

# Pla estratègic de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

2021-2025





## Índex

<b>1. Introducció</b>	<b>5</b>
Presentació del Rector	5
Procés de planificació estratègica	6
Estructura del Pla Estratègic	9
<b>2. Diagnosi</b>	<b>12</b>
Anàlisi DAFO	12
<b>3. Marc estratègic</b>	<b>15</b>
Model de futur i palanques de canvi	15
Missió	16
Visió	16
Valors	17
Eixos estratègics	17
Objectius estratègics	17
<b>4. Pla operatiu 2021-2025</b>	<b>21</b>
Línies d'actuació o accions	21
<b>Annex 1. Procés participatiu</b>	<b>27</b>
<b>Annex 2. Operativització</b>	<b>33</b>
<b>Annex 3. Plantilla de Quadre de Comandament</b>	<b>42</b>

# 1. Introducció



## Introducció

### Presentació del Rector

#### El Pla Estratègic 2021-2025, una eina imprescindible per a la Universitat

És desitjable que les institucions defineixin els seus objectius a mitjà termini i que hi alineïn perfectament les accions necessàries per assolir-los. Així mateix, és imprescindible que hi hagi un consens màxim per decidir els primers, de manera que els òrgans de direcció de la institució puguin establir les segones i disposin de mesures per quantificar l'assoliment d'allò que la comunitat ha establert. Aquesta hauria de ser la lògica de funcionament en una institució democràtica com la nostra, i això ho ha de permetre el Pla Estratègic.

La UVic-UCC no disposava d'un pla estratègic únic. Aquesta anomalia era conseqüència de la singularitat de la nostra entitat. L'acord federatiu entre la Fundació Universitària Balmes i la Fundació Universitària del Bages signat l'any 2014, la creació de la Fundació d'Estudis Superiors en Ciències de la Salut l'any següent, i la darrera entrada de la Fundació Privada Elisava Escola Universitària l'any 2020, conformen una situació excepcional. Per això mateix, la definició d'objectius comuns esdevé un element cabdal per permetre una actuació eficient i la necessària cohesió institucional.

El Pla Estratègic que ve a continuació ha requerit un gran esforç per definir què hauria de ser la UVic-UCC en el període 2021-2025. El missatge és clar: som quatre fundacions, però una única Universitat. Manifestem el que volem ser i com treballarem per assolir els objectius consensuats mitjançant els indicadors que han de determinar si ho hem aconseguit. El document recull l'esforç dels darrers mesos per fer-ho possible, amb un treball intens que des d'aquesta presentació vull agrair. Tota la comunitat ha estat convidada a debatre'l i a proposar idees, i crec que recull la gran majoria de les aportacions que es van fer. El meu agraïment, doncs, a tothom, però especialment a la Secretària General per coordinar tota la feina necessària, i a UTrans per fer-ho possible amb una professionalitat que vull reconèixer especialment.

El procés de reflexió, encetat fa uns mesos pels membres de la Junta de Rectorat i els directors generals de les fundacions, ha cristal·litzat en el Pla Estratègic que ara tinc el plaer de presentar. L'hem fet en una situació difícil, que ha posat a prova la capacitat de la UVic-UCC per afrontar els problemes més imprevistos. Ara toca treballar en l'assoliment dels objectius del Pla. No dubto que podrem fer-ho, amb la voluntat de persistència pròpia de la nostra institució.

**Josep Eladi Baños Díez**

Rector de la UVic-UCC

## Procés de planificació estratègica

### Metodologia

El procés de **planificació estratègica** consisteix bàsicament en la realització d'una **diagnosi** de la organització actual (la Universitat que tenim), identificar els principals atributs i trets diferencials del **model de futur** (la Universitat que volem), i definir el **full de ruta** i les **accions prioritàries** que ens han de permetre passar de la situació actual a la situació futura desitjada.



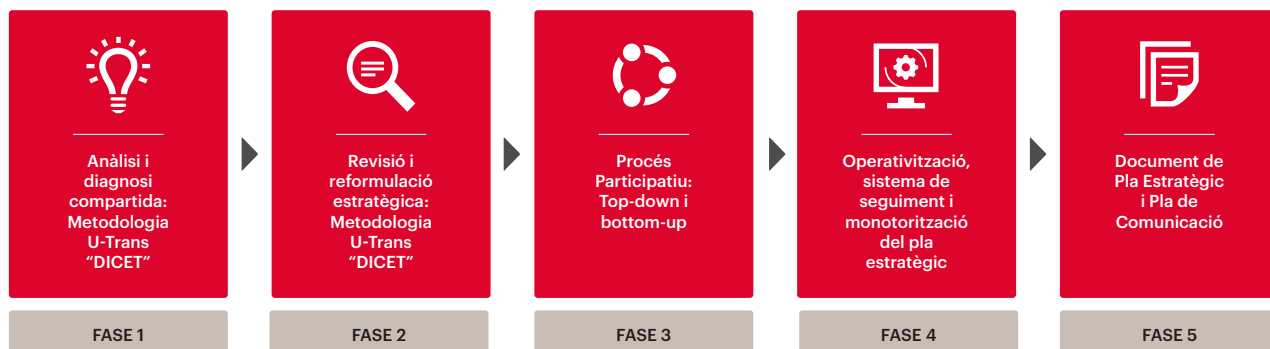
### Definició i implementació de l'estratègia de la UVic-UCC 2021-2025



## Procés de planificació estratègica

### Fases

El procés de planificació estratègica de la UVic-UCC s'ha portat a terme a través de **5 Fases**:



### Participants

El procés d'elaboració del Pla Estratègic de la UVic-UCC s'ha organitzat i desenvolupat amb la implicació dels següents participants que han desenvolupat diferents funcions:

#### Grup Impulsor

- **Membres:** Rector de la UVic-UCC, Director General de la FUBalmes, Director General de la FUBages, Directora General de la Fundació d'Estudis Superiors en Ciències de la Salut, Secretària General i Gerent de la UVic-UCC, i altres persones amb càrrecs de responsabilitat designades per la direcció, si s'escau.
- **Funcions:** Seguiment del procés de Planificació Estratègica: presentació, contrast i validació de propostes i presa de decisions.
- **Participació:** Manteniment de reunions periòdiques de treball i seguiment.

#### Grups de Participació

- **Membres:** Persones seleccionades pel Grup Impulsor que representin els àmbits i eixos estratègics establerts.
- **Funcions:** Facilitar l'anàlisi i formulació estratègica de la UVic-UCC a través de l'aportació d'idees, opinions i/o impressions en relació als àmbits estratègics i/o prioritats estratègiques en el marc de les diferents activitats de la Universitat.
- **Participació:** Manteniment de 1 o 2 reunions per cada Grup de Participació.

