l'impacte de la IA en els estudis: avaluació, plagi i incorporació de la IA en la formació atenent els canvis en el món laboral
- ▶ Dissenyar estratègicament la innovació docent a cada centre a partir del model EDvolució
- ▶ Definir els incentius per a la innovació docent, dins del càlcul del règim de dedicació del PDI i altres
- ▶ Fer el seguiment de la darrera fase del projecte Passaport UPF
- ▶ Implementar l'estructura de gestió per a la formació al llarg de la vida

III.

Recerca i política científica

Recerca i política científica



Recerca i política científica

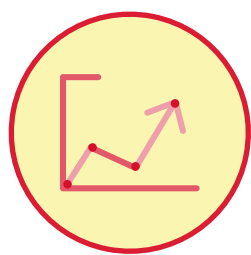
Una cultura de la recerca transversal i global que apuntali l'activitat i la qualitat universitària

La recerca és un eix clau de l'activitat universitària tant pel que fa a la generació de nou coneixement i la natural incidència i retroalimentació sobre la docència i la transferència de coneixement, com pel que significa per al finançament i el sosteniment econòmic de la Universitat. La dada més il·lustrativa en aquest sentit és que el 30% del pressupost de la UPF prové de la captació de fons de recerca competitiu.

La recerca és, per tant, una qüestió transversal en termes d'innovació científica, d'interrelació amb la docència i la transferència i de concreció dels condicionants materials de l'activitat del conjunt de la Universitat.

Cal transmetre una cultura de la recerca que entengui aquest paper transversal i global; i és per això que des del Vicerectorat de Recerca hem definit com a objectiu general del període 2023-2027 **consolidar la recerca com a eix clau de la Universitat a través de la captació de fons, la comunicació de la recerca i un model de ciència oberta i de qualitat.**

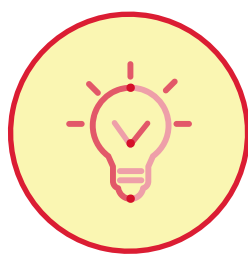
Eixos



**Estratègia
i lideratge**



**Valors
i projecció
social**



Coneixement

Estat de les accions

56,2%

**Accions
finalitzades**

43,8%

**Accions
iniciades**

Accions

▶ **Accions
finalitzades** ▶ **Accions
iniciades** ▶ **Accions
de futur**

- ▶ Reforçar i actualitzar el Servei de Recerca (SdR) amb perfils tècnics i eines específics.
Estudiar una reorganització de l'SdR per a un possible creixement
- ▶ Ajudar els serveis científics de suport a la recerca existents i proveir-ne de nous
- ▶ Promocionar la cultura científica i la visió transversal de la recerca
- ▶ Estudiar i millorar la difusió i la disseminació interna i externa dels resultats de recerca obtinguts. Dossier de recerca per presentar-lo a les parts interessades (*stakeholders*)
- ▶ Estudiar i millorar les eines i les plataformes disponibles per a la transició al model de ciència oberta
- ▶ Enfortir la Comissió Institucional de Revisió Ètica de Projectes i els instruments de suport d'anàlisi i formació ètica en la recerca
- ▶ Impulsar els doctorats industrials
- ▶ Reforçar els espais d'acompanyament dels estudiants de doctorat
- ▶ Fomentar el professorat estable com a IP o membre de projectes de recerca actius (especialment en *tenure-track*). Impulsar la presentació de convocatòries de finançament competitives
- ▶ Crear els Scientific Advisory Boards (SAB) departamentals
- ▶ Augmentar el pressupost disponible del COFRE
- ▶ Captar recursos humans en els programes satèl·lit d'EUTOPIA
- ▶ Promocionar la invitació de professorat visitant i l'organització d'activitats acadèmiques
- ▶ Augmentar l'eficiència i l'agilitat dels processos administratius, sobretot en l'àmbit de la contractació
- ▶ Impulsar el Pla d'alumni en l'àmbit dels doctorats
- ▶ Disseny d'una nova relació amb el col·lectiu de doctorands, d'acord amb la centralitat del doctorat a la UPF (La Benvinguda, elecció de delegats, nous canals de comunicació)*

* Accions addicionals

IV. Transferència del coneixement

Transferència del coneixement



Transferència del coneixement

Una intensificació de la projecció social de la Universitat a través de la seva columna vertebral: el coneixement

La transferència del coneixement generat a les universitats és un eix pel qual la UPF ha apostat en els darrers temps i que està acompanyat d'un context social propici, en què cada cop s'entén millor la relació bidireccional entre universitats i societat. La política de transferència de coneixement de l'últim mandat a la UPF ha permès consolidar una estructura organitzativa al voltant de la Unitat d'Innovació i potenciar alguns programes, com Start UPFlama o UPF INNOValora, que s'han traduït en resultats positius com el nombre de patents, els ingressos per llicències, les *spin-offs* o la col·laboració amb el teixit empresarial i institucional.

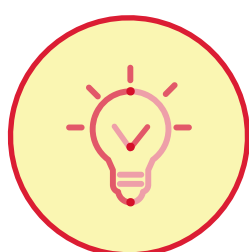
Però la transferència té reptes importants, com la diversitat de les maneres de concebre i de concretar la transferència des de diferents àrees i disciplines de coneixement, o el paper del personal docent i investigador, que a la seva tasca d'ensenyament i recerca ha de sumar una nova visió de la difusió i valorització del coneixement que reverteixi més enllà dels límits de la Universitat i arribi a la societat.

