

**ORIOLO
AMAT**

**PROGRAMA
ELECTORAL**

PROPOSTA D'ACTUACIONS
PER AL PERÍODE 2021-2025



OA

PRESENTACIÓ

El món del coneixement està experimentant importants canvis. En aquest context, la UPF té importants fortaleses però també ha d'evolucionar. L'actuació que es proposa parteix de diverses constatacions:

- Els principals objectius i la raó de ser de la Universitat són la **creació de coneixement i l'impacte a la societat que produeixen la transmissió (educació), la transferència de coneixement i també aportar cultura per al conjunt de la ciutadania**. Aquest impacte ha de contribuir a la millora del benestar de les persones, tant local com global, i del planeta, reduint les desigualtats (socioeconòmiques, de gènere, entre d'altres) i prenent com a referència els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i l'Agenda 2030 aprovada per l'ONU.
- Cal posar en valor les fites aconseguides per la UPF en els seus 30 primers anys d'existència, que són molt importants i, entre elles, el reconeixement internacional. Com a mostra podem destacar que, segons Times Higher Education (2020), la UPF és la 152a. millor Universitat del món i la 10a. Universitat del món entre les de menys de 50 anys (1a. espanyola i 5a. europea). Per tant, **convé seguir amb tot el que es fa bé**, especialment en matèria de recerca i de docència però també en transferència de coneixement, internacionalització i gestió. Al mateix temps, la comparació amb les millors universitats internacionals indiquen resultats extraordinaris en productivitat de recerca i cites. Però també hi ha déficits en aspectes relacionats amb la docència, la transferència de coneixement, la operativa administrativa, la insuficient captació i condicions de treball del talent jove, de relació amb el teixit social i empresarial i, sobretot, de finançament per dur a terme la missió.
- La UPF disposa del **Pla Estratègic 2016-2025 que cal revisar amb les adaptacions necessàries**. Segueix vigent la missió:

Formar persones mitjançant un model educatiu rigorós, innovador i personalitzat, en una Universitat de recerca preeminent, que impulsa la innovació i la transformació social així com el compromís amb la cultura.
- **Tanmateix, el món està canviant i ho fa a un ritme més ràpid que el de la universitat**. La globalització i la revolució industrial 4.0 (conseqüència de la combinació d'internet, intel·ligència artificial, robotització, *big data*, *blockchain* i d'altres tecnologies) està accelerant canvis disruptius en molts aspectes i, entre ells, en els tres grans àmbits de la universitat: la recerca, la transferència de coneixement a la societat i la docència.
- En relació amb la COVID-19, cal posar en valor la reacció de la UPF en un doble sentit: una adaptació decidida, flexible i exigent a les noves circumstàncies i una voluntat d'aprofitar les noves oportunitats que aquesta crisi ens ofereix. La COVID-19 ens està donant moltes lliçons i una d'elles és que la ciència i la capacitat de transferència a la societat dels resultats científics són el millor pla de contingència. Això és una font d'oportunitats per al futur de la Universitat. Una altra gran lliçó és que les TIC tenen un paper cada dia més cabdal. Les TIC han permès el treball a distància facilitant el funcionament en tots els àmbits de l'activitat universitària que, sense la seva concurrència, hauria estat impossible. Ara cal un pla de transformació digital integral de la Universitat tenint present que és tracta d'una Universitat que és i vol seguir sent eminentment presencial.



SET LÍNIES ESTRATÈGIQUES PRINCIPALS

D'acord amb les consideracions anteriors, el programa que es proposa té les següents línies estratègiques principals:

1

Referent en recerca:

La UPF és i ha de seguir sent una Universitat que es distingeix per l'excel·lència de la seva recerca. L'impuls i la consolidació del projecte Ciutadella del Coneixement, i molt concretament del conjunt d'actuacions previstes als terrenys de l'antic Mercat del Peix, són claus en els propers anys per definir i liderar un ecosistema de recerca i innovació referent del Sud d'Europa amb capacitat d'atracció d'institucions nacionals i internacionals.

2

Referent en transferència de coneixement:

Cal augmentar la transferència de coneixement per tal d'aconseguir que el coneixement generat a la Universitat impacti més positivament en el benestar de la societat. Fins ara, de les tres missions de la Universitat (recerca, transferència de coneixement i docència), la UPF ha aconseguit excel·lència en recerca i en docència. Cal també seguir apostant, posant-hi més esforços, per la transferència de coneixement (en tots els àmbits de coneixement de la Universitat) per tal d'esdevenir-ne també referents en benefici de la societat (el teixit empresarial, l'Administració i la ciutadania) i de la pròpia comunitat universitària.

3

Referent en aprenentatge:

L'esforç important que ha fet la UPF per la renovació docent ens posa en una situació d'avantatge per afrontar la transformació dels models d'aprenentatge que planifiquen les més avançades universitats del món. Hem de capacitar els i les estudiants el millor possible com a persones, ciutadans i professionals, a través d'una docència de qualitat, en el context de canvi global. En els darrers anys tot està canviant molt (l'alumnat, el teixit social, la tecnologia i també les necessitats de formació i els processos d'aprenentatge) i el model educatiu s'hi ha d'anar adaptant de manera gradual. Malgrat els bons resultats en docència, cal millorar-la i adequar-la a les noves necessitats. I cal que aquestes demandes s'explicitin en una obertura decidida de la UPF al seu entorn local, nacional i internacional. La implicació a EU-TOPIA (aliança europea d'universitats que té per objectiu estudiar la possibilitat de crear una nova institució d'ensenyament superior amb caràcter transnacional dins d'Europa) és una peça clau per assolir el desplegament internacional de les singularitats de la UPF.

4

Compromís amb el Benestar Planetari:

Aquesta iniciativa transversal de la Universitat incideix en la resta de les línies estratègiques principals. Per això, cal actuar de manera molt tenaç en l'Agenda 2030 i els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible. Entre els diferents àmbits on cal avançar molt podem destacar les polítiques de gènere per tal d'aconseguir una igualtat efectiva.

5

Més interacció amb la societat:

Més interacció amb el país i la ciutat. I més comunitat UPF, comptant amb el Consell Social i Alumni. Cal impulsar programes que permetin involucrar el PDI, PAS, estudiants i Alumni en un retorn de coneixement rigorós i útil a la societat, enfortint els lligams amb les institucions públiques, privades i també amb la societat civil.

6

Projecte integrador:

Projecte integrador de les diverses visions universitàries i de tots els àmbits del coneixement fent una Universitat de ciència i cultura, amb un estil de govern basat en el diàleg i en el consens, que sigui un model inclusiu.

7

Innovació oberta en organització i gestió:

La UPF té una bona administració i té un excel·lent equip humà en tots els àmbits de la comunitat universitària. Davant les oportunitats que ofereix la digitalització i les necessitats de la comunitat universitària es tracta de posar en marxa processos d'innovació de baix a dalt, amb el màxim consens, amb la participació de tothom (PAS, PDI, estudiants, Alumni, Consell Social) amb l'objectiu d'aprofitar la intel·ligència col·lectiva i millorar la gestió interna i aprofitar al màxim les capacitats que hi ha a la Universitat. La participació a EUTOPIA és una altra palanca que ofereix oportunitats per a la transformació interna. Aquesta transformació també es pot beneficiar de consells internacionals externs i de processos d'acreditació nacionals i internacionals. L'accent en el benestar planetari passa també per incrementar el benestar de la institució i la comunitat universitària.



VISIÓ DE LA UPF EN EL PERÍODE 2021-2025

La política seguida per la UPF des de la seva creació i les línies estratègiques iniciades en els darrers anys permeten plantejar com a objectius per al període 2021-2025 que la UPF sigui excel·lent en totes les seves activitats:

1

Segueixi sent un referent internacional per la qualitat de la seva recerca.