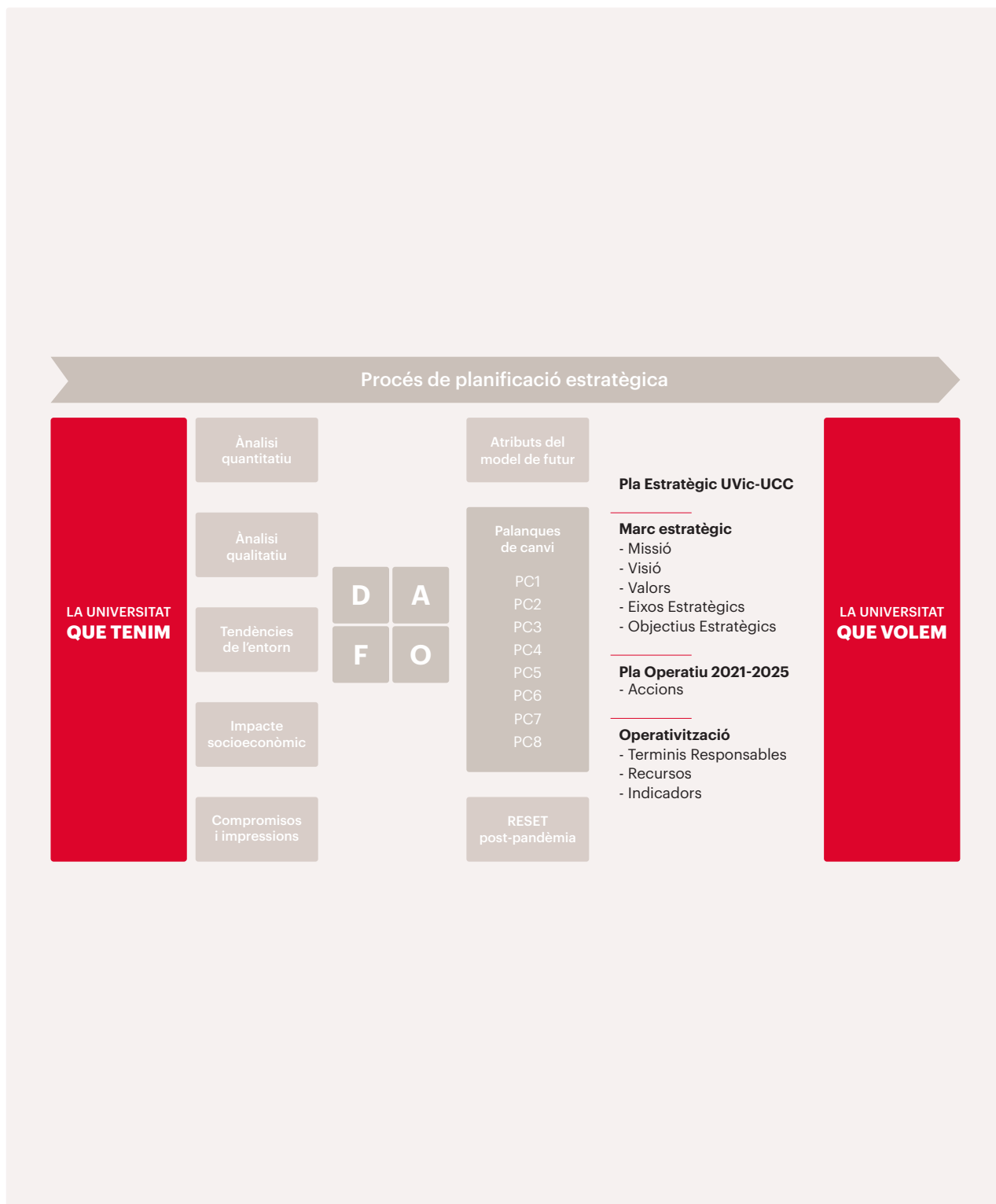
#### Stakeholders

- **Membres:** Representants de les entitats amb interessos compartits amb la UVic-UCC.
- **Funcions:** Facilitar l'anàlisi de l'entorn de la UVic-UCC a través de l'establiment dels criteris, objectius i prioritats que permetin alinear i encaixar les estratègies d'aquestes entitats amb l'estratègia de la UVic-UCC.

## Procés de planificació estratègica

### Procés

A continuació es presenta gràficament i a títol il·lustratiu un esquema del **procés de planificació estratègica** de la UVic-UCC:





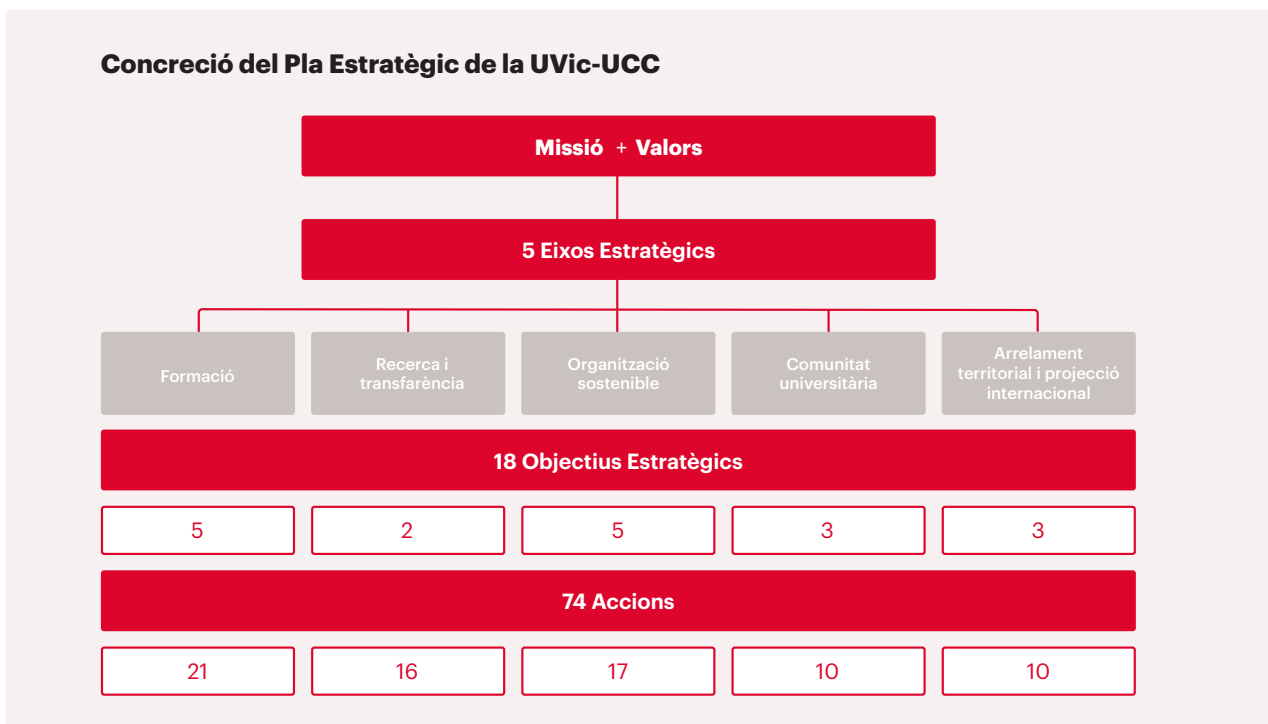
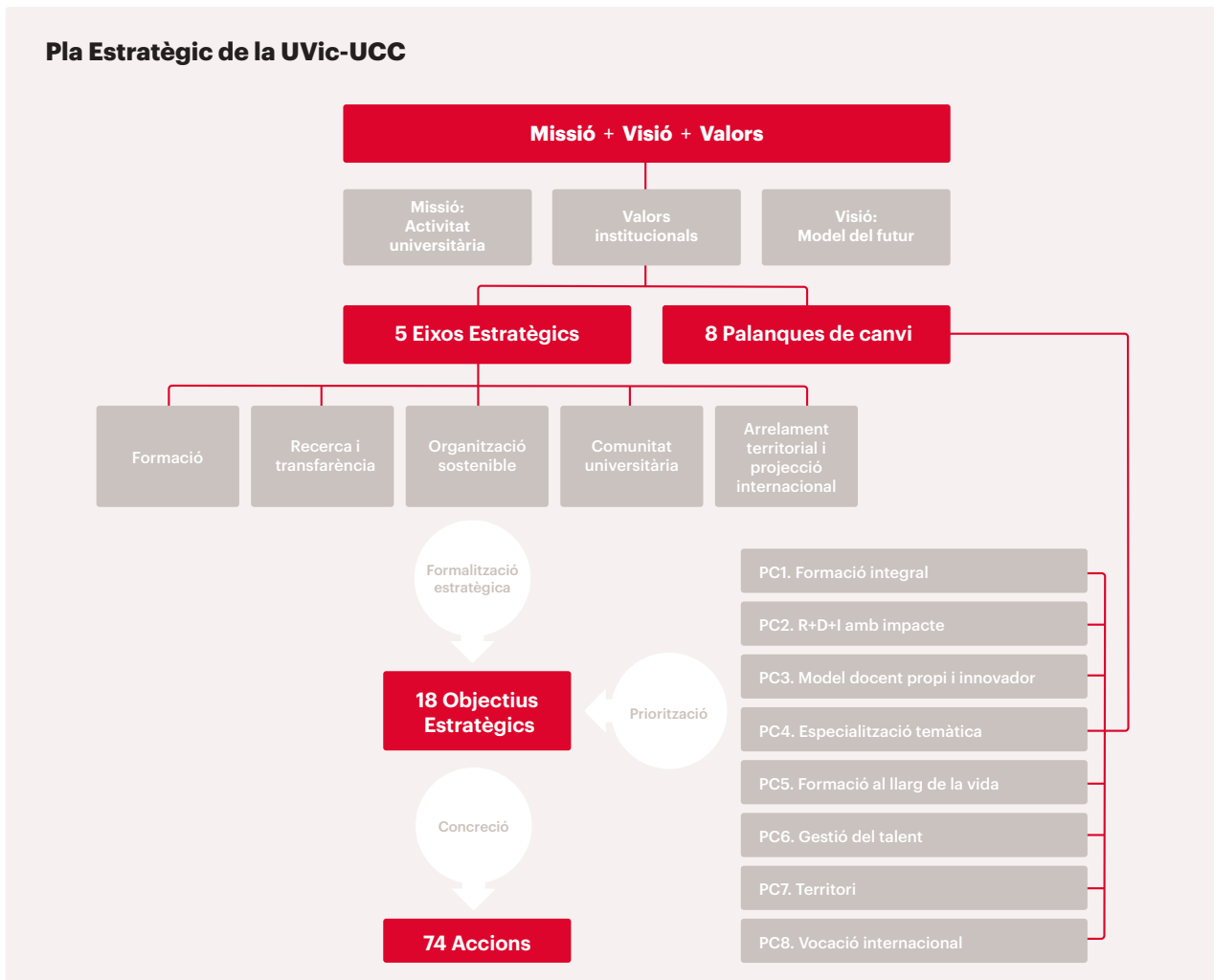
## Estructura del Pla Estratègic

### Elements i conceptes

El present Pla Estratègic conté una formulació dels següents **elements conceptuals**:

- El **model de futur** i les **palanques de canvi**: Son els principals atributs propis i diferencials del model de futur de la Universitat que volem i que han de servir per prioritzar els objectius estratègics i les línies d'actuació, i en els que s'haurien de centrar els esforços en els propers anys.
- La **missió**: Defineix la raó de ser de la institució.
- La **visió**: Estableix a què aspira la institució amb un horitzó de llarg termini, i es formula a partir dels atributs del model de futur o palanques de canvi.
- Els **valors**: En el context de la planificació estratègica, són les característiques pròpies a través de les quals la Universitat vol ser reconeguda i percebuda i que configuren la forma d'actuar de la institució i la singularitzen.
- Els **eixos estratègics**: Configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat universitària.
- Els **objectius estratègics**: Són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la Universitat en cadascun dels eixos estratègics prèviament definits.
- Les **línies d'actuació o accions**: Són les accions que s'han de desenvolupar i que han de servir per concretar la visió estratègica formulada en els eixos.