A partir d'aquest context, des del Vicerectorat de Transferència del Coneixement proposem com a objectiu general del període 2023-2027 **acompanyar la Universitat en el camí per convertir-se en un centre intens en transferència de totes les seves àrees de coneixement, tant a través de la incidència sobre el PDI perquè s'obri a les empreses i la societat, com a través de la incidència sobre les empreses i les institucions perquè busquin la col·laboració amb la Universitat.**

Eixos



**Valors
i projecció
social**



Coneixement

Estat de les accions

36,8%

**Accions
finalitzades**

63,2%

**Accions
iniciades**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

▶ **Accions
de futur**

- ▶ Visibilitzar les accions de transferència de tots els departaments
 - ▶ Fomentar un pla de comunicació i de divulgació adaptat a les necessitats i les tendències actuals en l'àmbit de la transferència del coneixement
 - ▶ Estudiar les necessitats per adaptar els serveis de transferència (incloent-hi empenedoria i innovació). Reorganitzar la Unitat d'Innovació - UPF Business Shuttle
 - ▶ Crear un pla de suport al personal investigador per a la transferència del coneixement
 - ▶ Crear un pla d'actuacions d'incidència política per establir incentius i eines per a la transferència
 - ▶ Crear un grup de treball de transferència interdepartamental del coneixement de la UPF
 - ▶ Establir sinergies amb les unitats María de Maeztu en transferència i empenedoria
 - ▶ Llançar i consolidar el Fòrum Social i Empresarial de la UPF
 - ▶ Consolidar els esdeveniments relacionats amb el NODE UPF
 - ▶ Llançar i posar en marxa el programa NODE UPF X per aproximar les empreses al coneixement integral de la Universitat
 - ▶ Consolidar programes propis de transferència i empenedoria (UPF INNOValora i Start-UPFlama) i identificar i conèixer la viabilitat de programes complementaris
 - ▶ Redefinir UPF Ventures
 - ▶ Definir estratègies de suport a estudiants empenedors
 - ▶ Consolidar la base de dades UPF Innovation Mentors amb la incorporació d'alumni
 - ▶ Fidelitzar i incorporar càtedres institucionals i d'empresa
 - ▶ Simplificar i actualitzar la normativa de càtedres
 - ▶ Definir una estratègia integrada de gestió dels espais d'incubació de la UPF
 - ▶ Difondre casos d'èxit i promocionar nous doctorats industrials
 - ▶ Fer un estudi estratègic de fonts i de xarxes internacionals de transferència del coneixement
-

V. Internaciona- lització

Internacionalització



Internacionalització

Reconeixement, incidència i capital humà a través de la internacionalització

La internacionalització és una estratègia clau per a la UPF tant pel que fa al reconeixement i la incidència que com a universitat volem tenir globalment com pel que fa al foment d'una comunitat de docents, investigadors i estudiants crítics que tinguin una visió rica i complexa del món global en què vivim.

La UPF ja gaudeix d'una presència i un reconeixement internacionals rellevants, i participa, de manera activa, en diverses accions i projectes de caràcter global. La focalització de la internacionalització en diversos àmbits clau —com els estudiants, la recerca, la docència o la transferència— i la millora en la qualitat, la coordinació i la comunicació són alguns dels àmbits on convé incidir per consolidar l'estratègia d'internacionalització de la UPF.

Des del Vicerectorat d'Internacionalització hem dissenyat, per tant, tres objectius clau per al període 2023-2027, que passen per **intensificar les accions i els projectes internacionals d'alta qualitat, millorar la comunicació i la visibilitat interna i externa dels projectes, organitzar accions i esdeveniments internacionals i, finalment, coordinar els equips i els recursos humans de la UPF relacionats vinculats a la internacionalització.**

Eixos



**Valors
i projecció
social**



Glocal

Estat de les accions

55,6%

**Accions
finalitzades**

22,2%

**Accions
iniciades**

22,2%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades** ▶ **Accions
iniciades** ▶ **Accions
de futur**

- ▶ Elaborar el protocol de treball i de comunicació continuats amb els departaments per donar suport a iniciatives d'excel·lència
- ▶ Estudiar i revisar l'oferta docent dels programes internacionals (BAPIS i BISS amb una nova manera de fer convocatòries per proposar assignatures)
- ▶ Optimitzar la participació de la UPF en l'aliança europea EUTOPIA
- ▶ Consolidar la participació en els grups de treball de la xarxa internacional The Guild
- ▶ Donar suport a la participació de la comunitat universitària en altres xarxes i aliances (coordinació A4U)
- ▶ Impulsar la participació activa institucional en organismes internacionals
- ▶ Crear un programa d'internacionalització a casa
 - ▶ Dissenyar un programa d'integració dels estudiants internacionals a la UPF
- ▶ Redefinir funcionalment el Global Advisory Board
- ▶ Revisar els convenis d'intercanvi
 - ▶ Analitzar nous programes internacionals vinculats a d'altres universitats
 - ▶ Reorganitzar el servei d'Erasmus+
- ▶ Reorganitzar els equips de relacions internacionals, de relacions institucionals, i xarxes i aliances (activació de Chapters i Alumni)
 - ▶ Elaborar un pla de projecció internacional i dissenyar un pla de comunicació i de projecció d'estratègia internacional
- ▶ Estudiar la possibilitat de fer cursos al setembre per a completar crèdits - estudiants estrangers (prova pilot amb una facultat)*
- ▶ Fer una campanya de promoció per a la diversificació dels estudiants de programes internacionals*
- ▶ Iniciar un procés que permeti captar dades dels alumni internacionals*
- ▶ Grup de treball d'anàlisi dels rànquing*

* Accions addicionals

VI. Cultura i comunicació

Cultura i comunicació



Cultura i comunicació

El potencial genuí de la cultura per al coneixement i la transformació social

La cultura té un potencial de coneixement i transformació social cabdal i complementari a aquell que es fa través de la docència, la recerca i la transferència de coneixement. La Universitat, per tant, no se'n pot quedar al marge i ha d'entendre's també com un agent generador, transmissor i preservador de cultura que incideix tant en la comunitat universitària com en la societat en general.

El programa cultural de la UPF ja té una llarga trajectòria i compta amb un gran potencial de creixement patrimonial i professional. Alhora, l'aposta cultural de la UPF té alguns punts febles com la discontinuïtat o la invisibilitat d'alguns projectes, la definició i la connexió amb els públics a què es dirigeix o els recursos i estructures disponibles per assolir la consecució de projectes de certes dimensions.