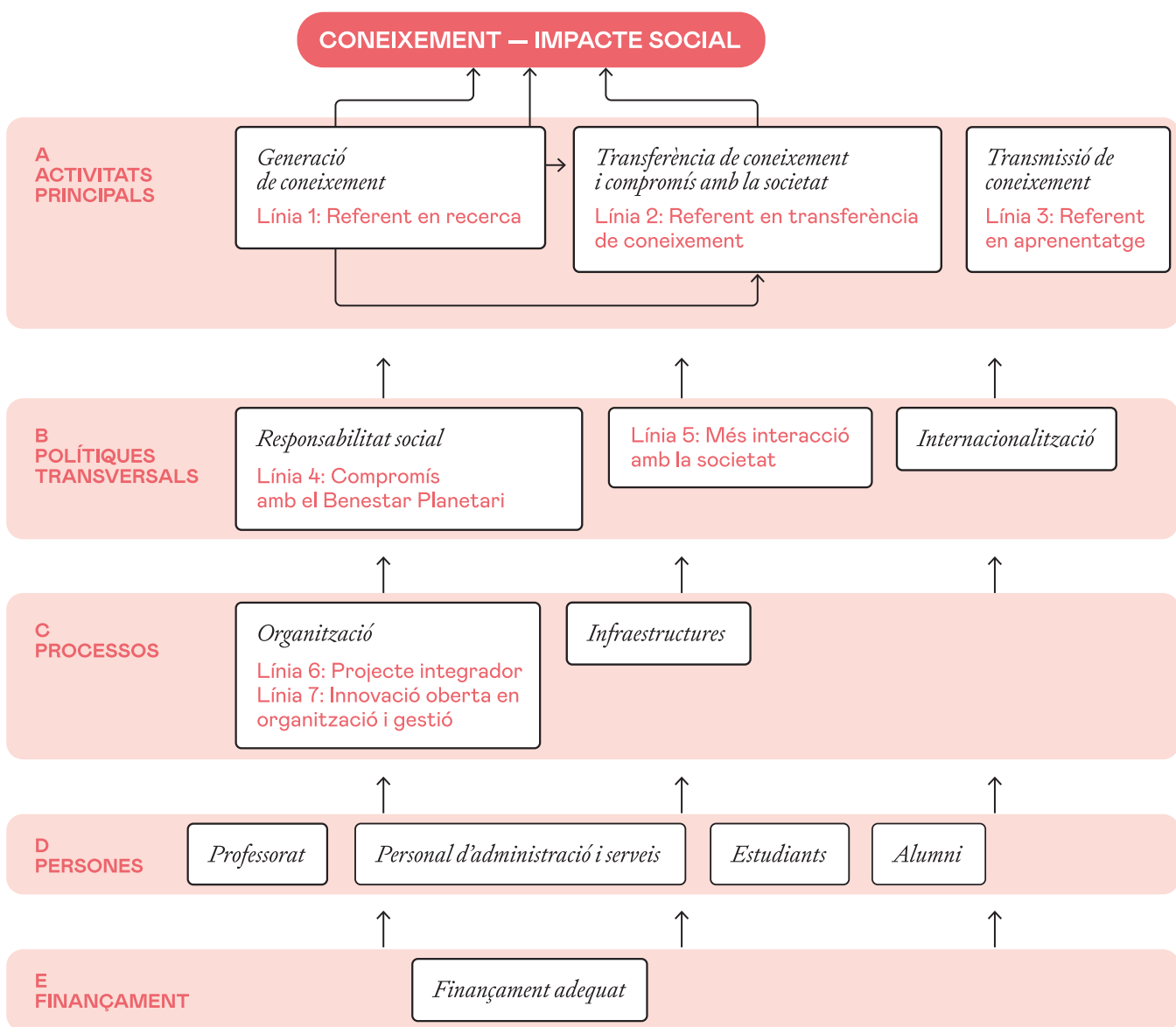
2

Sigui un referent internacional per l'impacte social del coneixement generat, per la qualitat del seu model educatiu i per la qualitat de la seva gestió.

MAPA ESTRATÈGIC I PRINCIPALS ACTUACIONS

El programa inclou un ventall ampli d'actuacions, tal com es detalla a continuació. Prèviament però es presenta el Mapa Estratègic, que relaciona el primer objectiu de la Universitat (creació de coneixement i impacte) amb les línies estratègiques

principals i els factors clau d'èxit de les activitats (generació, transferència i transmissió de coneixement), el finançament, les polítiques transversals, els processos i les persones.





136 ACTUACIONS

A continuació, es relacionen les 136 actuacions que ens proposem dur a terme, agrupades en activitats principals, polítiques transversals, processos, persones i finançament.

ACTIVITATS PRINCIPALS

GENERACIÓ DE CONEIXEMENT UNIVERSITAT REFERENT EN RECERCA

1. INCREMENT DELS RECURSOS PER A LA RECERCA:

Fer valer els magnífics resultats de recerca com a palanca per a l'increment dels recursos que rep la UPF per al seu finançament (basals per part de la Generalitat de Catalunya, competitiu, retorns de transferència —serveis, cànons, etc.—, mecenatge).

2. CONSELL ASSESSOR CIENTIFIC EXTERN:

Hi ha departaments de la UPF que tenen aquest consell i dóna bons resultats. És un consell de caire internacional format per diferents membres independents i coneixedors de les disciplines del departament que proporcionen valuosos consells a la direcció per millorar l'excel·lència en les activitats investigadora i de servei a la societat així com en les estructures organitzatives i de funcionament, i per promoure el reconeixement internacional. Cal estudiar si és una pràctica que es pot traslladar també a la resta de departaments.

3. LA CIUTADELLA DEL CONEIXEMENT:

Aquesta iniciativa científica, cultural i urbanística (liderada per l'Ajuntament de Barcelona, que compta amb el compromís de la Generalitat i de l'Estat) aspira a convertir l'entorn del Parc de la Ciutadella en un node de coneixement urbà de referència del sud d'Europa. La seva primera concreció serà el projecte de l'Antic Mercat del Peix, on la proposta impulsada per la UPF, amb la participació del BIST, el CSIC i les Administracions Públiques, desenvoluparà un nou complex de recerca i innovació, centrat en biomedicina, biodiversitat i benestar planetari. El complex

comptarà amb un edifici propi de la UPF dedicat a la recerca i a la innovació en i per al benestar planetari. Es tractarà d'un espai absolutament transdisciplinari i s'articularà al voltant dels grans eixos en què sobresurt la Universitat: humanitats, ciències socials, polítiques públiques, tecnologia, ciències de la salut, etc. i amb un alt component de participació ciutadana.

4. INTERDISCIPLINARIETAT:

Cal aprofitar el model de comunitats d'aprenentatge d'EUTOPIA i les convocatòries de projectes europeus en el marc del programa Horizon Europe per potenciar els equips interdisciplinaris de recerca.

5. CREACIÓ D'UN LABORATORI D'HUMANITATS DIGITALS:

Cal impulsar una estratègia institucional per portar a terme un projecte d'humanitats digitals a la UPF mitjançant la col·laboració dels diferents agents implicats (UCA, Servei d'Informàtica, Biblioteca). Es tracta de la creació d'un espai d'innovació on el personal investigador pugui trobar-se, experimentar amb la tecnologia (plataformes i eines) i tenir suport tècnic especialitzat, dialogar, aprendre i avançar en la recerca en humanitats i d'altres àmbits propers (i.e. traducció) alhora que es fomenten les línies de recerca transdepartamentals.



6. CONTINUAR PROMOVENT LA RECERCA I LA INNOVACIÓ OBERTES I RESPONSABLES:

Recerca i innovació responsables, i ciència oberta (*Open Innovation, Open Science and Open to the World*) a la UPF, atenent les directrius europees, que assenyalen que la recerca i la innovació s'han de desenvolupar en un entorn obert, que faciliti la circulació dels coneixements i la seva difusió mitjançant les tecnologies digitals i col·laboratives, i que pugui abordar necessitats socials amb responsabilitat social.

7. SUPORT AL PERSONAL INVESTIGADOR QUE POT MILLORAR LA SEVA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA:

Més suport en la identificació d'oportunitats de finançament i en la formació sobre disseny i presentació de projectes.

8. SUPORT A JOVES INVESTIGADORS:

Programes de suport al professorat jove, tal com ja es fa en alguns departaments, per accedir a finançament competitiu. La carrera acadèmica ha d'incloure una estratègia de mentoria i estar vinculada a l'avaluació externa pels consells assessors científics. També cal aprofundir en les línies que s'estan creant a partir d'EUTOPIA.

9. INCORPORAR LA RECERCA AL PROCÉS D'APRENENTATGE DELS I LES ESTUDIANTS:

Promoure que els centres incorporin competències específiques de recerca a les matèries de grau i seminaris d'iniciació a la recerca; i vincular part dels treballs de fi de grau i de màster, quan sigui recomanable (com ja es fa en alguns departaments) amb els diferents grups de recerca de la Universitat.

10. BEQUES PER A ESTUDIANTS INTERESSATS EN LA RECERCA:

Programa de beques d'estiu per a activitats d'estudiants en grups de recerca. D'aquesta manera es dona suport al PDI i també és una oportunitat per descobrir i potenciar vocacions investigadores.

11. ADAPTAR LES ESTRUCTURES DE SUPORT A LA RECERCA I A LA INNOVACIÓ:

Es tracta que siguin compatibles amb els nous reptes tecnològics i prou flexibles per donar al personal investigador i als grups de recerca tota l'autonomia i la facultat de maniobra necessàries per a l'obtenció i la gestió dels recursos externs, la millora de la capacitat investigadora i l'increment de la producció científica.

12. INCREMENTAR ELS RECURSOS D'INFORMACIÓ I ELS SERVEIS DE SUPORT DISPONIBLES PER A LA RECERCA:

Reforçar les infraestructures tecnològiques i els serveis de suport a la recerca, tant en l'àmbit de la UPF (Portal de Producció Científica, Repositori Digital de la UPF, etc.) com en l'àmbit universitari català (Biblioteca Digital de Catalunya, Portal de Recerca de Catalunya, etc.), donar suport a les polítiques d'implementació de la ciència oberta (publicacions en accés obert, dades de recerca obertes, etc.), i impulsar la utilització d'eines i plataformes tecnològiques per a totes les activitats relacionades amb la recerca.

13. SIMPLIFICAR L'OPERATIVA ADMINISTRATIVA DE LA RECERCA:

Utilitzar la metodologia d'innovació oberta (*open innovation*) amb la participació de PAS i PDI per identificar processos susceptibles de millora i optimitzar els circuits integrals administratius de la recerca. Aprofitar la simplificació per reduir la càrrega administrativa que té el PDI.

TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT I COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT UNIVERSITAT REFERENT EN TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

14. CONSOLIDAR LA UNITAT D'INNOVACIÓ-UPF BUSINESS SHUTTLE I L'UPF-VENTURES:

Promoure la transferència de tecnologies i coneixements generats a la UPF, donant suport als investigadors en la valorització dels resultats de la seva recerca i en la transferència de les seves tecnologies i coneixements a la societat. Continuar fomentant l'esperit emprenedor entre la comunitat universitària, posant a l'abast un conjunt de recursos i serveis per ajudar-los a assolir amb èxit la creació d'una empresa. Cercar sinergies amb el conjunt de la UPF en les seves iniciatives Innoinfo, Suport a l'emprenedor, Espai d'incubació UPF, *start-ups*, HackLab, Programa Explorer UPF Space, Programa Akademia, Premi UPF Emprèn, etc. i les promogudes per estudiants, com l'Entrepreneurship Society) com a instruments per estimular la transferència de coneixement a la societat i l'emprenedoria.

15. UPF INICIATIVA DE TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT (KNOWLEDGE TRANSFER INITIATIVE):

Aquesta iniciativa permetrà que el PDI tingui les eines i el suport necessaris per a la transferència de coneixement. Les línies de treball principals seran la creació del Contracte UPF per a la transferència del coneixement (kit d'eines jurídiques, administratives i organitzatives que permetin materialitzar la col·laboració entre investigadors, organitzacions públiques i privades, i la societat civil), servei de *coaching* personalitzat, promoció de càtedres institucionals i d'empresa, i el desenvolupament d'una estratègia de doctorats in-

dustrials que permeti escalar l'actual programa promogut per la Generalitat de Catalunya complementant-lo amb ajuts específics que permetin construir projectes de R+D+i d'interès estratègic per a la Universitat i aconseguir un reconeixement internacional com a programa d'excel·lència en la implementació de models teòrics al món real per tal de perfeccionar-los i produir un impacte social positiu.

16. UPF DADES OBERTES (DATA COLLABORATIVE):

Els majors desafiaments de la societat (des de com abordar el canvi climàtic fins a la salut pública i la creació de llocs de treball) requereixen d'un major accés a dades i també de noves formes de col·laboració entre el sector públic i el privat que permetin compartir-les. La ciència oberta construirà un nou marc de col·laboració entre empreses, institucions de recerca i organismes governamentals que permeti intercanviar dades amb l'objectiu d'incrementar la presa de decisions basada en dades i ajudar resoldre problemes.

17. UPF CROWDSOURCING INTEL·LIGENT:

Creació de xarxes d'experts i expertes que connectin el talent del professorat, dels investigadors i investigadores i de l'alumnat amb el talent que es troba dispers en la societat amb l'objectiu de resoldre una sèrie de desafiaments vinculats a la transferència de coneixement. Aquesta iniciativa englobarà convocatòries d'innovació oberta en el marc de la Unitat d'Innovació-UPF Business Shuttle a través de les quals investigadors/es i



emprenedors/es podran presentar les seves idees i projectes per tal d'ajudar a resoldre problemes emergents, entre d'altres, en l'àmbit tecnològic, social, econòmic i ambiental.

18. LA UPF COM A CATALITZADOR D'INICIATIVES DE COL·LABORACIÓ PUBLICOPRIVADA:

La descarbonització de l'economia, el desenvolupament d'un model de turisme sostenible i de qualitat, la promoció de l'economia del coneixement o bé l'impuls de polítiques d'igualtat són objectius impensables d'assolir sense una col·laboració intersectorial. La UPF pretén esdevenir un actor clau en l'impuls de partenariats públicoprivats i xarxes col·laboratives connectades a l'activitat dels diferents departaments i centres d'investigació adscrits a la Universitat tot seguint bones pràctiques d'altres universitats d'arreu del món que ja han evidenciat el valor afegit de les universitats com agents neutrals que són vistos amb bons ulls tant des del sector públic com des del sector privat per al lideratge d'aquesta tipologia d'iniciatives. Aquestes mesures tenen com a objectiu crear canals per vehicular el coneixement i les idees entre els diferents sectors.

19. INCREMENT DE LES PUBLICACIONS I DE LA SEVA DIVULGACIÓ:

Es fomentarà que un cop s'assoleix la publicació de la recerca en revistes d'impacte científic, el PDI divulgui els seus resultats en d'altres mitjans. Els *Opuscles del CREI* són un exemple en aquesta línia. Per això es posaran en marxa col·leccions de publicacions, essencialment en línia, que recullin els resultats principals de la recerca i la innovació per tal de millorar la seva difusió i el seu impacte social (documents tècnics, casos d'estudi, vídeos, etc.).

20. UPF ALTAVEU DE CONEIXEMENT:

Relacionat amb l'actuació anterior, dimensionar la comunicació i la projecció institucionals per tal que esdevinguin una autèntica plataforma de transferència del coneixement i un pol de generació d'opinió i de contribució al debat social augmentant així la notorietat de la UPF. Oferir

a deganats, departaments i a tot el professorat un servei de difusió de les seves activitats, codissenyant conjuntament amb ells un pla anual de difusió i brindant-los el suport necessari per fer-ne el seguiment. Oferir formació i instruments per a la divulgació científica, inclòs un servei intern potent de gravació i edició d'entrevistes, reportatges i documentals.

21. BARCELONA LIVING LAB:

La UPF s'ha articulada, des dels seus inicis, com un campus urbà estretament connectat a la ciutat de Barcelona i als seus barris. S'impulsarà el projecte *Barcelona Living Lab*, en col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona i les seves propostes de recerca col·laborativa i espais de cocreació, que ha de permetre escalar la feina feta des dels diferents departaments i centres de la Universitat, tot posicionant la ciutat de Barcelona com el laboratori natural on els diferents grups de recerca de la UPF executen els seus projectes experimentals cohesionant-los en un ecosistema d'innovació que faciliti equips d'investigació multidisciplinaris que integrin coneixements tot posant-los al servei de la ciutat. A través d'aquesta iniciativa es connectarà l'activitat investigadora de la UPF als interessos de la ciutat i dels seus habitants, es potenciarà la col·laboració amb institucions públiques i privades de Barcelona i s'enfortirà i capitalitzarà la marca Barcelona al servei de la recerca.

22. HABILITATS VINCULADES A L'EMPREDORIA, LA CREACIÓ I LA INNOVACIÓ TRANSVERSALS A TOTS ELS GRAUS I MÀSTERS UPF:

És una aposta decidida per a una integració transversal de les competències en empredoria, creació i innovació en tots els graus i màsters (i també es pot promoure en els doctorats en què sigui oportú). Es tracta de potenciar la vinculació entre la Universitat i el món laboral construint, sobre l'actual oferta d'activitats de foment i suport a l'empredoria (inclosa l'empredoria social), la creació (promoguda en diverses facultats) i la innovació promoguda per la Unitat d'Innovació UPF Business Shuttle. A través de l'oferta d'assignatures, els i les estudiants dels diferents programes interactuaran per tal d'assolir

les competències bàsiques que els han de permetre ser emprenedors/es i creadors/es públics i privats amb una visió multidisciplinària.

23. PROMOCIÓ DE LA TRANSFERÈNCIA I LA INNOVACIÓ ENTRE ESTUDIANTS PREUNIVERSITARIS:

Donar a conèixer que el que es fa a la UPF és essencial. Els estudis i la recerca UPF es transmeten a estudiants de batxillerat i cicles formatius de grau superior mitjançant diversos canals i eines, com les jornades de portes obertes o les sessions informatives en línia. No obstant això, l'emprenedoria, la transferència i la innovació són conceptes menys coneguts. A més d'introduir aquestes habilitats de manera transversal als graus, màsters i doctorats de la UPF, la Universitat també ha de promoure l'esperit emprenedor entre aquest col·lectiu i donar a conèixer els casos d'èxit en l'entorn de la UPF.

24. UPF ENTREPRENEURS IN RESIDENCE:

Programa d'atracció de talent nacional i internacional, aprofundint el que ja s'està fent a l'Àrea Tallers, que té com a objectiu portar a la UPF els i les millors emprenedors/es, inversors/es, mentors/es i investigadors/es per treballar conjuntament amb universitaris i Alumni per tal de generar coneixement i connectar-lo amb la resta d'agents de l'ecosistema emprenedor. Recolzats per una unitat de gestió altament especialitzada, l'objectiu final és la formació d'equips multidisciplinaris que donin vida a noves *start-ups* i projectes d'innovació aplicada.