## Estructura del Pla Estratègic



## 2. Diagnosi



## Diagnosi

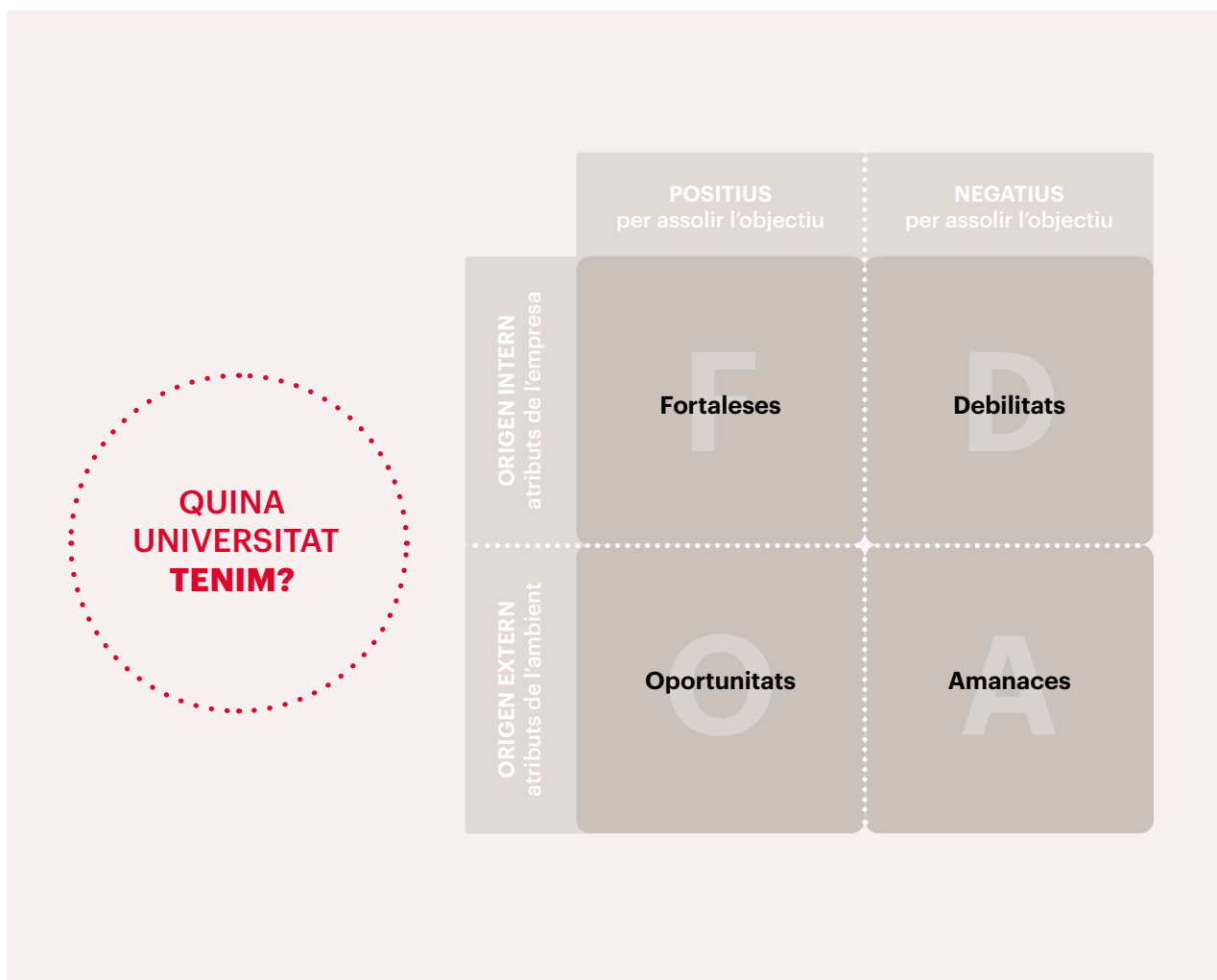
### La Universitat que tenim Metodologia d'anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO consisteix a analitzar el **context competitiu** des de **dos vessants: externa i interna**.

- La vessant **INTERNA** analitza les **fortaleses i debilitats** de la Universitat d'una manera individual i basant-nos sempre en fets objectius o reals.
- La vessant **EXTERNA** és la que identifica les **oportunitats i amenaces** que es donen en el sector, i que la Universitat haurà d'aprofitar i superar respectivament.

Un cop realitzat l'anàlisi DAFO, la **formulació estratègica** consisteix en respondre a les **preguntes següents**:

- Com podem **explotar** cada **fortalesa**?
- Com podem **superar** o contrarestar cada **debilitat**?
- Com podem **aprofitar** cada **oportunitat**?
- Com ens podem **defensar** de cada **amença**?



## Diagnosi

### Informació Disponible

El present Pla Estratègic, i més concretament la diagnosi realitzada de la Universitat actual, s'ha elaborat en base a la informació i plantejaments continguts, entre altres, en els següents documents:

- Pla estratègic UVic 2011-2016 i línies estratègiques UVic 2016-2020
- Memòries d'activitat de la UVic-UCC
- Comptes anuals auditats dels últims 5 anys
- Informe d'anàlisi del valor social generat UVic-UCC 2017
- Estudi d'impacte en el territori de la UVic-UCC 2018
- Informació quantitativa de Graus i Màsters, Formació Contínua i Doctorat
- Informes d'inserció laboral de l'AQU
- Informes de recerca i transferència de la UVic-UCC
- Memòries de PDI i PAS de la UVic-UCC
- Informació de satisfacció i mobilitat d'estudiants
- Memòries de projectes de territori
- Informació comparativa d'Universitats del SUC
- Informació general disponible de l'entorn socioeconòmic i universitari
- Altres informacions i documents rellevants

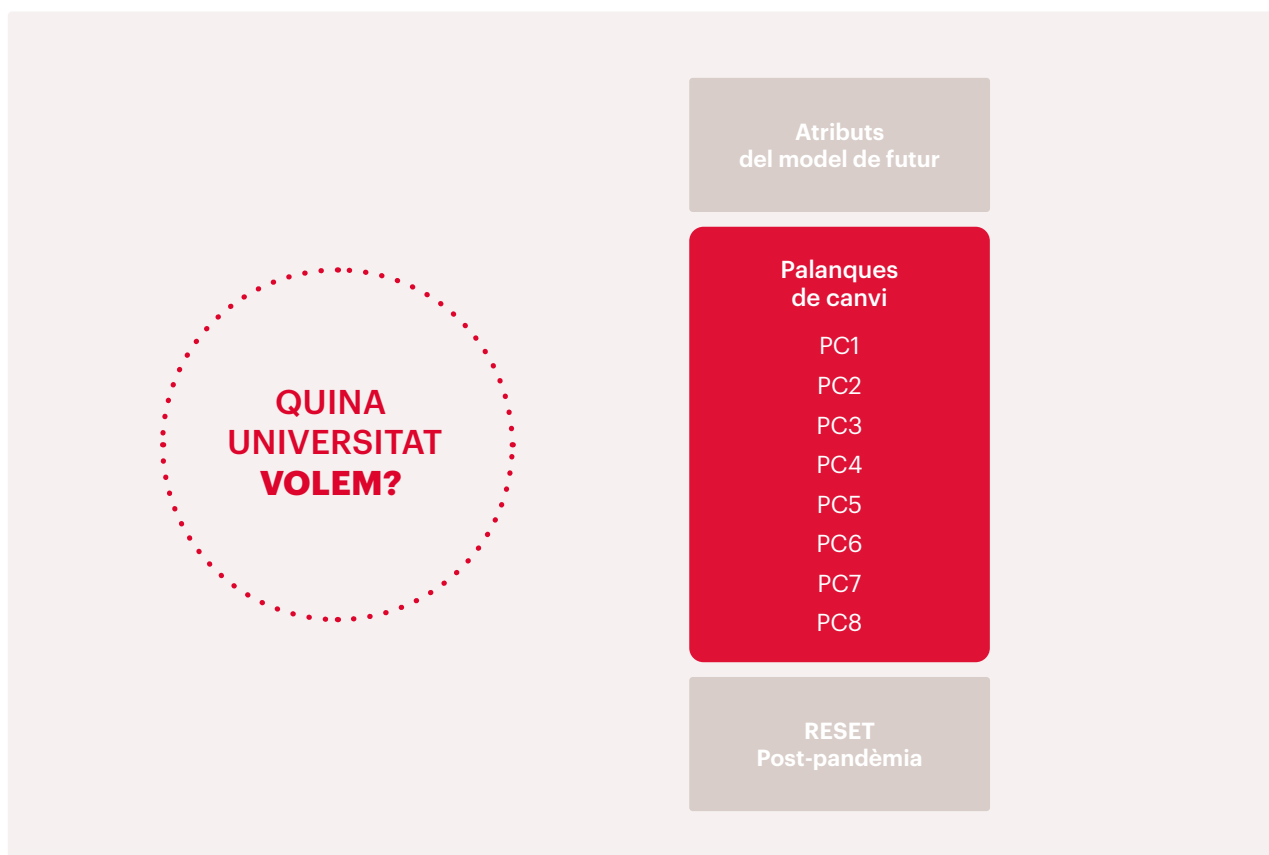
### 3. Marc Estratègic



## Marc Estratègic

### Model de futur i palanques de canvi Els atributs del model d'Universitat que volem

Els atributs del model de futur i les palanques de canvi de la UVic-UCC constitueixen les principals característiques i elements propis i diferencials del model de futur de la Universitat que volem i que han de servir per prioritzar els objectius estratègics i les línies d'actuació, i en els que s'haurien de centrar els esforços en els propers anys.