Des d'aquesta visió i condicionants de partida, el Vicerectorat de Cultura i Comunicació ha focalitzat el període 2023-2027 en tres objectius complementaris: **potenciar la programació, la creació i la divulgació culturals; donar visibilitat al patrimoni material i suport a la dimensió digital de la cultura, i establir mecanismes de coordinació amb els àmbits de la formació i la recerca.**

Eixos



Coneixement



**Valors
i projecció
social**

Estat de les accions

90,9%

**Accions
finalitzades**

9,1%

**Accions
iniciades**

Accions

▶ **Accions
finalitzades** ▶ **Accions
iniciades** ▶ **Accions
de futur**

- ▶ Fer el seguiment del procés d'obtenció de la qualificació BCIN del Dipòsit de les Aigües i del finançament per restaurar-lo, rehabilitar-lo i conservar-lo
- ▶ Treballar per a una bona comunicació i integració dels diversos espais de cultura de la Universitat (Universitat i Cultura, SACU, Art Track, etc.)
- ▶ Celebrar l'Any Tàpies
- ▶ Fomentar una col·laboració estable amb l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB)
- ▶ Planificar i fer el seguiment del Programa de Cultura anual
- ▶ Fer el seguiment del mínor en Creació i Pràctiques Culturals
- ▶ Resoldre els projectes d'artistes en residència iniciats en l'etapa anterior
- ▶ Fer el seguiment i el replantejament del portal UPF Knowledge
- ▶ Estudiar la incorporació de la col·lecció papirològica Palau-Ribes
- ▶ Crear la Càtedra Antoni Tàpies
- ▶ Consolidar la Càtedra Fundació Joan Miró-UPF

VII.

Compromís social i sostenibilitat

Compromís social i sostenibilitat



Compromís social i sostenibilitat

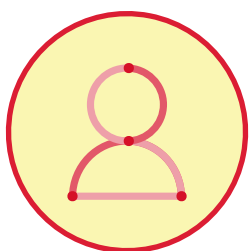
Una universitat compromesa amb la igualtat de les persones i la sostenibilitat del planeta

El compromís social i mediambiental de la UPF es materialitza en diferents unitats, plans i actuacions que han anat creixent i fent-se més complexos al llarg dels anys tot tractant d'abordar amb solidesa, rigor i sensibilitat la complexitat dels seus diferents àmbits d'actuació.

Això no obstant, el grau d'assoliment dels plans dissenyats, la seva actualització d'acord amb unes conjuntures i reptes socials canviants, la coordinació d'àmbits i mesures que sovint conflueixen i poden coincidir i, finalment, els requeriments establerts amb la recent aprovació de la LOSU fan necessari un abordatge de les competències del Vicerectorat de Compromís Social i Sostenibilitat que se centri en la planificació, l'estructura i l'organització que en permetin la materialització en actuacions específiques.

A partir d'aquí, des del Vicerectorat de Compromís Social i Sostenibilitat hem definit com a objectius generals del període 2023-2027 cohesionar **la unitat d'acció entre les diferents unitats que formen part del Vicerectorat, elaborar i/o actualitzar els plans estratègics clau de les unitats vinculades a la nova SAC+ i, finalment, posicionar la UPF com a universitat pionera en la sostenibilitat ambiental, la transició ecològica i el benestar de les persones.**

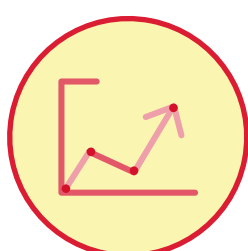
Eixos



**Singularitat
i persones**



**Valors
i projecció
social**



**Estratègia
i lideratge**

Estat de les accions

61,5%

**Accions
finalitzades**

38,5%

**Accions
iniciades**

Accions

▶ **Accions
finalitzades** ▶ **Accions
iniciades** ▶ **Accions
de futur**

- ▶ Redefinir i reestructurar el nou Servei de Sostenibilitat, Acció i Compromís Universitaris (SACU), que integra tot allò relacionat amb les polítiques de la sostenibilitat integral: mediambiental, social, governança i impacte social; foment de la igualtat de gènere, la diversitat, la inclusió
- ▶ Crear la Unitat d'Igualtat i Diversitat
- ▶ Elaborar i aprovar el Pla d'Igualtat i Diversitat adaptat a la nova normativa: LOSU i Protocol-Guia de la Generalitat
- ▶ Elaborar un pla integral de formació, prevenció i resolució de conflictes
- ▶ Participar en accions conjuntes vinculades a la sostenibilitat en el marc específic de les aliances internacionals de la UPF, i desenvolupar-les
- ▶ Participar en les accions proposades en l'àmbit de la sostenibilitat, en el marc de les institucions universitàries de l'Estat: CRUE Sostenibilidad i Compromís Social del CIC, i desenvolupar-les
- ▶ Coordinar-se entre les diferents unitats i serveis interns de la UPF que gestionen qüestions vinculades a la sostenibilitat, en coherència amb les polítiques desplegades tant en l'àmbit internacional com en l'àmbit de l'Estat esmentades anteriorment
- ▶ Avaluar el Pla de Sostenibilitat Ambiental 2021-2024
- ▶ Elaborar el Pla Estratègic de Sostenibilitat de la UPF 2025-2028, que ha d'incorporar, en coherència amb els punts anteriors, els diferents àmbits de la sostenibilitat
- ▶ Analitzar i reestructurar les diferents accions de compromís social desenvolupades per la UPF: accions de cooperació internacional; programes i iniciatives d'atenció als refugiats; compromís amb l'Agenda 2030 i els 17 ODS; accions d'impacte social en l'entorn proper
- ▶ Enfortir la col·laboració amb els centres adscrits (ESCI, BSM, Tecnocampus i Escola d'Infermeria) en relació amb les polítiques d'igualtat de gènere i els plans d'Igualtat i Diversitat respectius
- ▶ Reformar la Comissió Permanent contra la Violència Masclista i l'LGBTI-fòbia
- ▶ Elaboració i posada en marxa d'un pla de prevenció de l'abús de poder*

* Accions addicionals

VIII. Política lingüística

Política lingüística



Política lingüística

Una aposta ferma pel foment del català com a llengua de docència, recerca i transferència, unida a una vocació de lideratge internacional

Un dels trets de la identitat de la UPF és el compromís amb la llengua, la societat i la cultura catalanes. La nostra voluntat de fer avançar el país a través de la generació i la transferència de coneixement té sempre present com a punt de partida un ferm compromís amb la promoció i la protecció del català, consolidant-lo com a llengua de docència, recerca i transferència de coneixement.

Aquesta política de foment de l'ús del català com a llengua de ciència conviu amb la nostra vocació d'internacionalització i la voluntat de consolidar-nos com a referent europeu i més enllà. Volem preparar els estudiants per incorporar-se en un mercat laboral, un entorn social i un context cultural cada cop més globalitzats. La promoció ineludible de la llengua catalana com a llengua de creació, de cohesió social i de transmissió del coneixement conflueix, doncs, amb la necessitat de promoure una formació acadèmica que garanteixi el domini avançat d'una tercera llengua que demana el món d'avui. Per assolir-ho, apostem per una política de foment de l'ús del català a través d'incentius i d'estímuls que consolidin el seu ús multifuncional.