TRANSMISSIÓ DE CONEIXEMENT UNIVERSITAT REFERENT EN APRENENTATGE

25. POSAR AL DIA EL MODEL EDUCATIU:

En els darrers anys, la UPF ha dissenyat les bases conceptuals d'EDvolució, el model educatiu propi amb una proposta flexible única per a cada estudiant per tal d'adaptar els estudis als seus interessos aprofitant al màxim les possibilitats de formació complementària (mínors, etc.). Aquest model ha de comptar amb elements d'aprenentatge actiu (basat en reptes, projectes i investigació, *flipped learning*, etc.) que estimulin diverses competències: competències d'autonomia (autoconeixement i pensament crític, aprenentatge autònom, gestió de projectes i resolució de problemes, emprenedoria, i adaptació i gestió del canvi en entorns complexos, entre d'altres), competències de coneixement interdisciplinari, competències de compromís ciutadà, competències comunicacionals i competències digitals. Tenint en compte que alguns centres estan més avançats que d'altres en aquesta qüestió, ara ha arribat el moment d'implantar el model perquè arribi a tot el professorat i a tot l'alumnat i EUTOPIA pot ser un motor per portar a terme aquesta renovació.

26. INCREMENTAR EL SUPORT AL PROFESSORAT (FORMACIÓ I RECURSOS) PER LA SEVA ACCIÓ EDUCATIVA:

Tant en recursos personals, tècnics, tecnològics i d'innovació (consolidació del rol i les funcions de La Factoria+/CLIK com a servei de suport essencial per al professorat en l'ús dels recursos tecnològics i audiovisuals per a la docència i la innovació docent) com en estímuls i incentius perquè pugui adaptar-se i ser protagonista dels canvis en els paradigmes docents que comporta el nou model docent i per atendre la individualitat de cada estudiant.

27. INCENTIVAR LA DOCÈNCIA DE QUALITAT I INNOVADORA:

Ampliar el model de formació inicial i continuada del professorat. Donar més visibilitat i reconeixement a les pràctiques i projectes docents de qualitat, tal com s'ha fet amb els Premis del Consell Social. Promoure que els docents més qualificats i experimentats participin especialment en els primers anys dels graus.

28. FOMENTAR LA INNOVACIÓ DOCENT:

Incentivar i estendre bones pràctiques d'aprenentatge, incrementar els recursos del programa d'ajuts a la innovació docent i a les xarxes d'innovació (internes i internacionals) per tal de propiciar i estimular projectes docents de qualitat, amb models educatius avançats que siguin interdisciplinaris i transversals, i afavorir iniciatives que aprofitin el potencial de la recerca en el procés d'aprenentatge.

29. UNA UNIVERSITAT D'ALTA QUALITAT INTERNACIONAL EN LA DOCÈNCIA PRESENCIAL:

En el model educatiu ha de guanyar pes l'ús de la tecnologia i la formació híbrida que permetrà més flexibilitat i accessibilitat, sense deixar de ser una Universitat en la qual l'activitat presencial és l'eix central del model i té un valor únic. Aquesta política estructural ajudarà a millorar la qualitat de la nostra docència, així com la reacció a futures conjuntures adverses similars a la crisi de la COVID-19.

30. CREACIÓ DEL CENTRE D'INVESTIGACIÓ INTERDISCIPLINÀRIA SOBRE ENSENYAMENT I APRENENTATGE:

Aquest centre ha d'oferir un nucli de recerca interdisciplinària líder en ensenyament i aprenentatge a la nostra Universitat, contribuint a la seva excel·lència en recerca i docència, facilitant la transferència d'aquest coneixement a la mateixa UPF i a la societat. El centre connectarà a personal investigador que realitza recerca bàsica i aplicada relacionades amb l'ensenyament i l'aprenentatge des de diferents perspectives disciplinàries als diferents departaments de la UPF, amb participació i connexió amb el rectorat/vicerectorat(s), el CLIK/La Factoria+, la Xarxa d'Innovació Docent i professorat de la UPF i comunitats externes que vulguin tractar problemes complexos en ensenyament i aprenentatge.

31. ENFORTIR EL MODEL D'IMPARTICIÓ DE COMPETÈNCIA DIGITAL:

En una Universitat que aposta decididament per la transformació digital en tots els àmbits de la seva activitat, la competència digital ha de continuar tenint presència en el currículum acadèmic de l'alumnat al llarg de tot el seu trajecte per la Universitat, amb uns continguts ajustats a cada etapa des del primer curs de grau fins als màsters i doctorat, amb l'objectiu de contribuir, d'una banda, a la millora del seu rendiment acadèmic i, de l'altra, a la seva preparació com a professionals i ciutadans en un món creixentment tecnològic.

32. REFORÇAR ACTIVITATS DE FORMACIÓ TRANSVERSAL:

Des del primer curs de grau fins als màsters i doctorat es reforçarà la formació en temes transversals com parlar en públic, tècniques de comunicació escrita, etc.

33. UPF EN LÍNIA:

Tot i que la principal oferta educativa de la UPF ha de seguir sent presencial, cal també tenir una marca virtual, que permeti estendre la docència en l'àmbit internacional. La docència en línia i la docència híbrida, més enllà de situacions d'emergència com la que ha provocat la COVID-19, també tenen lloc a la Universitat. En el marc del nou model docent a implantar, cal assegurar el mateix nivell de qualitat per a la docència no presencial, la qual hauria de ser definida, planificada i preparada segons aquesta condició. L'aprenentatge en línia ha d'haver estat dissenyat instruccionalment per ser en línia; no és una simple reconversió o transformació del presencial.

34. TRANSFORMACIÓ DELS ESPAIS:

Prenent en consideració el nou model educatiu, l'impacte de la tecnologia i els canvis en els hàbits dels i les estudiants, cal repensar els espais dedicats a la docència amb l'objectiu que es corresponguin amb les noves necessitats i permetin més flexibilitat, versatilitat i interacció. També cal augmentar les aules preparades per a les sessions per internet en temps real. Aquest replantejament s'ha d'estendre també als espais destinats al treball del PDI i del PAS. Amb els beneficis que aporten les TIC, cal una mirada nova sobre els espais per adequar-los a les exigències d'una Universitat capdavantera en docència, recerca i gestió.

35. CONSOLIDAR L'ÀREA TALLERS DEL CAMPUS DEL POBLENOU OBERT A INICIATIVES DE TOTA LA UPF:

L'Àrea Tallers al districte tecnològic del 22@ és un espai d'espais, de gestió de l'aprenentatge i de producció cultural, on se citen zones compartides, abocades al treball col·laboratiu i interseccional entre la docència, la recerca i la transferència del coneixement, i on tenen lloc dinàmiques educatives que van més enllà de la formació reglada, amb l'objectiu de ser un punt de trobada obert al campus i al barri. La nova Àrea Tallers incorpora dinàmiques que configuren i potencien el projecte EDvolució de la UPF. Cal reforçar el diàleg i la complementarietat de Tallers amb la Biblioteca/CRAI del Poblenou per tal de sumar recursos i serveis en l'acompliment dels objectius, consolidar-lo com a espai neuràlgic i transversal dedicat a la gestió del coneixement i la producció cultural, que també forma part de les iniciatives lligades a EUTOPIA. En definitiva, un espai d'espais abocat al treball col·laboratiu, on conflueixin la



docència, la recerca i la transferència del coneixement; i on s'estimulin la creativitat, l'experiència cultural, les dinàmiques científiques i l'emprenedoria.

36. ACTUALITZAR EL PLA D'ACCIÓ PEL MULTILINGÜISME (PAM) PER TAL DE PROMOURE EL PLURILINGÜISME REAL DE LA COMUNITAT UNIVERSITÀRIA:

Adaptar el PAM a les recomanacions recents del Consell d'Europa (i.e. actualització del Marc Europeu Comú de Referència per a les Llengües del 2020) i a les noves necessitats de la Universitat pel que fa a la internacionalització dels estudis, context social, educatiu i lingüístic, i normatives lingüístiques del país per tal de potenciar la competència plurilingüe d'estudiants, professorat i personal d'administració i serveis. Potenciar que els plans docents de totes les assignatures incloguin materials en les tres llengües de treball de la Universitat (català, castellà i anglès) de manera que la presència de les tres llengües vagi més enllà de la llengua en què s'imparteix la docència. Potenciar la formació lingüística i metodològica del professorat per tal que, sigui quina sigui la llengua de la docència, pugui adaptar-la a les necessitats de les aules amb estudiants de procedència lingüística i cultural diversa. Vetllar per tal que els i les estudiants de grau i màster tinguin l'oportunitat de seguir activitats d'aprenentatge més enllà de les assignatures en les tres llengües (i.e. conferències plenàries, pràctiques curriculars, aprenentatge-servei, o formació específica amb crèdits RAC o de lliure elecció). Es potenciarà a tots els graus l'oferta afegida d'assignatures de Formació transversal de lliure elecció que, pels seus continguts, siguin adients d'impartir en una altra llengua (per exemple, en francès a Humanitats, Traducció, Dret o Ciències Polítiques). Es potenciarà l'oferta d'altres llengües a Idiomes UPF. Es promouran acords institucionals amb consolats de diversos països i institucions culturals estrangeres com l'Institut Francès, l'Institut Goethe de Barcelona, l'Istituto Italiano di Cultura, la Casa Àsia i l'Institut Confuci de Barcelona, entre d'altres, com ja es fa en algunes facultats per tal d'organitzar activitats culturals d'interès mutu en llengua estrangera.

37. PROGRAMES I ASSIGNATURES EN ANGLÈS:

Ampliar el nombre de programes que tenen com a llengua de docència l'anglès. Ampliar l'oferta docent d'assignatures optatives i de formació transversal de lliure elecció impartides en anglès.