Els atributs del model de futur i les palanques de canvi de la UVic-UCC proposades són les següents::

- **PC1. Formació integral:** Formació pràctica, dual, transversal, interdisciplinària, professionalitzadora, humanística, competencial i oberta al món
- **PC2. Recerca, transferència i innovació amb impacte:** Impuls d'una recerca temàtica d'excel·lència reconeguda i compromesa amb el treball col·laboratiu, els principis ètics i els processos de qualitat i d'una transferència i innovació amb impacte en els reptes tant locals com globals
- **PC3. Model docent propi i innovador:** Model docent flexible, amb una combinació òptima de presencialitat i virtualitat, itineraris curriculars oberts i personalitzables, integració transversal i vertical i amb una forta interconnexió entre docència i recerca

## Marc Estratègic

- **PC4. Especialització temàtica:** Focalització, que no exclusivitat, en educació, esport, salut, biociències, enginyeries, empresa, comunicació i disseny
- **PC5. Formació al llarg de la vida:** Aposta per la formació contínua enfocada a la demanda i les necessitats nacionals i internacionals
- **PC6. Talent:** Desenvolupament d'estratègies de identificació, captació, desenvolupament i fidelització de talent
- **PC7. Territori:** Universitat multicampus arrelada i generadora d'impacte al territori i compromesa amb el seu desenvolupament científic, econòmic, social i cultural
- **PC8. Vocació internacional:** Potenciació de la dimensió i orientació internacional de forma transversal en tots els àmbits i activitats de la Universitat

## Missió

### La nostra raó de ser

- La missió de la UVic-UCC és ser un **motor de coneixement i d'innovació** a través de la docència i la recerca al servei del **territori** i amb **vocació internacional**.
- La UVic-UCC és una Universitat de **base territorial**, amb **vocació de servei públic i model de gestió privada**.
- La UVic-UCC se centra en l'**atenció a l'estudiant** i la seva **formació global** per tal que els futurs titulats incorporin **valors d'integritat** en l'actuació personal, **exigència** en l'àmbit professional i **responsabilitat** en el terreny social.
- A partir de l'**arrelament** i de la **proximitat al territori**, la UVic-UCC estableix **vincles amb l'entorn** i es compromet amb el **progrés científic, cultural, social i econòmic** del país a través del desplegament d'un model **multicampus** amb el nucli a la **Catalunya Central**.

## Visió

### La Universitat que visualitzem a llarg termini

La visió de la UVic-UCC es formula a partir dels atributs del model de futur i les palanques de canvi de la forma següent:

- La UVic-UCC vol ser una Universitat amb un **model docent propi** caracteritzat per una formació centrada en l'estudiant, amb **enfocament internacional**, eminentment **pràctica, dual, transversal, interdisciplinària, professionalitzadora, humanística i competencial**. Aquest **model flexible** es caracteritza per una combinació òptima de formació **presencial/virtual** i una **integració transversal i vertical** que ha de permetre configurar **itineraris curriculars oberts i personalitzables**.
- La UVic-UCC vol ser una Universitat amb una forta **interconnexió entre docència i recerca, focalitzada** en els àmbits temàtics d'**educació, salut, esport, biociències, enginyeries, empresa, comunicació i disseny**, i amb una oferta de **formació contínua** que respongui eficaçment a la demanda i a les necessitats nacionals i internacionals.
- La UVic-UCC vol ser la Universitat **reconeguda** en el Sistema Universitari Català pel desenvolupament d'estratègies de identificació, captació, desenvolupament i fidelització de talent, amb presència al territori a través d'un **model multicampus** que generi un **alt impacte**



## Marc Estratègic

en el desenvolupament científic, econòmic, social i cultural del país a través de la **recerca** i la **transferència** de coneixement.

- La UVic-UCC vol teixir una extensa xarxa d'**aliances estratègiques** amb l'entorn a partir d'un model transversal i cooperatiu i assolir una forta **projecció internacional** a partir de vincles i sinergies amb institucions d'arreu del món.

### Valors institucionals

#### Els principis que guien la forma d'actuar de la institució i la singularitzen

- Desenvolupament de la **dimensió humana** dels estudiants
- Tracte directe i de **proximitat amb l'alumnat**
- Foment de la **innovació**, la **creativitat**, l'**anàlisi crítica** i l'**esperit emprenedor**
- Capacitat de **resposta àgil** a les necessitats de l'entorn
- **Transversalitat i sinergies** entre àmbits de coneixement, tant internes com externes
- **Rigor, qualitat i excel·lència** en docència, recerca i transferència de coneixement
- **Transparència**, rendiment de comptes a la societat, facilitació de l'accés a tothom
- Vocació **internacional** dels estudis i de l'activitat universitària
- Alineació i compromís amb els **objectius de desenvolupament sostenible** (agenda 2030)

### Eixos estratègics

#### La forma d'estructurar i agrupar el conjunt de l'activitat universitària

Els eixos estratègics configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat universitària.

El Pla Estratègic de la UVic-UCC s'ha estructurat a través de **5 Eixos Estratègics**:

- Eix estratègic 1: **Formació**
- Eix estratègic 2: **Recerca i transferència**
- Eix estratègic 3: **Organització sostenible**
- Eix estratègic 4: **Comunitat universitària**
- Eix estratègic 5: **Arrelament territorial i projecció internacional**

## Marc Estratègic

### Objectius estratègics per eixos

#### La formulació estratègica de les prioritats en cadascun dels eixos estratègics

Els objectius estratègics són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la Universitat en cadascun dels eixos estratègics prèviament definits.

A continuació es presenten els objectius estratègics definits formulats en primer lloc de forma sintètica i posteriorment de forma més descriptiva:

---

#### Formulació sintètica dels objectius

##### Eix estratègic 1: FORMACIÓ

- **OE1.** Matrícula i titulacions sostenibles
- **OE2.** Oferta docent competitiva, viable i cohesionada
- **OE3.** Formació continuada competitiva, sostenible i adequada
- **OE4.** Model de docència propi, singular i innovador
- **OE5.** Qualitat de l'oferta acadèmica

---

##### Eix estratègic 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA

- **OE6.** Recerca d'excel·lència reconeguda internacionalment
- **OE7.** Transferència de coneixement amb impacte en reptes locals i globals

---

##### Eix estratègic 3: ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

- **OE8.** Relacions entre campus i consolidació del model federal
- **OE9.** Processos i model organitzatiu eficients
- **OE10.** Comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva
- **OE11.** Qualitat de les activitats
- **OE12.** Nivell òptim de finançament

---

##### Eix estratègic 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

- **OE13.** Captació i fidelització d'estudiants i professionals
- **OE14.** Estratègia de RRHH adequada
- **OE15.** Promoció de la cultura de la qualitat a tots els nivells

---

##### Eix estratègic 5: ARRELAMENT TERRITORIAL I PROJECCIÓ INTERNACIONAL

- **OE16.** Impacte en el desenvolupament i el progrés del territori
- **OE17.** Cultura institucional, internacional, intercultural i plurilingüe
- **OE18.** Alineació amb els ODS (agenda 2030).

## Marc Estratègic

---

### Formulació descriptiva dels objectius

#### Eix estratègic 1: FORMACIÓ

- **OE1.** Assolir la matrícula que garanteixi la sostenibilitat de les titulacions
- **OE2.** Consolidar una oferta competitiva, viable i cohesionada de títols oficials dels diferents àmbits de coneixement
- **OE3.** Generar una oferta de formació continuada competitiva, sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb l'expertesa en els àmbits de coneixement.
- **OE4.** Desenvolupar un model de docència propi, singular i innovador.
- **OE5.** Promoure la qualitat de l'oferta acadèmica dels títols de la Universitat.

#### Eix estratègic 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA

- **OE6.** Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva.
- **OE7.** Promoure una transferència de coneixement d'excel·lència per a cada àmbit de coneixement, en resposta a reptes globals i de l'entorn.

---

#### Eix estratègic 3: ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

- **OE8.** Aprofundir en les relacions corporatives entre els campus i consolidar el model federal.
- **OE9.** Revisar els processos i el model organitzatiu de la Universitat, tot millorant-ne l'eficiència i la qualitat.
- **OE10.** Promoure una bona comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva.
- **OE11.** Vetllar per l'assoliment i manteniment d'un alt nivell de qualitat en les activitats.
- **OE12.** Assegurar el nivell òptim de finançament.

---

#### Eix estratègic 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

- **OE13.** Orientar la captació i fidelització d'estudiants i professionals transmetent els valors diferencials de la Universitat.
- **OE14.** Desenvolupar una estratègia de RRHH adequada i orientada al conjunt de la comunitat universitària.
- **OE15.** Promoure la cultura de la qualitat a tots els nivells de la Universitat.