És a partir d'aquesta aposta que des del Comissionat de Política Lingüística ens proposem com a objectius generals prioritaris del període 2023-2027, per una banda, **aprofundir en l'anàlisi i la planificació de l'ús del català i, per l'altra, incrementar i desplegar mesures específiques per fomentar l'ús de la llengua catalana en docència, transferència i recerca en un entorn multilingüe**

Eixos



Glocal

Estat de les accions

62,4%

**Accions
finalitzades**

18,8%

**Accions
iniciades**

18,8%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

▶ **Accions
de futur**

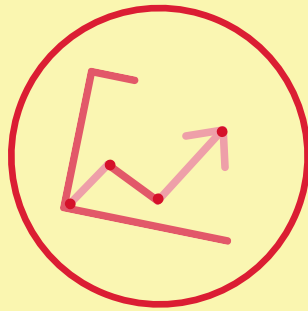
- ▶ Analitzar i fer el seguiment de l'execució dels acords i compromisos del Pla d'Enfortiment de la Llengua Catalana del CIC i de les recomanacions de la Carta Universitària de la Llengua de la Xarxa Vives. Adaptar, aprovar i executar el Pla d'Increment de la Docència en Català (PIDOC)
- ▶ Revisar i actualitzar el Pla d'Acció pel Multilingüisme (PAM). Incorporar un nou pla de suport a la docència en català i un pla de foment del català a la recerca
- ▶ Fer el monitoratge de l'ús de les llengües en la docència de graus i màsters: definició d'eines i seguiment
- ▶ Incrementar la docència en català de graus i màsters a través de plans de mesures i incentius. Adaptar el PIDOC a la realitat de cada centre
- ▶ Oferir formació específica i fer crides al professorat per tal que acreditin el seu nivell de català
- ▶ Implementar estratègies innovadores (paquet de benvinguda, cursos *ad hoc*, programes de descoberta cultural) de foment del català per a estudiants i PDI internacional abans i durant l'estada a la UPF
- ▶ Acreditar, el PDI, el nivell d'anglès i altres terceres llengües així com d'espanyol
- ▶ Fer campanyes de difusió del Pla d'Acció pel Multilingüisme (PAM) i de la seguretat lingüística a La Benvinguda i a l'inici de cada trimestre entre professorat i alumnat
- ▶ Coordinar totes les polítiques lingüístiques que es desenvolupen en diverses unitats de la UPF a través de la creació d'un grup transversal (Grup Operatiu de Llengües), que executa les polítiques lingüístiques aprovades per la Comissió de Política Lingüística de la UPF
- ▶ Implementar programes i activitats de foment de la cultura catalana per potenciar els valors de catalanitat cultural i d'internacionalització de la UPF vinculats a la imatge de Barcelona i de Catalunya
- ▶ Elaborar estratègies, plans i mesures a disposició de doctorands, investigadors i grups per a la recerca, la divulgació i la transferència en català
- ▶ Nou Pla de Llengües*
- ▶ Pla d'acollida lingüística i cultural d'estudiants i PDI internacional*
- ▶ Campanya de sensibilització lingüística i foment de l'ús del català en tots els àmbits de la vida universitària*
- ▶ Formació i certificació de nivells superiors o específics de català en graus estratègics*
- ▶ Creació de mínors adreçats a estudiants internacionals per fomentar la llengua i la cultura catalanes a través d'assignatures lingüístiques i també d'assignatures de graus que permeten conèixer la realitat catalana en aquell àmbit de coneixement*

* Accions addicionals

IX.

Grup UPF

Grup UPF



Grup UPF

Diversitat formativa i especialització amb segell UPF

La UPF és una universitat de dimensions petites però potent, amb una clara aposta per la innovació, la intensificació de la recerca i la transferència, i la consolidació d'una comunitat d'alumni que es formi al llarg de la vida. En aquest marc, els centres adscrits hi juguen un paper important, ja que enriqueixen i diversifiquen l'aposta docent i la comunitat UPF.

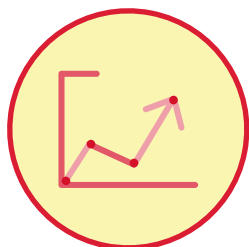
La construcció d'un Grup UPF en què centres integrats i adscrits treballin plegats per un projecte conjunt, coherent i cohesionat té el repte, per tant, de consolidar estratègicament l'adscripció dels centres tot incidint, especialment, en aquells que presenten un potencial de canvi transformador per al conjunt del Grup UPF.

És amb aquest enfocament que des del Comissionat del Grup UPF ens hem proposat com a objectius del període 2023-2027 **centrar-nos a promoure la potencialitat i la capacitat de transformació i d'innovació dels centres adscrits del Grup UPF.**

Eixos



Coneixement



**Estratègia
i lideratge**

Estat de les accions

40%

**Accions
finalitzades**

60%

**Accions
iniciades**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

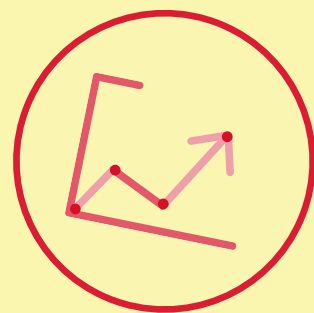
▶ **Accions
de futur**

- ▶ Impulsar l'especialització en emprenedoria als centres adscrits
- ▶ Definir l'oferta formativa als centres adscrits
- ▶ Seguir la consecució de les acreditacions als centres adscrits
- ▶ Implementar estratègies innovadores (microcrèdits, escoles d'estiu/hivern, innovació docent...) dels centres adscrits
- ▶ Disseny d'un nou model de relació amb els centres adscrits per potenciar la coordinació, la transparència i la visibilitat internacional de la UPF*

* Accions addicionals

X. Gerència

Gerència



Gerència

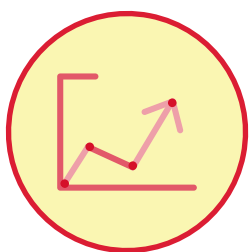
Una gestió sòlida i eficient per a un projecte innovador i rejuenidor

La UPF es troba en un moment de canvi a l'equip de direcció i a la Gerència, fet que genera oportunitats d'establir noves maneres de fer, de fixar prioritats i de promoure propostes a curt i mitjà termini. Al mateix temps, el conjunt de la Universitat inicia un relleu generacional, que ha de permetre generar canvis culturals i de gestió amb la incorporació de noves persones.