38. ASSIGNATURES EN CATALÀ:

Incrementar el percentatge d'assignatures de grau que tenen com a llengua de docència el català. Potenciar l'oferta d'altres activitats d'aprenentatge (i.e. conferències plenàries, pràctiques curriculars, aprenentatge-servei, o formació específica amb crèdits RAC o de lliure elecció). Potenciar que l'alumnat es gradui amb coneixements suficients de català. Potenciar l'aprenentatge del català per part d'estudiants de grau i màster i de professorat procedents d'altres països o comunitats autònomes des de l'inici de la seva incorporació a la Universitat. Potenciar la formació lingüística i metodològica del professorat internacional per tal que pugui incorporar el català en la seva docència.

39. CÀTEDRA POMPEU FABRA:

Seguir promovent i donant suport a les activitats de la Càtedra Pompeu Fabra.

40. GARANTIA DE SEGURETAT LINGÜÍSTICA:

Prendre les mesures necessàries perquè l'idioma en què s'imparteixen les assignatures es respecti tal com es publica en els plans docents, i la inclusió de materials acadèmics en les tres llengües. Garantir una coordinació del multilingüisme que vetlli per la correcta aplicació del PAM i que doni suport a estudiants, professorat i responsables acadèmics.

41. PLA DE PREVENCIÓ I REDUCCIÓ DE L'ABANDONAMENT:

El model educatiu ha de revertir en un millor aprenentatge de l'alumnat i en un menor abandonament. Per al personal docent, reduir la dedicació d'algunes tasques hauria de permetre que s'enfoqui a d'altres activitats de més valor afegit

per a l'alumnat. Entre elles, cal potenciar la figura del tutor o tutora amb tutories individualitzades (es tracta també més endavant). En aquest punt cal aprofitar l'experiència de les millors pràctiques que hi ha, tant en diversos àmbits de la UPF com en d'altres institucions a nivell internacional. I també potenciar les eines tecnològiques que afavoreixen la personalització de l'aprenentatge de cada estudiant i un millor seguiment per part del professorat (Entorn personal d'aprenentatge - PLD (*Personalized Learning Designer*)).

42. MILLORAR LA COORDINACIÓ ENTRE ASSIGNATURES I CÀRREGUES DE TREBALL:

En alguns casos cal més coordinació entre continguts acadèmics i càrregues de treball per millorar el procés d'aprenentatge de l'alumnat. Per això, cal aprofitar les millors pràctiques que ja hi ha en algunes facultats.

43. ASSIGNATURES COL·LABORATIVES:

Promoure assignatures col·laboratives i treballs fi de grau entre estudis, entre diferents graus o entre diferents universitats aprofitant el marc d'EUTOPIA.

44. MILLORAR ELS MÈTODES I PROCESSOS D'AVALUACIÓ:

L'avaluació ha de ser una eina clau per determinar que generem els aprenentatges per capacitar les persones, ciutadans i professionals que volem, i també un instrument de suport a la formació dels estudiants. En el model docent de la Universitat té molta rellevància l'avaluació continuada i l'avaluació formativa. Per millorar-ho cal fomentar la diversitat en els mètodes d'avaluació, més enllà de l'examen; i cal estudiar l'ampliació de les situacions que poden fer recomanable l'avaluació única.

45. INCREMENTAR ELS RECURSOS D'INFORMACIÓ I ELS SERVEIS DE SUPORT DISPONIBLES PER A LA DOCÈNCIA:

Reforçar el conjunt de recursos d'informació de la Biblioteca/CRAI i la seva disponibilitat (en particular dels recursos electrònics), seguir promo-

vent els MOOC i el continguts d'accés obert i, especialment, els recursos educatius oberts (REO o OER *Open Educational Resources*) i les infraestructures per dipositar-los (repositori institucional), i impulsar la utilització d'eines i plataformes tecnològiques per a totes les activitats relacionades amb la docència i l'aprenentatge.

46. PROGRAMES TRANSVERSALS:

La UPF ha desplegat al llarg dels darrers anys diversos programes acadèmics transversals i interdisciplinaris (des de la formació transversal de lliure elecció, el Grau Obert, el Grau en Filosofia, Política i Economia, els mínors, UPF Sènior, etc.). Apostem per continuar treballant en aquesta línia i per tal de facilitar la governança i la gestió, es proposa la creació d'una Comissió de programació de programes acadèmics transversals (des del Grau fins el Doctorat) format per persones amb responsabilitat sobre l'àmbit de la docència, que tindrà com a funcions: analitzar i valorar les propostes de nous programes acadèmics, assessorar i articular les propostes d'acord amb les normes reguladores de la Universitat i encomanar la gestió dels programes a les unitats responsables dels diferents àmbits.

47. NOU GRAU DE MEDICINA:

En el curs 2021-2022 està previst que es comenci a impartir aquest nou grau al Parc de Salut Mar, fruit de la col·laboració entre el Departament de Salut de la Generalitat, la UPF i el Consorci Mar Parc de Salut de Barcelona, que comportarà l'extinció progressiva del grau conjunt UAB-UPF que s'ofereix des del curs 2008-2009. Aquest nou grau estarà plenament adaptat a les necessitats de la medicina actual. Suposarà un canvi en els mètodes i en l'enfocament dels ensenyaments per formar professionals clínics, amb una base sòlida de coneixements i habilitats i amb una orientació clara cap a la medicina basada en la recerca biomèdica per explicar els mecanismes i els processos de les malalties i les teràpies. El nou grau suposarà l'entrada de nou professorat procedent de l'Hospital del Mar que enriquirà el cos docent de la UPF.



48. NOUS GRAUS I MÀSTERS:

Identificar, amb l'ajuda del Consell Social, Alumni i el Consell Assessor Internacional, nous programes d'acord amb les necessitats de desenvolupament socioeconòmic de la societat. Entre les tendències que cal considerar hi ha la transformació digital, l'economia i l'anàlisi de dades, la intel·ligència artificial, la sostenibilitat, etc. En aquesta línia s'estudiarà la creació d'un nou grau, Quantitative Economics and Data Analysis, adreçat a un grup reduït (50, en la línia del Grau en Tecnologies Industrials i Anàlisi Econòmica) d'estudiants provinents de batxillerat tecnològic/científic, 100% en anglès i que podria substituir un dels grups d'Economia.

49. PLANS DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL:

Executar un pla de transformació digital transversal de l'àmbit de la docència, automatitzant processos quan sigui possible, introduint criteris d'eficàcia, eficiència i compromís de servei, que comptin amb la participació dels usuaris, i que reculli les especificitats de cada centre.

50. REDUIR LA CÀRREGA ADMINISTRATIVA QUE GENERA LA DOCÈNCIA:

Analitzar els processos actuals per identificar possibilitats de simplificació i transformació digital per reduir la càrrega administrativa que té el PDI amb el suport del personal de les UGA i tenint en compte les especificitats de cada centre.

POLÍTIQUES TRANSVERSALS

RESPONSABILITAT SOCIAL BENESTAR PLANETARI

51. POLÍTICA D'INTEGRITAT:

Un cop aprovat el Codi Ètic cal desplegar els compromisos que conté (Comissió d'Integritat per a la supervisió del Codi Ètic, Línia Ètica amb possibilitat de comunicacions anònimes).

52. CONSOLIDAR EL PROJECTE DE BENESTAR PLANETARI (MERCAT DEL PEIX):

La UPF es va proposar fa uns anys ser un referent mundial com a centre d'excel·lència de recerca i docència internacional per oferir propostes de solucions en matèria de benestar planetari. Es tracta d'un projecte multidisciplinari que planteja reptes als diversos àmbits de coneixement i d'ensenyament de la Universitat: des de la salut, la biologia, la política, l'economia, les humanitats, les enginyeries, el dret, la lingüística i la traducció, a la comunicació. De cara als propers anys, es tracta d'avançar per consolidar aquesta iniciativa que hauria de convertir-se en un dels segells d'identitat de la UPF. La recent constituïda Càtedra Re-Generation UPF sobre reptes globals, governança urbana i benestar planetari és una iniciativa estratègica que també contribuirà al desplegament de la iniciativa Benestar Planetari de la UPF.

53. OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE:

Englobat en el projecte Benestar Planetari, s'ha d'aprofundir el compromís de la UPF amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i l'Agenda 2030 aprovada per l'ONU. Incorporar i visualitzar els ODS de manera transversal en la docència, consolidant la Universitat com un agent transformador i catalitzador en l'assoliment dels ODS.

54. REDUCCIÓ DE LES EMISSIONS:

Complir amb el compromís de reducció d'emissions del 55% per al 2030 i de neutralitat en carboni per a l'any 2040, impulsant els canvis necessaris en les infraestructures, incrementant les zones verdes en els campus i sensibilitzant i impulsant dins la comunitat universitària comportaments més sostenibles.