---

#### Eix estratègic 5: ARRELAMENT TERRITORIAL I PROJECCIÓ INTERNACIONAL

- **OE16.** Actuar de motor per al desenvolupament i el progrés del territori.
- **OE17.** Promoure una cultura institucional, internacional, intercultural i plurilingüe.
- **OE18.** Alinear els objectius de la Universitat amb els ODS (agenda 2030).

## 4. Pla Operatiu 2021-2025



## Pla Operatiu 2021-2025

### Pla operatiu

#### Estructura i contingut

**5 Eixos estratègics (EE).** D'acord amb el Marc Estratègic UVic-UCC actualitzat

- Formació
- Recerca i transferència
- Organització sostenible
- Comunitat universitària
- Arrelament territorial i projecció internacional

**18 Objectius estratègics (OE).** D'acord amb el Marc Estratègic UVic-UCC actualitzat

**74 Línies d'actuació o Accions (A).** Encaix amb el Marc Estratègic UVic-UCC actualitzat

### Línies d'actuació o accions

#### Accions que han de servir per assolir els objectius i la visió estratègica de cada eix

##### Eix Estratègic 1: Formació

#### OE1. Assolir la matrícula que garanteixi la sostenibilitat de les titulacions

- **A1.** Revisió dels graus que es trobin qüestionats pel nombre de matrícules.
- **A2.** Desenvolupament d'un pla de màrqueting que contempli l'anàlisi de necessitats de mercat i el desplegament d'accions de promoció dels estudis i captació d'estudiants.

#### OE2. Consolidar una oferta competitiva, viable i cohesionada de títols oficials dels diferents àmbits de coneixement

- **A3.** Estudi de viabilitat i proposta de nous estudis oficials d'acord amb les necessitats i oportunitats detectades al territori i el mapa de titulacions quinquennal (grau, màster i doctorat).
- **A4.** Proposta d'especialització en àrees de coneixement específiques que s'alineïn amb àrees d'expertesa.
- **A5.** Ampliació dels vincles i la xarxa de relacions acadèmiques amb Universitats de referència.
- **A6.** Dotació de la capacitat de gestió necessària pel desenvolupament de noves titulacions (requeriments d'espais, qualitat del PDI i planificació)
- **A7.** Desenvolupament de currículums, itineraris i plans d'estudi transdisciplinaris.
- **A8.** Coordinació dels cicles formatius de grau superior als graus universitaris (model 2+3)

#### OE3. Generar una oferta de formació continuada competitiva, sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb l'expertesa en els àmbits de coneixement.

- **A9.** Actualització del model i del portafoli de formació contínua presencial, virtual i in company
- **A10.** Anàlisi de viabilitat d'una estructura organitzativa pròpia per gestionar la formació contínua.
- **A11.** Definició d'estàndards de qualitat acadèmica per als títols propis.

## Pla Operatiu 2021-2025

### OE4. Desenvolupar un model de docència propi, singular i innovador.

- **A12.** Implementació d'un model pedagògic flexible que combini adequadament l'ensenyament presencial i en línia.
- **A13.** Reforç del suport al PDI i a l'estudiantat en l'adaptació del model pedagògic (tecnologia, plataformes, mitjans audiovisuals, pedagogia).
- **A14.** Implementació del model tutorial integral des de primer curs basat en principis de mentoria.
- **A15.** Desenvolupament de la formació holística de l'estudiant mitjançant un programa de matèries pròpies de la Universitat amb una perspectiva internacional i multicultural.
- **A16.** Implantació de titulacions duals.
- **A17.** Creació d'un centre multidisciplinari per desenvolupar recerca educativa en els dominis propis de la Universitat.
- **A18.** Creació i d'un programa formatiu que contribueixi a formar el PDI en lideratge pedagògic i direcció acadèmica.
- **A19.** Organització de l'activitat docent d'acord amb els estàndards de qualitat acadèmica òptima.

### OE5: Promoure la qualitat de l'oferta acadèmica dels títols de la Universitat.

- **A20.** Definició i revisió del Sistema de Garantia Interna de Qualitat dels centres i dels processos de la Universitat
- **A21.** Disseny i desenvolupament del sistema d'autoavaluació de titulacions i processos.

---

## Eix Estratègic 2: Recerca i Transferència

### OE6. Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva

- **A22.** Priorització, potenciació i suport específic a projectes de recerca i innovació en àmbits propis.
- **A23.** Estímul dels grups de recerca cap a l'excel·lència.
- **A24.** Potenciació dels actuals Centres de Recerca i Transferència de Coneixement per avançar cap al desenvolupament i reconeixement d'instituts propis i/o externs.
- **A25.** Potenciació de l'àmbit empresa a través de la creació de càtedres i/o centres de recerca en l'àmbit empresarial.
- **A26.** Suport als recercadors a través de la dotació de recursos econòmics per personal i per projectes de recerca.
- **A27.** Creació de l'Oficina de Projectes Europeus.
- **A28.** Redefinició de l'estratègia de grups de recerca/departaments.
- **A29.** Anàlisi i detecció de les necessitats del territori en el marc del Pacte Nacional pel Coneixement.
- **A30.** Transformació de l'Escola de Doctorat en una nova facultat.
- **A31.** Anàlisi de les exigències acadèmiques i econòmiques de diferents rànquings i segells a nivell d'Universitat i de facultats.
- **A32.** Desenvolupament d'accions per millorar el posicionament en els rànquings universitaris.
- **A33.** Desenvolupament d'un pla de captació de talent en recerca.
- **A.34.** Evolució i desenvolupament de l'OTRI en Xarxa entre les diferents fundacions

## Pla Operatiu 2021-2025

- **A35.** Desenvolupament d'un pla de comunicació de la recerca i divulgació científica des d'un enfoc holístic.

### **OE7. Promoure una transferència de coneixement d'excel·lència per a cada àmbit de coneixement, en resposta a reptes globals i de l'entorn.**

- **A36.** Anàlisi de viabilitat i desenvolupament de campus científicotècnics (Vic-Can Baumann, Barcelona-Elisava, Manresa-CISARC-LabO\_6, Granollers-Automoció).
- **A37.** Potenciació dels resultats d'innovació així com polítiques d'acompanyament a l'emprenedoria social i tecnològica vinculades a les necessitats del territori.

---

## **Eix Estratègic 3: Organització Sostenible**

### **OE8. Aprofundir en les relacions corporatives entre els campus i consolidar el model federal.**

- **A38.** Millora de la coordinació, cooperació i complementarietat entre els campus en docència i recerca
- **A39.** Millora de l'equilibri entre l'estructura acadèmica i l'estructura corporativa.
- **A40.** Creació d'estructures de coordinació entre les federacions per compartir professorat
- **A41.** Establiment de línies d'expertesa per a projectes internacionals de recerca
- **A42.** Consolidació del model corporatiu d'entitats federades i adscrites per presentar una imatge de conjunt de la Universitat

### **OE9. Revisar els processos i el model organitzatiu de la Universitat, tot millorant-ne l'eficiència i la qualitat.**

- **A43.** Implantació d'un programa específic per millorar la gestió de la qualitat
- **A44.** Implementar un model de gestió i informació de dades pel conjunt de la Universitat
- **A45.** Elaboració d'un quadre de comandament integral accessible pels diferents nivells de direcció de la Universitat.

### **OE10. Promoure una bona comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva.**

- **A46.** Promoció externa de la Universitat per millorar el seu posicionament
- **A47.** Promoció internacional de la Universitat per establir aliances amb institucions públiques i privades
- **A48.** Implementació d'un pla de comunicació interna a tota la Universitat

### **OE11. Vetllar per assolir i mantenir un alt nivell de qualitat de les activitats.**

- **A49.** Creació de recursos pedagògics per flexibilitzar els processos d'aprenentatge
- **A50.** Millora en la dotació d'infraestructures de docència i recerca.

### **OE12. Assegurar el nivell òptim de finançament.**

- **A51.** Desenvolupament d'un model pressupostari que atengui la sostenibilitat de la Universitat
- **A52.** Revisió dels criteris d'assignació pressupostària per adequar-los a les necessitats actuals
- **A53.** Diversificació de les fonts d'ingressos per disminuir la contribució de les matrícules de grau

## Pla Operatiu 2021-2025

- A54. Definició d'un model de finançament alternatiu que contempli escenaris complementaris al Contracte Programa.

---

### Eix Estratègic 4: Comunitat Universitària

#### OE13. Orientar la captació i fidelització d'estudiants i professionals transmetent els valors diferencials de la Universitat.

- A55. Desenvolupament de polítiques d'atracció d'estudiants (cicles formatius, grau, màster i doctorat).
- A56. Desenvolupament de polítiques d'atracció de professionals (PDI+PAS)
- A57. Desenvolupament d'accions orientades a la fidelització dels estudiants.

#### OE14. Desenvolupar una estratègia de RRHH adequada i orientada al conjunt de la comunitat universitària.

- A58. Definició de polítiques transparents d'avaluació de PDI i PAS.
- A59. Establiment de protocols per incrementar la cooperació entre PDI i PAS en la gènesi de nous projectes.
- A60. Implementació de polítiques de RRHH per afavorir un bon clima laboral i potenciar el model de conciliació laboral i de teletreball.
- A61. Implementació de l'estratègia de RRHH per a recerca (HRS4R), aplicant els seus principis en la captació i desenvolupament dels professionals com a mitjà de progrés cap a l'excel·lència.
- A62. Identificació dels beneficis socials que ens diferencii i ens permetin atraure i mantenir talent.