Tot plegat conflueix amb el fet que, internament, les unitats i els comandaments es troben en una situació de forta pressió que cal tenir ben present a l'hora de dirigir la transició desitjada d'una manera integradora, sense generar confusió ni afegir fatiga. I externament, el desplegament de la LOSU imposa una sèrie de condicionants que tracen també transformacions importants que afecten diferents àmbits de la Gerència i la Universitat.

És a partir d'aquest context que ens proposem per al període 2023-2027 **posar la Gerència al servei dels objectius fixats per l'equip de direcció, així com participar en la seva elaboració, buscant la gestió eficient, la tranquil·litat institucional i el manteniment de la singularitat de la UPF.**

Eixos



**Estratègia
i lideratge**

Estat de les accions

48%

**Accions
finalitzades**

40,7%

**Accions
iniciades**

11,3%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades**

▶ **Accions
iniciades**

▶ **Accions
de futur**

Gerència

- ▶ Establir un pla de reforma de la Gerència i altres unitats
- ▶ Col·laborar en la definició d'un nou model de finançament de les universitats públiques catalanes
- ▶ Incorporar solucions i instal·lacions d'alta eficiència energètica
- ▶ Reformar el finançament de les UCA
- ▶ Fomentar l'automatització a totes les àrees
- ▶ Reformar la Gerència

Economia

- ▶ Implementar un sistema de comptabilitat analítica
- ▶ Establir un pla director d'inversions en infraestructures
- ▶ Fomentar la participació en l'elaboració del pressupost dels vicerektorats i de les unitats administratives
- ▶ Establir un pla de viabilitat dels deutes en infraestructures
- ▶ Millorar la informació financera amb centres adscrits i incrementar recursos
- ▶ Definir procediments i calendari de compres
- ▶ Formar els gestors per incorporar compra estratègica (social, mediambiental) i reduir els contractes menors
- ▶ Incrementar les consultes preliminars al mercat per afavorir la concurrència
- ▶ Consolidar i incrementar la contractació conjunta amb el Grup UPF i l'ús dels sistemes de racionalització
- ▶ Establir el Pla d'Estalvi i Eficiència Energètica 2023-2027
- ▶ Desenvolupar les actuacions vinculades a les obres de l'Antic Mercat del Peix
- ▶ Elaborar un marc pressupostari de caràcter pluriennal
- ▶ Planificar pluriennalment els expedients de contractació no menors i els principals projectes de recerca
- ▶ Consolidar el model de relació econòmic UPF-Grup UPF
- ▶ Definir un codi de bones pràctiques en la despesa pública
- ▶ Crear una base de dades de proveïdors col·laborativa
- ▶ Definir un pla d'usos dels espais de treball i docents, i el mobiliari associat, per adaptar-los als nous models educatius i al teletreball
- ▶ Modernitzar instal·lacions: espais de docència, serveis i recerca
- ▶ Regularitzar el patrimoni immobiliari i les assegurances

- ▶ Definir el model de finançament de l'actuació de la UPF a l'Antic Mercat del Peix
- ▶ Impulsar i acompanyar les diferents actuacions relacionades amb la Ciutadella del Coneixement
- ▶ Coordinar executivament el projecte de l'Antic Mercat del Peix
- ▶ Construir i posar en funcionament l'edifici UPF a l'Antic Mercat del Peix
- ▶ Finalitzar les obres d'edificació de l'Antic Mercat del Peix, primera fase de l'edifici del Dipòsit de les Aigües i planificar l'actuació a l'edifici de Wellington
- ▶ Captar recursos extraordinaris per a grans inversions, especialment per millorar l'eficiència energètica dels immobles

Persones i desenvolupament organitzatiu

- ▶ Implementar els canvis que introdueix la LOSU: contractació de professorat associat indefinit i revisió de l'actual règim de dedicació de les figures contractuals
- ▶ Revisar el diccionari de competències
- ▶ Triar una eina digital d'organització del treball i oferir-la a les unitats
- ▶ Triar i implantar una eina informàtica de gestió de convocatòries de concursos del PTGAS i del PDI
- ▶ Millorar els processos de contractació del personal de suport a la recerca (PSR) i buscar una eina informàtica de suport
- ▶ Desenvolupar les disposicions de la nova Llei de la ciència catalana sobre PRL
- ▶ Definir els plans d'actuacions derivats dels resultats de les avaluacions de riscos i de la darrera enquesta de riscos psicosocials
- ▶ Acordar jornada i horaris del PTGAS laboral (en línia de l'acord del PTGAS funcionari)
- ▶ Reglamentar una borsa de PTGAS funcionari i una borsa de professors substituïts
- ▶ Adequar totes les figures contractuals de professorat
- ▶ Actualitzar la plantilla
- ▶ Definir un pla de relleu generacional del PTGAS i identificar els nous perfils professionals requerits
- ▶ Desplegar un pla de relleu generacional per al PDI
- ▶ Ajustar el pla de formació, el desenvolupament professional i la selecció al nou diccionari de competències
- ▶ Desenvolupar el projecte de benvinguda/desvinculació del personal de la UPF (PTGAS i PDI)
- ▶ Desplegar territorialment i segons l'especialització per campus l'organització de l'activitat preventiva de riscos laborals
- ▶ Desplegar els plans d'actuacions derivats dels resultats de les avaluacions de riscos i de la darrera enquesta de riscos psicosocials
- ▶ Actualitzar els programes de gestió dels riscos químics i biològics (campus del Mar)