55. GESTIÓ INTEGRAL DE LES INICIATIVES DE COMPROMÍS SOCIAL:

Les iniciatives relacionades amb el compromís social de la UPF (inclusió, igualtat, solidaritat i cooperació, aprenentatge-servei, entre d'altres) requereixen una gestió integral i transversal que facilitarà també el retiment de comptes a la societat. Es consolidaran els diversos programes de l'àmbit de la responsabilitat social (igualtat, salut i cooperació/solidaritat) endegats els darrers anys i s'enfortiran i milloraran els instruments de coordinació i gestió.



56. DIMENSIÓ HUMANÍSTICA DE LA SOCIETAT:

Cal seguir i aprofundir en la contribució de la UPF i, especialment de les facultats d'Humanitats, Traducció i Ciències del Llenguatge, i Comunicació, entre d'altres, a la formació en humanitats i cultura de tota la societat.

57. CONSOLIDAR EL PROJECTE DE CULTURA:

La Universitat ja disposa d'un ambiciós projecte de Cultura (Art Track, Diàlegs Humanístics, Tecno Track al Campus del Poble Nou, Projecte de Cultura de la UPF-BSM, etc.). Es tracta de consolidar-lo i aprofundir-lo per tal que la UPF esdevingui una Universitat exemplar en aquesta dimensió.

58. PROGRAMES DE RESPONSABILITAT SOCIAL: POLÍTIQUES D'IGUALTAT EFECTIVA:

Seguir impulsant les polítiques d'igualtat efectiva de dones i homes, multiculturalitat, ètnies i creences, entre d'altres, com a objectiu estratègic de la Universitat. El 2022 finalitza el 2n. Pla d'Igualtat de la UPF, caldrà fer una nova diagnosi i aprovar un nou Pla d'Igualtat.

59. DRETS LGBTI:

Continuar promovent mesures que garanteixin els drets del col·lectiu LGBTI (lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals) i que facin efectius els principis de no-discriminació i de respecte a l'orientació sexual, la identitat o l'expressió de gènere, degudament acompanyats de mesures per a la sensibilització de la comunitat universitària.

60. CREACIÓ D'UN PROTOCOL CONTRA EL RACISME I LA XENOFÒBIA:

La Universitat ha d'exercir com a integrador social, promovent i respectant la diversitat de les persones.

61. COMPROMÍS SOCIAL EN L'APRENTATGE:

Potenciar la introducció de continguts i metodologies de compromís social en el procés d'aprenentatge, a través de l'aprenentatge-servei (ApS) i mitjançant accions de voluntariat i responsabilitat social durant els anys de formació a la UPF. Un exemple de bona pràctica en aquest camp és la Clínica Jurídica de la Facultat de Dret.

62. PROJECTE OBRINT UPF:

Cal seguir apostant pel projecte Obrint UPF, que suposa donar accés a recursos pedagògics a tota la comunitat i a persones externes a la comunitat UPF, incorporant i impulsant programes existents com el Campus Júnior i les Aules d'Extensió Universitària per a la Gent Gran.

63. PORTAL DE TRANSPARÈNCIA:

Avançar amb el compromís social de la UPF a través de la potenciació de l'actual Portal de la Transparència com a instrument per fer palesa la voluntat institucional de retre comptes dels resultats de la nostra actuació, en tant que Universitat pública, davant la societat catalana.

64. BANC DE DADES I VOLUNTARIAT D'INFORMACIÓ RELLEVANT SOCIALMENT:

Potenciar la Guia d'Experts UPF amb un llistat voluntari d'especialització del PDI fàcilment accessible als mitjans de comunicació per oferir a la societat (a través dels mitjans de comunicació i mitjans propis de la UPF) informació qualificada i científicament contrastada sobre temes d'actualitat i d'importància futura pel seu impacte social.

INTERACCIÓ AMB LA SOCIETAT

65. ACTOR EN LA FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA:

Refermar el rol del Consell Social a la Universitat amb un acord marc entre el Consell de Govern de la Universitat i el Consell Social perquè esdevingui una de les seves fortaleeses, amb canals de participació més estrets en tots els àmbits en què sigui possible. A part de les funcions que li pertoquen per llei, entre els àmbits en els quals el paper del Consell Social ha de ser fonamental podem destacar l'acompanyament en la formulació estratègica, la fixació d'objectius i indicadors i l'acompanyament en el seu assoliment.

66. ACTOR EN LA MILLORA CONTÍNUA DE LA UNIVERSITAT:

Fer realitat els objectius del Consell Social de contribuir a la millora contínua de la UPF i de vetllar perquè l'oferta docent de la Universitat s'adapti a les necessitats de desenvolupament socioeconòmic de la societat. Ha de participar també en el procés d'innovació oberta en organització i gestió.

67. ACTOR EN L'OBJECTIU DE MILLORAR EL FINANÇAMENT DE LA UNIVERSITAT:

La interrelació del Consell Social amb la societat ha de contribuir a impulsar la consecució de finançament i de càtedres d'institucions i empreses.



INTERNACIONALITZACIÓ

68. APROFUNDIR LA PARTICIPACIÓ EN LES XARXES INTERNACIONALS D'INTERÈS:

La UPF és present en xarxes internacionals d'excel·lència. Es faran les accions necessàries per aprofundir de manera selectiva la interacció amb les xarxes que encaixin més amb l'estratègia de la UPF.

69. RELACIONS ESTRATÈGIQUES:

Identificar i establir relacions estratègiques amb algunes de les millors universitats internacionals. Reforçar les relacions estratègiques amb els millors socis que tenim actualment. La relació amb les universitats d'EUTOPIA ha de ser clau per al foment de la internacionalització i la millora de la docència, la recerca, la transferència de coneixement i la gestió de la Universitat. L'entrada de la UPF a la xarxa The Guild reforça l'aposta de ser en el grup de les millors universitats europees.

70. CREAR UN CONSELL ASSESSOR INTERNACIONAL:

El Consell assessorarà en matèria d'estratègia general de la UPF i, també específicament, en matèria d'internacionalització, i estarà integrat pels exrectors i per altres persones que han tingut un paper rellevant a la UPF, i per altres persones de reconegut prestigi en el món universitari, econòmic i social del panorama internacional. Aquesta figura ja existeix en alguns àmbits de la Universitat com el DTIC o el CEXS.

71. ACREDITACIÓ INTERNACIONAL:

Promoure processos d'acreditació internacionals, com per exemple l'AACSB dels estudis d'Economia i Empresa.

72. XARXA EXTERIOR UPF:

Impulsar la creació d'una xarxa exterior UPF, que es podrà compondre de delegats en algunes localitzacions clau (que poden ser nacionals del país amb dedicació a temps parcial), d'Alumni (en el context del programa d'ambaixadors), o de persones clau que per motiu del seu lloc de treball a la UPF hagin de realitzar una agenda intensa a l'exterior i que podrien ampliar la seva agenda amb qüestions estratègiques d'internacionalització.

PROCESSOS

ORGANITZACIÓ

73. PLA ESTRATÈGIC:

Revisar el Pla Estratègic 2016-2025 i fer les adaptacions necessàries per garantir el millor compliment de la missió de la Universitat.

74. PARTICIPACIÓ AL CONSELL DE DIRECCIÓ:

Mantenir els responsables de les UCA al Consell de Direcció i a l'equip de govern com un espai de debat i de reflexió dels principals càrrecs acadèmics, que inclogui també la presència dels membres de l'equip de gerència.

75. EQUIP DE GOVERN:

Reduir el nombre de càrrecs i d'assessors de l'equip de govern.

76. ESPAIS DE COPARTICIPACIÓ AMB LES UCA:

Fer reunions mensuals dels membres de l'equip de vicerectors amb les persones responsables de les UCA on es parli de diferents temes proposats per elles mateixes, per tal d'identificar problemes i solucions.

77. SISTEMA D'INDICADORS:

Reforçar el sistema vigent d'indicadors per disposar d'un quadre de comandament integral que permeti monitoritzar el grau d'implementació de l'estratègia. Fomentar la divulgació dels indicadors que siguin rellevants per als usuaris.

78. CENTRES ADSCRITS:

Avançar en la interrelació i cerca de sinergies amb els centres adscrits per tal de poder complir millor amb la missió de la Universitat. Coordinar el pla estratègic de la Universitat amb els plans estratègics dels diferents centres adscrits.

79. COMUNICACIÓ INTERNA:

Seguir millorant la comunicació interna entre tots els àmbits de la Universitat.

80. REVISAR L'ORGANITZACIÓ I ELS PROCESSOS D'ADMINISTRACIÓ:

Amb un procés d'innovació oberta de 180 dies, comptant amb la participació de tots els actors implicats, es procedirà a revisar l'organització i els processos d'administració per identificar àmbits de millora contínua, tenint en compte els objectius i els mitjans humans i materials (programari, etc.) amb què es pot comptar.



81. AUTOMATITZAR ELS PROCESSOS D'ADMINISTRACIÓ:

A partir d'una revisió dels processos administratius, se n'ha d'automatitzar el nombre màxim per augmentar l'eficàcia i l'eficiència general de l'organització, tenint a disposició sistemes d'informació i programaris que donin resposta a les necessitats del projecte i adequant-los, si cal, per contribuir a la millora i a l'avenç de l'administració electrònica, amb treball en xarxa i col·laboratiu.