#### OE15. Promoure la cultura de la qualitat a tots els nivells de la Universitat.

- A63. Implementació de la política de qualitat a tots els centres de la Universitat
- A64. Implementació d'un programa de formació en el model de gestió de la qualitat pel conjunt de la comunitat universitària.

---

### Eix Estratègic 5: Arrelament territorial i Projecció Internacional

#### OE16. Actuar de motor per al desenvolupament i el progrés del territori.

- A65. Consolidació d'aliances estratègiques amb els agents clau de la quàdruple hèlix del territori.
- A66. Potenciació del paper a jugar per part de les entitats de promoció econòmica del territori en la vinculació Universitat-Empresa

#### OE17. Promoure una cultura institucional internacional, intercultural i plurilingüe.

- A67. Implementació del Pla Estratègic d'Internacionalització intern elaborat per la Comissió de Relacions Internacionals
- A68. Incorporació de la internacionalització com un element propi i diferencial en el perfil formatiu de l'estudiantat.
- A69. Desplegament d'un pla de potenciació de l'Escola d'idiomes de la Universitat



## Pla Operatiu 2021-2025

- **A70.** Desplegament d'un pla de desenvolupament i consolidació d'aliances estratègiques amb Universitats espanyoles i estrangeres
- **A71.** Creació de titulacions orientades a estudiants internacionals
- **A72.** Implementació d'estímuls a la mobilitat internacional del professorat i de l'estudiantat

### **OE18. Alinear els objectius de la Universitat amb els ODS (Agenda 2030).**

- **A73.** Implementació d'un pla d'impuls als ODS que arribi a la comunitat universitària
- **A74.** Creació d'una Unitat de Responsabilitat Social i Cooperació per fomentar la participació de la comunitat universitària en activitats de progrés social

# Annex 1: Procés Participatiu



## Annex 1: Procés Participatiu

### Objectiu

L'objectiu del procés participatiu ha estat generar debat, presentar i contrastar documents, idees i propostes elaborades prèviament per part del Grup Impulsor i recollir i prioritzar idees, reflexions i propostes de persones representatives de la Comunitat Universitària i de les parts interessades de la UVic-UCC per tenir-les en consideració en el procés d'elaboració del Pla Estratègic.

### Participants

S'ha creat un Grup de Participació per cadascun dels àmbits temàtics del Pla Estratègic amb persones representatives dels col·lectius implicats en cada àmbit (PDI, PAS, Centres docents, Departaments, Serveis, Estudiants, Stakeholders, etc.)

Cada Grup de Participació ha tingut un nombre de participants d'entre 15 i 20 persones, la qual cosa ha donat la possibilitat d'intervenir i fer aportacions en les sessions a tothom.

Cada Grup de Participació ha debatut sobre aspectes generals i transversals del Pla Estratègic (diagnosi i marc estratègic) i aspectes propis i específics del seu propi àmbit temàtic (Pla Operatiu: eixos, objectius estratègics i línies d'actuació)

### Àmbits temàtics

El Pla Estratègic de la UVic-UCC s'ha estructurat per àmbits temàtics a través dels següents Eixos estratègics:

- Formació
- Recerca i transferència
- Organització sostenible
- Comunitat universitària
- Arrelament territorial i projecció internacional

Per cadascun dels Eixos Estratègics s'ha creat un Grup de Participació ad-hoc. Així mateix s'ha creat una Comissió amb membres del Patronat com a representació del teixit productiu i altres stakeholders del territori que han debatut sobre el conjunt del Pla Estratègic.

### Grups de participació constituïts

- Consell de Direcció: 1 grup
- Eixos estratègics: 5 grups
- Patronat: 1 grup

## Annex 1: Procés Participatiu

### Metodologia

Les sessions participatives dels Grups de Participació s'han desenvolupat en format virtual i s'han convocat amb suficient antelació.

Prèviament a la celebració de cada sessió participativa, s'ha enviat als membres designats de cada Grup el document a presentar i debatre, el qual recollia les propostes elaborades prèviament per part del Grup Impulsor, per tal que els membres es poguessin preparar la seva intervenció.

Al llarg de la sessió participativa es va presentar el contingut del document i es van formular les preguntes oportunes en cada apartat a fi i efecte de focalitzar i dinamitzar el debat i facilitar el recull d'idees i propostes concretes per part dels assistents. Es van recollir les idees i propostes formulades i es van incorporar a una nova versió del document que es va presentar al Grup Impulsor i al Rector per a la seva revisió i validació.

Es va donar la oportunitat als membres designats dels Grups de Participació de fer aportacions addicionals després de la sessió participativa i en un termini de temps limitat. En cas d'haver aportacions addicionals, aquestes es van recollir i es van incorporar a la nova versió del document en cas de considerar-ho oportú per part del Grup Impulsor.

### Durada i ordre del dia de les sessions participatives virtuals

Durada total: 120 minuts

---

#### 1. Introducció

**Objectiu:** Presentació del marc contextual, metodologia, fases i participants en el procés d'elaboració del Pla Estratègic

---

#### 2. Diagnosi

**Objectiu:** Presentació del resultat de la diagnosi compartida i de l'anàlisi DAFO

---

#### 3. Model de futur

**Objectiu:** Presentació i debat sobre els atributs del model de futur i palanques de canvi de la UVic-UCC

---

#### 4. Marc estratègic

**Objectiu:** Presentació i debat sobre la proposta de Missió, Visió i Valors de la UVic-UCC

---

#### 5. Pla operatiu de cada àmbit temàtic

**Objectiu:** Presentació, debat i recull d'idees i propostes en relació als Eixos Estratègics i Línies d'Actuació de l'àmbit temàtic específic que correspongui

---

#### 6. Recapitulació i properes passes

**Objectiu:** Síntesi de les principals idees i reflexions recollides al llarg de la sessió i explicació dels propers passos a donar en el procés d'elaboració del Pla Estratègic i del procés participatiu.

## Annex 1: Procés Participatiu

### Nombre de participants totals

103 persones han estat convocades i han participat en les sessions dels Grups de Participació

### Relació de membres i participants en les sessions de participació

#### Grup Impulsor: 8 membres / convidats

- Josep Eladi Baños, rector UVic-UCC
- Joan Turró, director general FUBalmes
- Marina Geli, directora general FESS
- Valentí Martínez, director general FUBages
- Anna Sabata, secretària general UVic-UCC
- Marc Mussons, gerent UVic-UCC
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

#### Grup 1. Docència: 14 membres / convidats

- Cristina Vaqué, vicerectora d'Ordenació Acadèmica
- Sílvia Mas, vicerectora de Manresa i responsable de recerca d'UManresa
- Pep Burgaya, degà Facultat d'Empresa i Comunicació UVic
- Sergi Grau, degà Facultat de Ciències i Tecnologia UVic
- Eduard Ramírez, degà de la Facultat d'Educació, Traducció i Ciències Humanes UVic
- Carlota Riera, degana de la Facultat de Ciències de la salut UManresa
- Míriam Torres, degana de la Facultat de Ciències de la Salut i el Benestar UVic
- Ramon Pujol, degà de la Facultat de Medicina UVic-UCC
- Antoni Tort, director de l'Escola de Doctorat
- Pep Ayats, adjunt del vicerectorat d'Ordenació Acadèmica per a la Formació Contínua
- Tamara Gastelaars, delegada del rector per a la Qualitat
- Ricard Giramé, director de l'Àrea de Qualitat UVic
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

#### Grup 2. Recerca i Transferència de Coneixement: 18 membres / convidats

- Jordi Collet, vicerector de Recerca i Transferència de Coneixement
- Sílvia Mas, vicerectora de Manresa i responsable de recerca d'UManresa
- Antoni Tort, director de l'Escola de Doctorat
- Bet Dachs, directora de l'OTRI
- Núria Simó, Centre d'Estudis i Recerca en Educació (CRED) i delegada de recerca de la FETCH
- Javier Peña, Centre d'Estudis en Esport i Activitat Física (CEEAF)
- Gerard Coll, Centre d'Estudis Interdisciplinaris de Gènere (CEIG)
- Marina Geli, Centre d'Estudis Sanitaris i Socials (CESS)

## Annex 1: Procés Participatiu

- Sergio Ponsá, Centre Tecnològic en Biodiversitat, Ecologia i Tecnologia i Gestió Ambiental i Alimentària (CT BETA)
- Javier Jerez, delegat de recerca de la FCSB
- Núria Arimany, delegada de recerca de la FEC
- Carlo Manzo, delegat de recerca de la FCT
- Roberto Elosua, vicedegà de Recerca i Internacional de la Facultat de Medicina
- Xavier Gironès, director de Recerca i Innovació FUBages
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Laura Clèries, directora d'Elisava Research
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

### Grup 3. Organització sostenible: 14 membres / convidats

- Sílvia Mas, vicerectora de Manresa UVic-UCC
- Marc Mussons, gerent UVic-UCC
- Eva Funoll, directora Àrea de Comunicació Corporativa i Relacions Institucionals UVic
- Arnau Bardolet, director Àrea d'Infraestructures i Serveis Generals UVic
- Joan Busquiel, director Àrea TIC
- Montse Simon, directora de l'UHub-Servei a la Comunitat Universitària UVic
- Imma Casaramona, directora del Servei de Carreres Professionals UVic
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Antoni Llobet, adjunt a direcció general FUBages
- Raül Rial, director econòmic-financer FUBages
- Àngels Fusté, responsable de Comunicació i Màrqueting UManresa
- Gerard Solé, responsable de Sistemes d'Informació UManresa
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