Recerca, transferència del coneixement i innovació

- ▶ Reorganitzar la Vicegerència de l'Àrea de Recerca, Transferència del Coneixement i Innovació
- ▶ Millorar i reorganitzar la gestió econòmica dels ajuts de recerca i transferència
- ▶ Analitzar possibilitats de col·laboració en la gestió amb altres agents del sistema de recerca i transferència tant públics com privats
- ▶ Definir i implementar una estratègia d'incubació a la UPF
- ▶ Identificar, prioritzar i participar activament en xarxes i programes de l'ecosistema de recerca, transferència i empenedoria
- ▶ Adaptar a la nova legislació i necessitats normatives vinculades a la recerca i la transferència (cànons, adscripcions, propietat industrial...)
- ▶ Definir i automatitzar la recollida de dades i indicadors de recerca i transferència
- ▶ Dissenyar i implementar un pla integral de suport al personal investigador per a la transferència del coneixement
- ▶ Revisar i consolidar els programes de suport a la transferència (UPF INNOValora) i l'empenedoria (Start-UPFlama)
- ▶ Definir un pla de formació/assessorament integral de programes de recerca europeus per a PDI

Docència

- ▶ Reformar l'Àrea de Docència. Estructuració i reorganització dels serveis
- ▶ Reorganitzar la gestió de les aplicacions informàtiques de l'àmbit de la docència amb una nova coordinació amb el Servei d'Informàtica i les UGA
- ▶ Revisar i actualitzar les normatives dels ensenyaments de grau, màster i doctorat adaptades als reials decrets vigents
- ▶ Implementar un nou model relacional de l'àrea de docència i les UGA
- ▶ Finalitzar i desplegar els projectes SIGMA acadèmic: Dipòsit de Tesis en Línia; edició i publicació de les guies docents; projecte "Erasmus Withoutpaper"
- ▶ Avançar en la signatura digital dels documents de l'àmbit de la docència: optimització de l'ús de la PAE i de les evidències SIGMA
- ▶ Desenvolupar les propostes de microcredencials amb certificacions digitals

Tecnologies i recursos d'informació

- ▶ Implantar la telefonia IP per al PTGAS
- ▶ Dissenyar un pla pilot de ciberseguretat amb l'Agència Catalana de Ciberseguretat
- ▶ Elaborar el Pla de Transformació Digital
- ▶ Elaborar el Pla d'Espais i de Serveis a Biblioteca/CRAI
- ▶ Implantar el carnet UPF Mòbil estudiants

- ▶ Implantar el carnet UPF Mòbil PDI i PTGAS
- ▶ Posar en marxa la prova pilot Dashboard de seguiment d'indicadors operatius al Servei d'Informàtica
- ▶ Finalitzar el pla de mobilitat TIC per al PTGAS (portàtils i accessoris)
- ▶ Gestionar canvis a Google Workplace
- ▶ Posar en marxa la prova pilot de realitat virtual i augmentada
- ▶ Analitzar les necessitats TIC als diferents campus
- ▶ Implantar un nou sistema d'accés remot a recursos d'informació electrònics
- ▶ Reorganitzar la Vicegerència en base als plans elaborats i aprovats
- ▶ Implantar la telefonia IP per al PDI
- ▶ Governar la dada
- ▶ Implementar el Pla de Transformació Digital
- ▶ Transformar l'equipament del lloc de feina presencial del PTGAS
- ▶ Pla d'ús d'una Intel·ligència Artificial (IA) confiable*
- ▶ Desplegar la nova tecnologia WiFi als campus de la UPF*
- ▶ Desplegar la nova de xarxa física als campus de la UPF*

Projectes transversals i de comunitat universitària

- ▶ Integrar el SACU i l'àmbit del compromís social, amb un *front office* únic i un *back office* que treballi per projectes transversals i interseccionals
- ▶ Crear la Unitat d'Igualtat i Diversitat i elaborar els plans d'Igualtat i Diversitat
- ▶ Elaborar i aprovar el nou Reglament del Consell d'Estudiants de la UPF (CEUPF)
- ▶ Potenciar l'àmbit de la inclusió dels estudiants amb necessitats especials mitjançant la millora dels recursos que s'ofereixen de manera personalitzada
- ▶ Fomentar el benestar emocional de la comunitat universitària ampliant serveis i oferint noves activitats
- ▶ Desenvolupar el pla de sostenibilitat ambiental de la UPF
- ▶ Coordinar els Campionats de Catalunya Universitaris i visibilitzar l'esport universitari a la UPF
- ▶ Reformular el portal del SACU i noves estructures de contingut del portal de cultura i d'igualtat i diversitat
- ▶ Ampliar les col·laboracions amb entitats estratègiques de l'entorn cultural
- ▶ Elaborar el catàleg de serveis del nou SACU
- ▶ Millorar el suport del teixit associatiu de la UPF, tant en l'àmbit econòmic com en el de gestió
- ▶ Millorar els processos de les UGA en l'àmbit de la docència
- ▶ Identificar les millores en les aplicacions de gestió dels processos relacionats amb docència, persones i economia

* Accions addicionals

- ▶ Establir la nova regulació de la normativa de creació de càtedres a la UPF
- ▶ Dissenyar del pla director de captació de recursos
- ▶ Consolidar el SACU i l'equip de treball en activitats i accions de cultura, benestar emocional i igualtat i diversitat
- ▶ Coordinar i fer el seguiment del Pla d'Igualtat i Diversitat
- ▶ Millorar els processos de les UGA en l'àmbit de professorat: contractació de personal no permanent
- ▶ Millorar processos i revisar circuits de l'àrea de gestió econòmica i organització de suport a partir de la nova estructura de finances que s'estableixi
- ▶ Millorar els processos de l'àmbit de l'organització d'activitats i les eines de suport a la gestió
- ▶ Reforçar les estructures de gestió de les UGA amb canvis organitzatius en funció dels serveis pendents
- ▶ Elaborar el catàleg de serveis dels processos de treball on intervenen les UGA
- ▶ Executar el pla d'accions per obtenir més ingressos i el corresponent pla de comunicació
- ▶ Millora de la transversalitat entre unitats i de la mutualització de l'expertesa en la gestió*

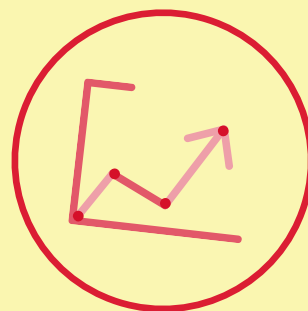
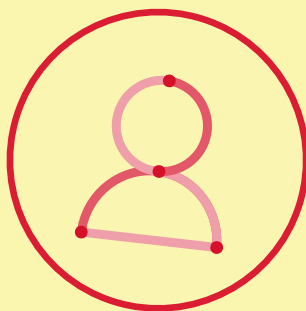
Fundació UPF