82. IMPULS DEL PROJECTE GURÚ-CRM:

Els darrers tres anys han estat testimoni del disseny, planificació i posada en marxa d'un CRM (*Customer Relationship Management*) a la Universitat que ja s'ha traduït en projectes i millores concretes en diversos àmbits. Cal impulsar encara més aquest CRM, que ha de servir per construir un sentiment més fort de pertinença de tots els membres de la comunitat UPF, però també per agilitzar tràmits, identificar de manera més ràpida les necessitats dels diferents col·lectius, reforçar i millorar la comunicació o promoure la presa de decisions basada en dades.

83. COORDINACIÓ DE PROJECTES ESTRATÈGICS I *ADVANCEMENT*:

Les polítiques transversals i els eixos estratègics que vertebreren aquest programa requereixen d'una visió innovadora i integrada en la seva gestió. Cal identificar un àmbit des del qual es doni suport i es faciliti la coordinació dels projectes estratègics de la Universitat i, en paral·lel, s'orienti la construcció d'una estratègia institucional coordinada que serveixi per impulsar les activitats de màrqueting i comunicació, la captació de fons per a projectes, les iniciatives orientades a reforçar la satisfacció i el sentiment de pertinença de tots els membres de la comunitat UPF o de les relacions amb els *Alumni*.

84. ACREDITACIÓ:

Garantir l'acreditació institucional (nacional i internacional) de tots els centres propis i dels centres adscrits en què es pugui fer.

INFRAESTRUCTURES

85. PLA D'INVERSIONS:

És urgent un pla d'inversions a mitjà termini que permeti a la UPF programar les obres i projectes necessaris per al seu progrés.

86. DIPÒSIT DE LES AIGÜES:

Acabar el darrer terç d'aquesta infraestructura, a mesura que les disponibilitats pressupostaries ho permetin.

87. REVISIÓ GENERAL DELS ESPAIS:

Com s'ha assenyalat a l'apartat de docència, cal fer un replantejament general dels espais de la Universitat per fer front a l'obsolescència derivada de l'ús intensiu, natural amb el pas dels anys, però sobretot per fer possible la seva adequació a les exigències que imposen el nou model educatiu i la transformació digital, a la qual s'ha fet referència en d'altres apartats.

88. PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL INTEGRAL DE LA UNIVERSITAT:

Com s'ha assenyalat en diversos apartats i diverses actuacions, cal dur a terme un pla de transformació digital integral de la Universitat que inclogui tots els àmbits d'activitat. Un pla que ha de comprometre sobretot els equips humans (tant de PDI com de PAS) per abordar un veritable canvi cultural i organitzatiu; un pla que, per altra banda, haurà de contemplar, en diversos exercicis, els recursos suficients per dur a terme les inversions necessàries en infraestructures, aplicacions i serveis TIC, que permetran fer front a l'obsolescència tecnològica i encarar el futur, innovant i fent progressar la UPF.



PERSONES

PROFESSORAT

89. CAPTACIÓ DE TALENT:

Seguir amb el programa de captació de talent amb *tenure-track* i també amb *postdoc* (Ramón y Cajal, Marie Curie, Beatriu de Pinós, entre d'altres) que combini l'acreditació de mèrits de docència i de recerca, d'acord amb els criteris i les necessitats de cada departament. Els professors que han superat els processos de selecció i avaluació dels seus departaments i que passen el concurs corresponent, han de tenir estabilitat en la seva dedicació a la Universitat. Col·laborar amb d'altres institucions per promoure contractacions de *tenure-tracks* relacionats amb programes d'interès comú.

90. ACTUALITZACIÓ DE LA PLANTA DE PROFESSORAT:

A la llum dels canvis experimentats al llarg dels darrers anys i de les necessitats actuals i futures de la Universitat, cal revisar l'actual planta de professorat i treballar amb les persones responsables de les diferents UCA en la definició de nous paràmetres que permetin la seva actualització i contribueixin a un major grau de transparència i a una millor planificació. Partint d'aquesta nova planta, elaborar i consensuar una relació de llocs de treball del professorat de la UPF.

91. ESTABILITZACIÓ I PROMOCIÓ:

Garantir l'estabilització i la promoció del professorat que hagi superat els processos de selecció i avaluació del seu departament, d'acord amb els criteris de la Comissió de Professorat.

92. ACOMPANYAMENT DEL PROFESSORAT:

Implantar un mecanisme de mentoria del professorat jove a fi de què disposi d'elements per a la gestió del seu pla de carrera.

93. PROFESSORAT ASSOCIAT:

Es tracta de professorat imprescindible pel seu profund coneixement de la realitat professional. Tot i que la feina principal del professorat associat és en una altra organització, cal establir polítiques per fer més satisfactòria la seva relació amb la Universitat. En la mesura que ho permetin els marcs normatiu i pressupostari, aprofitar les possibilitats que obri el nou Estatut del PDI en què està treballant el govern central per tal de millorar les condicions del professorat associat. També cal establir mecanismes que permetin reconèixer l'elevada qualitat de la seva aportació docent.

94. MAJOR RECONeixEMENT DE LA DEDICACIÓ DEL PROFESSORAT:

El volum i la diversitat de tasques que desenvolupa el professorat de la Universitat han experimentat un creixement notable en els darrers anys. Cal revisar i ajustar el còmput de les seves hores de dedicació per tal d'encabir aquelles activitats de valor actualment poc visibles i, alhora, consensuar un model que garanteixi un tracte igualitari entre el professorat de totes les categories i de totes les UCA.

95. REUNIONS PERIÒDIQUES AMB LA JUNTA DE PDI I AMB EL COMITÈ D'EMPRESA:

Mantenir les reunions trimestrals del vicerector/a competent amb els i les representants del conjunt del professorat a la Junta de PDI i al Comitè d'Empresa del professorat.

96. REJOVENIMENT DE LA PLANTILLA DE PROFESSORAT:

En els darrers anys ha augmentat substancialment l'edat mitjana del professorat amb una insuficient entrada de professorat jove. Per això, treballarem per aconseguir millorar la taxa de reposició i així rejuvenir la plantilla de professorat, que també serà conseqüència de les jubilacions que s'aniran produint.

97. APROFITAMENT DEL TALENT DE PROFESSORAT EXTRAORDINARI:

Les normes actuals de jubilació forçosa dels funcionaris als 70 anys priven a la Universitat i al país del talent de determinat professorat extraordinari. Cal trobar solucions d'acord amb el marc legal vigent que no perjudiquin la necessitat de rejuvenir el professorat. Els centres adscrits i els acords amb organitzacions del teixit social i empresarial són vies a explorar. Es posarà en marxa una trobada periòdica de diàleg sobre aspectes generals de la UPF amb els professors emèrits. Es dissenyarà un programa de voluntariat amb el professorat emèrit no remunerat.



PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS

98. MARC DE COMUNICACIÓ:

Seguir potenciant un marc de diàleg i relació transparent de la direcció de la Universitat amb els treballadors i treballadores i amb els seus representants.

99. PLANTILLA:

Incrementar la plantilla del PAS en aquells centres, departaments o serveis que siguin deficitaris en personal.

100. CONDICIONS DE TREBALL:

Millorar les condicions de treball del PAS allà on es detectin mancances.

101. PLA DE CARRERA:

Implementar plans de carrera per a l'estabilització i la promoció.

102. ACOMPANYAMENT:

Implantar un mecanisme de mentoria del personal jove a fi que tingui elements per a la gestió del seu pla de carrera.

103. PARTICIPACIÓ:

Fomentar la participació del PAS en tots els àmbits en què sigui oportú per a la millora de la comunicació interna.

104. REUNIONS PERIÒDIQUES AMB LA JUNTA DEL PAS:

Mantenir les reunions trimestrals del vicerector/a competent amb la Junta del PAS i amb el Comitè d'Empresa del PAS, i amb els i les representants legals dels treballadors i treballadores.

105. MOBILITAT:

Potenciar la mobilitat del PAS dins la UPF i també en el marc de les universitats d'EUTOPIA.

106. INCREMENTAR EL TELETREBALL:

Els objectius de benestar planetari també han d'arribar a l'equip humà de la Universitat. Cal aprofitar les noves tecnologies per millorar i flexibilitzar les condicions de treball i les oportunitats per teletreballar, en els casos en què sigui possible i recomanable, i d'acord amb la legislació vigent.

107. FORMACIÓ:

Seguir apostant per les oportunitats formatives (en administració i serveis, i idiomes) de la UPF als treballadors.

108. AJUTS:

En la mesura que les disponibilitats pressupostàries ho permetin treballarem per recuperar els ajuts que existien abans del 2008. També cal augmentar els ajuts per causes sobrevingudes, mèdiques, econòmiques o d'altra naturalesa.

109. REJOVENIMENT DE LA PLANTILLA DE PAS:

En els darrers anys ha augmentat substancialment l'edat mitjana del PAS. Per això, treballarem per aconseguir rejuvenir la plantilla que, a l'igual que amb el professorat, també serà conseqüència de les jubilacions que s'aniran produint.