### Grup 4. Comunitat Universitària: 14 membres / convidats

- Albert Juncà, vicerector de Professorat UVic-UCC
- Anna Sabata, secretària general UVic-UCC
- Meritxell Borràs, coordinadora de Desenvolupament de Polítiques Corporatives UVic-UCC
- Anna Fàbregas, directora Àrea Màrqueting UVic
- Eva Funoll, directora Àrea de Comunicació Corporativa i Relacions Institucionals UVic
- Àngels Fusté, responsable de Comunicació i Màrqueting UManresa
- Mireia Triquell, directora Àrea de Polítiques del Talent UVic
- Betlem Muñoz, responsable de Gestió de Persones UManresa
- Montse Simon, directora de l'UHub-Servei a la Comunitat Universitària UVic
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Sergi Ferri i Faustine Gabard del Consell d'Estudiants UVic (convocats no assistents)
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

## Annex 1: Procés Participatiu

### Grup 5. Arrelament territorial i projecció internacional: 17 membres / convidats

- Pep Bau, vicerector de Relacions Internacionals UVic-UCC
- Joan Turró, director general FUBalmes
- Marina Geli, directora general FESS
- Montse Corrius, vicedegana en Relacions Internacionals i Recerca de la FEC
- Roberto Elosua, vicedegà de Recerca i Internacional de la Facultat de Medicina
- Montse Fontarnau, directora del Centre Internacional de Formació Contínua, UVic
- Coco Vilaseca, directora del Centre Internacional de Formació Contínua, UManresa
- Imma Casaramona, directora del Servei de Carreres Professionals, UVic
- Mercè Prat, directora de l'Àrea de Relacions Internacionals UVic
- Pere Morera, coordinador de Relacions Internacionals FEC
- Àngel Raluy, unitat per a la Internacionalització de la FETCH
- Montse Romero, responsable de Relacions Internacionals FCSB
- Sarah Khan, coordinació d'Internacionalització FCT
- Montse Simon, directora de l'UHub-Servei a la Comunitat Universitària UVic
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

### Grup Patronat: 17 persones entre membres i convidats

- Josep Arimany
- Jordi Espona, secretari
- Àlex Garrido
- Joan Font
- Josep Eladi Baños
- Joan Turró
- Marina Geli
- Josep Ribas
- Meritxell Borràs
- Valentí Martínez
- Antoni Llobet
- Sergi Domínguez
- Anna Sabata
- Javier Peña
- Marc Mussons
- Francesc Solà i Pau Le Monnier

# Annex 2: Operativització





## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 1: Formació</b>												
<b>OE1. Assolir la matrícula que garanteixi la sostenibilitat de les titulacions</b>												
A1. Revisió dels graus que es trobin qüestionats pel nombre de matrícules.			●	VOA	OTVOA + AdQ + Deganats	●	●	●	●	●	-	Nº de títols de grau revisats i actualitzats
A2. Desenvolupament d'un pla de màrqueting que contempli l'anàlisi de necessitats de mercat i el desplegament d'accions de promoció dels estudis i captació d'estudiants.			●	VOA	AdMàrquetings	●	●	●	●	●	-	Nº d'estudiants de nou accés per titulacions
<b>OE2. Consolidar una oferta competitiva, viable i cohesionada de títols oficials dels diferents àmbits de coneixement</b>												
A3. Estudi de viabilitat i proposta de nous estudis oficials d'acord amb les necessitats i oportunitats detectades al territori i el mapa de titulacions quinquennal (grau, màster i doctorat).			●	VOA	VP + Gerència + Deganats + VI + VR + CA + VR Manresa + Infraestructures	●	●	●	●	●	-	Nº de nous estudis oficials desenvolupats
A4. Proposta d'especialització en àrees de coneixement específiques que s'alineïn amb àrees d'expertesa.		●		VOA	OTVOA + AdQ + Deganats	●	●	●	●	●	-	% de titulacions d'àrees de coneixement alineades amb àrees d'expertesa en docència i recerca
A5. Ampliació dels vincles i la xarxa de relacions acadèmiques amb Universitats de referència.		●		VOA	Deganats	●	●	●	●	●	-	Nº d'Universitats amb vincles acadèmics formalitzats Nº d'iniciatives acadèmiques conjuntes amb altres Universitats
A6. Dotació de la capacitat de gestió necessària pel desenvolupament de noves titulacions (requeriments d'espais, qualitat del PDI i planificació)		●		VOA	VP + Gerència + Deganats + VR Manresa + Infraestructures	●	●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
A7. Desenvolupament de currículums, itineraris i plans d'estudi transdisciplinaris.		●		VOA	OTVOA					●	-	Nº d'activitats interdisciplinars desenvolupades Nº d'ensenyaments interdisciplinaris
A8. Coordinació dels cicles formatius de grau superior als els graus universitaris (model 2+3)			●	Adjunt Rector CFGS	Vic-Manresa					●	-	Nº de passarel·les 2+3
<b>OE3. Generar una oferta de formació continuada competitiva, sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb l'expertesa en els àmbits de coneixement.</b>												
A9. Actualització del model i del portafoli de formació contínua presencial, virtual i in company			●	Adjunt VOA FC	CIFCS		●				-	Creació d'un consell assessor per la FC
A10. Anàlisi de viabilitat d'una estructura organitzativa pròpia per gestionar la formació contínua.		●		Adjunt VOA FC	CIFCS					●	-	(Només indicador de procés)
A11. Definició d'estàndards de qualitat acadèmica per als títols propis.			●	Adjunt VOA FC	CIFCS		●				-	Indicadors de qualitat de FC

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 1: Formació</b>												
<b>OE4. Desenvolupar un model de docència propi i innovador.</b>												
A12. Implementació d'un model pedagògic flexible que combini adequadament l'ensenyament presencial i en línia.			●	VOA + Vmanresa + Facultats	OTVOA + UDUTE + Unitat d'Innovació Docent Manresa	●	●	●	●	●	-	Nº de plans híbrids/multimodals Índex de satisfacció de la docència rebuda
A13. Reforç del suport al PDI i a l'estudiantat en l'adaptació del model pedagògic (tecnologia, plataformes, mitjans audiovisuals, pedagogia).			●	VOA	CIFE + UDUTE + ATIC + Infraestructures	●	●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
A14. Implementació del model tutorial integral des de primer curs basat en principis de mentoria.			●	VOA + Facultats	-		●				-	Nº de titulacions amb pla mentoratge aplicat Índex satisfacció estudiantat vs mentoria rebuda
A15. Desenvolupament de la formació holística de l'estudiant mitjançant un programa de matèries pròpies de la Universitat amb una perspectiva internacional i multicultural.		●		VOA + Facultats	-		●				-	Nº de matèries pròpies de la Universitat
A16. Implantació de titulacions duals.		●		VOA	SCP					●	-	Nº de titulacions duals
A17. Creació d'un centre multidisciplinari per desenvolupar recerca educativa en els dominis propis de la Universitat.			●	VOA	CIFE			●			-	Nº de projectes de recerca educativa
A18. Creació i d'un programa formatiu que contribueixi a formar el PDI en lideratge pedagògic i direcció acadèmica.		●		VOA + VP	CIFE		●				-	Nº de participants en el programa formatiu del PDI
A19. Organització de l'activitat docent d'acord amb els estàndards de qualitat acadèmica òptima.			●	Facultats	Caps d'Estudis + Direccions de Departament	●	●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
<b>OE5: Promoure la qualitat de l'oferta acadèmica dels títols de la Universitat.</b>												
A20. Definició i revisió del Sistema de Garantia Interna de Qualitat dels centres i dels processos de la Universitat			●	AdQ + Facultats	Serveis transversals	●	●	●	●	●	-	Indicadors del SGIQ Assoliment de la certificació i acreditació corresponent
A21. Disseny i desenvolupament del sistema d'autoavaluació de titulacions i processos.			●	AdQ + Facultats	Serveis transversals	●	●	●	●	●	-	Indicadors del PMQ