- ▶ Definir l'abast de projecte GURU, el model de gestió futur i la governança en el marc del pla de transformació digital de la UPF
- ▶ Implementar el Pla Estratègic d'alumni
- ▶ Consolidar el model d'encàrrecs de gestió, per continuar mantenint l'alt nivell del conjunt de programes vinculats a Pràctiques i Servei de Carreres i a Idiomes UPF
- ▶ Implementar el final del model de gestió integral de les pràctiques acadèmiques externes
- ▶ Redefinir l'escola d'Idiomes (oferta, tarifes, personal docent)
- ▶ Definir el paper d'Idiomes UPF en la política lingüística de la Universitat
- ▶ Impulsar el rol del Patronat de la Fundació en la definició i la consecució dels objectius de la Fundació (i de la Universitat)
- ▶ Definir tots els protocols de relació de la Fundació amb la Universitat (espais, serveis)
- ▶ Consolidar el col·lectiu d'alumni en els àmbits estratègics de la Universitat
- ▶ Professionalitzar el Servei de Carreres Professionals
- ▶ Estudiar estratègicament els ingressos extraordinaris de la Fundació UPF
- ▶ Definir la DLT i el pla de carrera professional del personal de la Fundació UPF
- ▶ Tecnificar l'Àrea de Gestió Econòmica i RH de la Fundació UPF

* Accions addicionals

XI. Gabinet del Rectorat

Gabinet del Rectorat



Gabinet del Rectorat

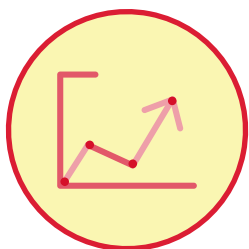
Estratègia, estructura i innovació per als reptes comunicatius de la universitat actual

La definició de l'estratègia i l'execució diària de la promoció d'estudis, la comunicació interna i externa i les relacions institucionals són els eixos de treball del Gabinet del Rectorat. Això significa que ens movem en el difícil equilibri entre dissenyar estratègies i actuacions globals a mitjà i llarg termini i respondre i executar, alhora, les actuacions ordinàries del dia a dia i l'abordatge dels temes urgents sobrevinguts.

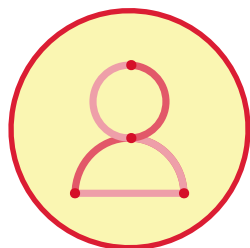
A la inèrcia i la trajectòria acumulada del treball diari del Gabinet —incloses les innovacions del passat que han esdevingut ja feina estructural—, l'evolució actual del món universitari, cada cop més competitiu, planteja nous reptes als quals cal donar una resposta tant estratègica com executiva i per a la qual des del Gabinet no sempre tenim l'estructura ni els recursos per dur-los a terme.

Des del Gabinet del Rectorat hem definit, per tant, com a objectiu general del període 2023-2027 **garantir un alineament estratègic de totes les accions que depenen del Gabinet, amb especial incidència en la millora de la comunicació interna i externa i la qualitat i la innovació com a horitzó de treball, alhora que ens proposem consolidar una estructura i un equip de treball que respongui als reptes actuals.**

Eixos

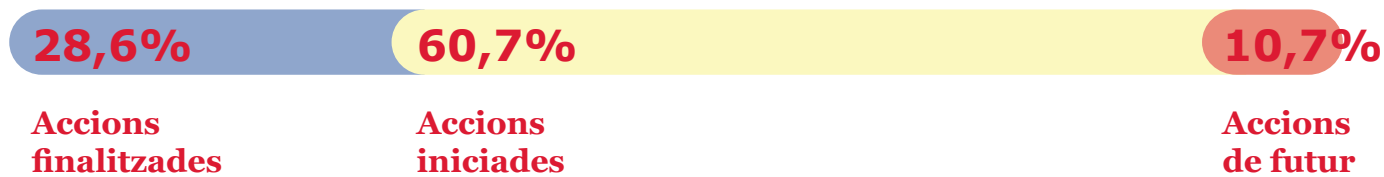


**Estratègia
i lideratge**



**Singularitat
i persones**

Estat de les accions



Accions

▶ **Accions finalitzades** ▶ **Accions iniciades** ▶ **Accions de futur**

- ▶ Incorporar la figura del director o directora de comunicació
- ▶ Redefinir els perfils de cap de màrqueting i direcció creativa per coordinar les unitats del Servei de Projectió Institucional
- ▶ Elaborar una estratègia de governança integral de comunicació, per a una major coordinació amb serveis principals i UGA
- ▶ Elaborar un pla de comunicació interna
- ▶ Dissenyar una estratègia vinculada a la gestió de la premsa i els mitjans de comunicació
- ▶ Dissenyar una estratègia per a la divulgació científica, incloent una redefinició del rol de la Unitat de Cultura Científica
- ▶ Elaborar una proposta d'indicadors de qualitat de la recerca i el pla de comunicació i projecció
- ▶ Repensar les campanyes institucionals
- ▶ Dissenyar i desplegar una campanya institucional vinculada al benestar emocional de la comunitat
- ▶ Consolidar programes de benvinguda als estudiants de grau, màster, doctorat i programes internacionals
- ▶ Dissenyar i implementar la nova web de la UPF
- ▶ Estudiar nous formats narratius audiovisuals, enfocats als diversos públics de la web i les xarxes socials
- ▶ Elaborar protocols i manuals per organitzar actes institucionals
- ▶ Implementar el CRM en les relacions institucionals
- ▶ Establir un pla d'acció per a les relacions institucionals en l'àmbit de Catalunya i internacional
- ▶ Elaborar el nou Pla Estratègic de la UPF
- ▶ Incrementar les dades disponibles a través d'un visualitzador de dades, per ajudar a la presa de decisions (eina d'Oracle o PowerBI)
- ▶ Posar en marxa un grup de treball que dissenyi una estratègia de governança de dades
- ▶ Dissenyar informes plantilla per garantir l'automatització d'alguns dels estudis
- ▶ Establir un pla d'obtenció de l'acreditació institucional de tots els centres integrats de la UPF, inclosa l'Escola de Doctorat, tal com marca l'AQU
- ▶ Assolir l'acreditació institucional de tots els centres adscrits a la UPF, tal com indica l'AQU

- ▶ Incorporar els títols propis als Sistemes de Garantia Interna de la Qualitat dels centres
- ▶ Dissenyar una estratègia de treball per als diferents rànquings
- ▶ Definir el projecte científic de l'edifici de la UPF en l'Antic Mercat del Peix
- ▶ Dissenyar un sistema de governança per al complex de l'Antic Mercat del Peix i la Ciutadella del Coneixement
- ▶ Posada en marxa d'un pla d'actuacions per incrementar la presència en diferents mitjans de la UPF i del conjunt de les seves activitats*
- ▶ Elaboració del nou relat UPF i declinacions comunicatives*
- ▶ Pla d'acció per l'equitat socioeconòmica de la UPF*

* Accions addicionals



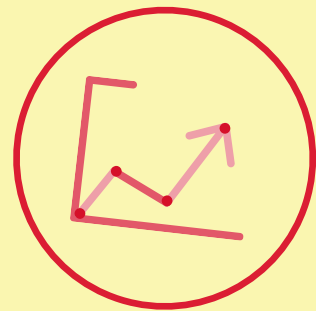
Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

XII.