ESTUDIANTS

110. MARC DE COMUNICACIÓ I DE RELACIÓ TRANSPARENT DEL RECTORAT AMB ELS I LES ESTUDIANTS:

Impulsar un marc de comunicació entre el rectorat i el Consell d'estudiants, delegats i delegades, estudiants claustrals i representants de les diferents associacions d'estudiants que permeti conèixer i debatre les seves inquietuds, propostes i reivindicacions per tal de garantir un ensenyament de qualitat, suport durant els estudis, en la inserció laboral i al llarg de tota la vida. En aquest marc, es faran reunions trimestrals del rector i/o vicerector/a competent en la matèria amb els i les seves representants d'estudiants.

111. MODEL D'INFORMACIÓ A L'ESTUDIANT:

Consolidar i enfortir el model actual d'informació a l'estudiant, millorant les sinergies entre els diferents agents implicats i els fluxos interns d'informació, potenciant la digitalització dels serveis i prestant una atenció més personalitzada, amb l'objectiu que constitueixi un servei de màxima eficiència en la gestió i de màxima eficàcia per a cada estudiant.

112. VIATGE DE L'ESTUDIANT:

Visió integral i gestió coordinada de l'experiència de l'estudiant des d'abans d'entrar (futur/a estudiant) fins que esdevé Alumni.

113. AUGMENT DELS FONS DESTINATS A BEQUES:

Cap estudiant ha de deixar d'anar a la Universitat per manca de mitjans econòmics. Treballarem per a que s'incrementin els fons destinats a beques, amb el benentès que aquestes mesures en cap cas no poden anar en detriment de la necessària millora del finançament de les universitats públiques.

114. AJUTS:

Cal mantenir dins del pressupost els ajuts per a causes sobrevingudes, mèdiques, econòmiques o d'altra naturalesa.

115. MÉS EFICIÈNCIA EN ELS HORARIS:

Cal aconseguir molta més eficiència i compactament en els horaris de les activitats docents. El nou model docent i l'ús més intensiu de la tecnologia han de permetre uns horaris més eficients. També cal millorar en alguns estudis la informació subministrada als Plans docents i l'anticipació de les dates d'exàmens i tipus d'avaluació.

116. MILLORAR L'ACCÉS A INFRAESTRUCTURES, RECURSOS I SERVEIS TECNOLÒGICS:

Seguir millorant la connectivitat i l'accessibilitat a infraestructures, recursos i serveis tecnològics per a la docència (aplicacions, programaris, plataformes, etc.) a través de la millora de les comunicacions i fomentant la mobilitat TIC.

117. TUTORIES PROACTIVES:

Seguiment constant des del primer curs per aconsellar l'estudiant. Requereix mesurar el nombre d'estudiants tutoritzats per professor/a i millorar els sistemes d'informació perquè els "alertin" en cas de problemes. Comptar amb el suport de formació i les eines tecnològiques que ho facilitin (Entorn personal d'aprenentatge).

118. COMUNITATS D'APRENETATGE:

Agrupacions d'estudiants a partir de primer curs (que poden ser de carreres diferents) per articular trobades acadèmiques amb tutors i tutores i altres estudiants de darrers cursos.

119. MENTORATGE:

Activar la mentoria amb estudiants de darrers cursos per facilitar l'adaptació dels i les estudiants de primer i mentoria amb Alumni per a l'orientació professional dels i les estudiants dels darrers cursos. Facilitar la mentoria entre estudiants que comparteixen característiques socials similars, com per exemple estudiants que provenen de vies d'accés per majors de 25 i 45 anys, disminuint així el risc d'abandonament.

120. INTEGRACIÓ DELS I LES ESTUDIANTS DE PRIMER I INTERNACIONALS:

Potenciar les actuacions encaminades a afavorir la integració tant de l'alumnat de primer curs com de l'internacional.

121. SEGUIR DESENVOLUPANT EL PROGRAMA D'ACOLLIDA LINGÜÍSTICA DELS I LES ESTUDIANTS INTERNACIONALS:

Es tracta d'augmentar l'oferta de cursos i serveis que afavoreixen l'acollida cultural i lingüística per preparar els i les estudiants no catalanoparlants per començar els seus estudis a la UPF en condicions òptimes.

122. MOBILITAT (ESTADES A L'ESTRANGER):

Seguir augmentant els convenis amb les millors universitats estrangeres per garantir llocs d'intercanvi per a l'alumnat UPF. En aquest apartat cal seguir millorant l'assessorament per identificar millor la relació entre els seus interessos acadèmics i els millors llocs d'estada internacional.

123. ESTUDIANTS AMB NECESSITATS ESPECIALS:

Seguir millorant el desenvolupament de programes específics (per a estudiants amb dificultats, esportistes d'alt nivell, estudiants amb altes capacitats, etc.), visualitzar aquests col·lectius i sensibilitzar i informar al professorat, facilitant les tasques d'adaptació docent.



124. ACTIVITATS DE COMUNITAT UNIVERSITÀRIA:

Consolidar les activitats de comunitat universitària i la seva integració i reconeixement al currículum acadèmic a través del Passaport UPF. El Passaport UPF és un instrument diferenciador del conjunt d'estudiants de la Universitat a través del qual poden mostrar les habilitats, les competències i els coneixements adquirits al llarg dels seus estudis a la UPF.

125. AJUTS A LES ASSOCIACIONS D'ESTUDIANTS:

Mantenir les dues convocatòries anuals d'ajuts a les associacions d'estudiants per facilitar que puguin concórrer i accedir en condicions als ajuts.

126. PRÀCTIQUES EN ADMINISTRACIONS, ORGANITZACIONS I EMPRESES:

Seguir fomentant que els i les estudiants realitzin pràctiques durant els seus estudis i treballar per aconseguir millorar la retribució que perceben.

127. MILLORAR LA INSERCIÓ LABORAL:

Plans d'ajuda (finançament, tutories, etc.) per poder portar a la pràctica els millors TFG (Treballs de Fi de Grau). Millorar la interrelació dels responsables de docència dels diferents àmbits amb el servei de carreres professionals, reforçar l'ocupabilitat i la formació al llarg de la vida dels graduats i graduades donant un nou impuls a l'orientació professional personalitzada.

128. ACCÉS A ORGANITZACIONS I ORGANISMES INTERNACIONALS I NACIONALS, PÚBLICS I PRIVATS:

Desenvolupar un programa de formació específic sobre sortides professionals en organitzacions i organismes internacionals i nacionals, públics o privats, amb l'objectiu d'orientar els i les estudiants en les possibles sortides professionals i les millors eleccions curriculars al respecte.

129. INICIATIVA EMPRENEDORA UPF:

En el marc del nou Programa de transferència de coneixement UPF, ajudar a que l'alumnat desenvolupi noves capacitats per tal de promoure projectes empresarials i socials que potenciïn la seva carrera professional.

ALUMNI

130. POTENCIAR EL PROGRAMA D'ALUMNI, QUE HA DE SER UNA DE LES FORTALESES DE LA UNIVERSITAT:

A fi que la UPF continuï com a referent de la vida professional i personal dels graduats i graduades, cal posar en marxa un pla estratègic d'Alumni. Entre les mesures que pot incloure hi ha l'Oficina d'Alumni, la creació de xarxes d'Alumni a les principals ciutats del país i principals països del món on hi ha antics alumnes o la creació del Consell Assessor d'Alumni, entre d'altres.

131. TALENT DELS ALUMNI:

Cal aprofitar el talent dels Alumni per a la millora de les activitats de la Universitat (plans d'estudis, etc.) fent-los participar en tots els òrgans (Consell Social, entre d'altres) i en totes les comissions i activitats de la Universitat en què sigui possible i recomanable (a tall d'exemple, les mentories).

132. COORDINACIÓ AMB ELS CENTRES ADSCRITS:

Generar sinergies amb les unitats d'Alumni dels centres adscrits per ampliar els serveis oferts.

133. POTENCIAR L'OFERTA DE SERVEIS OFERTS ALS GRADUATS I GRADUADES:

En temes com la formació, la informació o el coneixement de resultats de la recerca. Portal dels graduats i graduades amb tots els serveis i informació d'interès.

134. PROGRAMA AMBAIXADORS UPF:

Adreçat als Alumni però també a antics treballadors i treballadores, i a tots els membres de la comunitat (PAS, PDI i estudiants) per convidar-los a participar activament en la promoció i projecció de la Universitat, en els diversos àmbits de relació social. Aquest programa ha de contribuir també a la millora de les fonts de finançament i a la internacionalització de la Universitat.



FINANÇAMENT

135. FINANÇAMENT ADEQUAT:

Treballarem per aconseguir un finançament adequat per a la Universitat, per tal que pugui portar a terme la missió que li encomana la societat. L'actual sistema de finançament dóna un pes majoritari a les variables quantitatives (singularment, el nombre de crèdits matriculats) i poc pes a les qualitatives o de resultats (especialment en temes de recerca). No es pot bastir una Universitat de qualitat sense que el Govern de Catalunya millori el finançament del sistema universitari i introdueixi canvis rellevants en el model de finançament que prenguin en consideració i reconeixin l'assoliment d'objectius i els resultats mitjançant una bateria d'indicadors adequada.

136. FONDS NEXT GENERATION:

Treballarem per tal que la Universitat pugui accedir a aquests fons a fi de poder desenvolupar projectes relacionats amb temes com la digitalització i la sostenibilitat.

MAPA ESTRATÈGIC COMPLET