Secretaria

General

Secretaria General



Secretaria General

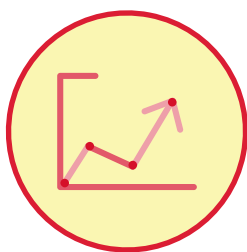
Una administració i gestió documental eficaces i actualitzades en matèria regulatòria i digital

La Secretaria General és responsable del desenvolupament normatiu, el funcionament dels òrgans de govern col·legiats i l'administració electoral, les relacions ordinàries amb el Consell Social i la síndica de Greuges, els temes d'integritat institucional i transparència, tot fent funcions d'acompanyament a la Gerència i altres àmbits pertinents, la planificació institucional i l'organització administrativa i la política sobre recursos materials, sistemes d'informació i l'administració electrònica.

Al desenvolupament ordinari de les seves competències, cal sumar-hi aquelles conjuntures o canvis socials que incideixen directament en la Secretaria tot plantejant projectes o reptes addicionals, com són les adaptacions i els desplegaments de reglaments quan hi ha canvis normatius o les actualitzacions en les infraestructures digitals per optimitzar-les i evitar que quedin obsoletes.

Des d'aquesta doble vessant, per tant, la Secretaria General ha focalitzat el període 2023-2027 en dos objectius generals: **per una banda, assegurar la continuïtat i la millora progressiva de les tasques ordinàries que són competència de la Secretaria General pel que fa a la seva racionalització i sistematització i a l'optimització de temps i recursos que s'hi esmercen, i, per l'altra, fer front als reptes extraordinaris que presenta el context actual i que incideixen en diversos àmbits clau**, com el desplegament de la LOSU i l'estructuració de l'entramat normatiu consegüent, l'avenç en la digitalització i millora de l'administració electrònica i l'arxiu UPF, i la gestió integrada i l'optimització de la informació i la documentació.

Eixos



**Estratègia
i lideratge**

Estat de les accions

41,7%

**Accions
finalitzades**

33,3%

**Accions
iniciades**

25%

**Accions
de futur**

Accions

▶ **Accions
finalitzades** ▶ **Accions
iniciades** ▶ **Accions
de futur**

- ▶ Elaborar els Estatuts: adaptació del text i preparació del claustre
- ▶ Establir les bases del desplegament normatiu derivat de l'aprovació dels Estatuts
- ▶ Adaptar les normes i els recursos afectats per la Llei de protecció d'informadors i de lluita contra la corrupció
- ▶ Analitzar el funcionament de les normes i dels recursos disponibles en l'àmbit de la transparència i la integritat (integritat i Línia Ètica)
- ▶ Aconseguir avenços substantius en la digitalització de documents de l'Arxiu
- ▶ Millorar la gestió de la informació en l'àmbit de l'administració electrònica
- ▶ Sanejar l'Arxiu
- ▶ Crear el registre de convenis
- ▶ Reordenar la gestió de convenis (coordina: Gerència)
- ▶ Promoure l'administració electrònica: introducció de 16 tràmits nous a la seu electrònica
- ▶ Avaluar l'ús de la plataforma d'administració electrònica en els serveis i unitats i proposar accions de millora
- ▶ Elaboració d'un projecte d'adaptació dels Estatuts de la UPF i del subsegüent desplegament normatiu per dotar la Universitat de més flexibilitat i poder treballar de manera més àgil i eficient*

* Accions addicionals

4. Conclusions

Amb aquest informe, l'equip de govern vol retre comptes davant del Claustre i de tota la comunitat universitària de la UPF sobre el desplegament d'Horitzó 2027, el full de ruta estratègic presentat a la comunitat universitària el juny del 2023. En el Claustre del novembre del 2024, la rectora Laia de Nadal va presentar el primer retiment de comptes d'aquest pla, que recollia **309 accions**, agrupades a l'entorn dels **12 àmbits estratègics** ja detallats.

A **31 d'octubre del 2025**, el pla incorpora **315 accions**, resultat dels **ajustaments i les reorientacions** de prioritats que s'han anat produint al llarg del mandat per adaptar-se a noves necessitats i oportunitats.

Tot i que la comparació directa entre els documents presentats en els dos claustres és complexa —ja que el nombre total d'accions ha variat—, és important **posar en valor l'evolució positiva** del pla. En aquest temps, s'ha passat d'un **25% d'accions finalitzades** a un **51%**, i s'ha reduït de manera notable el percentatge d'**accions de futur** (no iniciades), que ha passat del **20% a l'11%**.

Aquests resultats evidencien **la intensitat de la feina feta**, el **compromís de tots els equips implicats** i la **ferma voluntat de continuar avançant** en el compliment dels objectius estratègics del mandat.

La voluntat de l'equip de govern és continuar treballant durant el curs actual per completar el màxim d'accions possibles i posar en marxa aquelles que, potser, no s'han prioritzat fins ara però que són estratègiques per a la Universitat. Es tracta, doncs, d'un període clau per consolidar i concretar la major part dels compromisos adquirits amb la comunitat universitària, amb l'objectiu de dedicar la fase final del mandat a culminar les accions pendents i, si escau, revisar i reorientar les que ja s'han implantat.

Durant la seva intervenció al Claustre, la rectora complementarà l'explicació d'aquest document des d'un punt de vista qualitatiu, exposant els motius de la priorització (o no) d'algunes actuacions i presentant els principals reptes de futur del mandat.

HORITZÓ 2027