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 2: Recerca i Transferència</b>												
<b>OE6. Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva.</b>												
A22. Priorització, potenciació i suport específic a projectes de recerca i innovació en àmbits propis.			●	VRTC + VRCM	Gerències + OTRI		●	●	●	●	Dotació econòmica per projectes estratègics	Nº de projectes estratègics impulsats Volum de producció científica generada dels projectes estratègics Volum d'innovació generada dels projectes estratègics
A23. Estimul dels grups de recerca cap a l'excel·lència.		●		VRTC + VRCM	Grups de Recerca + OTRI	●	●	●	●	●	Dotació econòmica per incorporar investigadors pre i postdoctorals	Nº de nous investigadors pre i postdocs anuals Nº d'investigadors captats en convocatòries ICREA, M.Curie, R.y.Cajal Nº de beques predoc ofertades Nº de GR finançats en convocatòries SGR
A24. Potenciació dels actuals Centres de Recerca i Transferència de Coneixement per avançar cap al desenvolupament i reconeixement d'instituts propis i/o externs.			●	VRTC	OTRI + CERTs	●	●	●	●	●	-	Nº de centres certificats CERCA i Carlos III Volum de producció científica i Innovació generada pels centres CERCA
A25. Potenciació de l'àmbit empresa a través de la creació de càtedres i/o centres de recerca en l'àmbit empresarial.			●	VRTC + VRCM + DDC	OTRI + CERTS + Facultats	●	●	●	●	●	RRHH (1 persona 1/2 jornada)	Nº de càtedres i altres iniciatives en l'àmbit empresa Nº i volum d'activitats desenvolupades amb el teixit productiu Nº i volum de projectes d'especialització territorial desenvolupats
A26. Suport als recercadors a través de la dotació de recursos econòmics per personal i per projectes de recerca.			●	VRTC + VRCM	Gerències		●	●			Dotació econòmica 250.000€ curs 21-22 60.000€ curs 22-23	Nº de noves DIR permanents Nº de noves DAR permanents Nº d'hores de dedicació a la recerca relacionades amb el PDI Nº de projectes de recerca precompetitius Nº d'articles publicats
A27. Creació de l'Oficina de Projectes Europeus.			●	OTRI		●	●				RRHH (Manteniment equip actual de l'OTRI)	Nº de projectes europeus obtinguts per àrees de coneixement i tipologia de programes

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 2: Recerca i Transferència</b>												
A28. Redefinició de l'estratègia de grups de recerca/departaments.		●		VRTC	GR i departaments		●	●	●		-	Import econòmic de finançament basal per recerca Import econòmic d'ajut en projectes d'innovació i transferència
A29. Anàlisi i detecció de les necessitats del territori en el marc del Pacte Nacional pel Coneixement.		●		VRTC + DDC	OTRI		●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
<b>OE6. Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva.</b>												
A30. Transformació de l'Escola de Doctorat en una nova facultat.		●		VRTC	Escola de Doctorat	●	●	●	●		-	Establiment de l'estructura organitzativa de l'Escola de Doctorat
A31. Anàlisi de les exigències acadèmiques i econòmiques de diferents rànquings i segells a nivell d'Universitat i de facultats.		●		Àrea de Qualitat	-	●	●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
A32. Desenvolupament d'accions per millorar el posicionament en els rànquings universitaris.			●	VRTC	Àrea de qualitat	●	●	●			Dotació econòmica: 250.000€	Posició en els rànquings universitaris de referència
A33. Desenvolupament d'un pla de captació de talent en recerca.			●	VRTC + VRMC	OTRI		●	●	●		Dotació econòmica: 70.000€/any	Nº de beques post-doc internes
A.34. Evolució i desenvolupament de l'OTRI en Xarxa entre les diferents fundacions		●		OTRI	Escola de Doctorat	●	●	●			-	Nº de projectes de la OTRI desenvolupats en xarxa
A35. Desenvolupament d'un pla de comunicació de la recerca i divulgació científica des d'un enfoc holístic.		●		VRTC + VRMC	OTRI + Àrees de comunicació	●	●	●			A concretar	(Només indicador de procés)
<b>OE7. Promoure una transferència de coneixement d'excel·lència per a cada àmbit de coneixement, en resposta a reptes globals i de l'entorn.</b>												
A36. Anàlisi de viabilitat i desenvolupament de campus científicotècnics (Vic-Can Baumann, Barcelona-Elisava, Manresa-CISARC-Lab0_6, Granollers-Automoció).			●	VRTC + DDC	OTRI		●	●	●	●	-	Nº de GR ubicats a cada Campus Científicotècnic Nº d'empreses instal·lades a cada Campus Científicotècnic Volum d'activitat de recerca i innovació de cada Campus Científicotècnic
A37. Potenciació dels resultats d'innovació així com polítiques d'acompanyament a l'emprenedoria social i tecnològica vinculades a les necessitats del territori.		●		OTRI	-		●	●	●	●	RRHH (1 persona 1/2 jornada)	Volum d'innovació generada: Spinn-offs, patents, convenis, ...

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 3: Organització Sostenible</b>												
<b>OE8. Aprofundir en les relacions corporatives entre els campus i consolidar el model federal.</b>												
A38. Millora de la coordinació, cooperació i complementarietat entre els campus en docència i recerca		●		VP + VR + VManresa	-		●				-	(Només indicador de procés)
A39. Millora de l'equilibri entre l'estructura acadèmica i l'estructura corporativa.		●		Rectorat + DGs	-		●				-	(Només indicador de procés)
A40. Creació d'estructures de coordinació entre les federacions per compartir professorat			●	VP + Vmanresa + Gerències	Serveis Jurídics		●				-	(Només indicador de procés)
A41. Establiment de línies d'expertesa per a projectes internacionals de recerca		●		VI + VR + VManresa	-			●			-	(Només indicador de procés)
A42. Consolidació del model corporatiu d'entitats federades i adscrites per presentar una imatge de conjunt de la Universitat		●		CDPC + Àrees comunicació	-		●				-	(Només indicador de procés)
<b>OE9. Revisar els processos i el model organitzatiu de la Universitat, tot millorant-ne l'eficiència i la qualitat.</b>												
A43. Implantació d'un programa específic per millorar la gestió de la qualitat			●	AdQ	Unitats de qualitat	●	●	●	●		-	(Només indicador de procés)
A44. Implementar un model de gestió i informació de dades pel conjunt de la Universitat		●		AdQ + TIC + Gerències	-		●				-	(Només indicador de procés)
A45. Elaboració d'un quadre de comandament integral accessible pels diferents nivells de direcció de la Universitat.		●		DGs + Gerències	-		●				-	(Només indicador de procés)
<b>OE10. Promoure una bona comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva.</b>												
A46. Promoció externa de la Universitat per millorar el seu posicionament		●		CDPC + Àrees comunicació	-		●	●	●		-	(Només indicador de procés)
A47. Promoció internacional de la Universitat per establir aliances amb institucions públiques i privades		●		CDPC + VI + VR + Àrees comunicació	-		●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 3: Organització Sostenible</b>												
A48. Implementació d'un pla de comunicació interna a tota la Universitat		●		CDPC + Àrees comunicació	-		●				-	(Només indicador de procés)
<b>OE11. Vetllar per assolir i mantenir un alt nivell de qualitat de les activitats</b>												
A49. Creació de recursos pedagògics per flexibilitzar els processos d'aprenentatge			●	UDUTE + Unitat d'Innovació Manresa	Facultats + TIC	●	●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
A50. Millora en la dotació d'infraestructures de docència i recerca.		●		Infraestructures + TIC + Gerències	-	●	●	●	●	●	-	(Només indicador de procés)
<b>OE12. Assegurar el nivell òptim de finançament.</b>												
A51. Desenvolupament d'un model pressupostari que atengui la sostenibilitat de la Universitat			●	DGs + Gerències	-	●					-	(Només indicador de procés)
A52. Revisió dels criteris d'assignació pressupostària per adequar-los a les necessitats actuals		●		Gerències	-		●				-	(Només indicador de procés)
A53. Diversificació de les fonts d'ingressos per disminuir la contribució de les matricules de grau			●	VOA + Vmanresa + Gerències	-		●				-	% d'increment d'ingressos no provinents de matricules de grau
A54. Definició d'un model de finançament alternatiu que contempli escenaris complementaris al Contracte Programa.		●		DGs + Gerències	-		●				-	Volum de finançament alternatiu obtingut

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
<b>Eix Estratègic 4: Comunitat Universitària</b>												
<b>OE13. Orientar la captació i fidelització d'estudiants i professionals transmetent els valors diferencials de la Universitat.</b>												
A55. Desenvolupament de polítiques d'atracció d'estudiants (cicles formatius, grau, màster i doctorat).			●	ADMMarketing		●	●	●	●	-	Nº d'estudiants de nou accés per tipologia de titulacions	
A56. Desenvolupament de polítiques d'atracció de professionals (PDI+PAS)			●	APT + VP + GP + VCM		●	●	●	●	-	Nº de PDI i PAS de nova contractació	
A57. Desenvolupament d'accions orientades a la fidelització dels estudiants.			●	ADM + UHUB + CP (Alumni)		●	●	●	●	-	Nº de membres de Alumni	
<b>OE14. Desenvolupar una estratègia de RRHH adequada i orientada al conjunt de la comunitat universitària.</b>												
A58. Definició de polítiques transparents d'avaluació de PDI i PAS.			●	APT + VP + VR + VCM + GP		●				-	(Només indicador de procés)	
A59. Establiment de protocols per incrementar la cooperació entre PDI i PAS en la gènesi de nous projectes.			●	APT + VP		●				-	(Només indicador de procés)	
A60. Implementació de polítiques de RRHH per afavorir un bon clima laboral i potenciar el model de conciliació laboral i de teletreball.			●	APT + VP + VCM + GP		●				-	Resultat enquesta de clima laboral interna	
A61. Implementació de l'estratègia de RRHH per a recerca (HRS4R), aplicant els seus principis en la captació i desenvolupament dels professionals com a mitjà de progrés cap a l'excel·lència.			●	APT + VR + VP		●				-	(Només indicador de procés)	
A62. Identificació dels beneficis socials que ens diferencien i ens permetin atraure i mantenir talent.		●		APT + VP + GP + VCM			●			-	(Només indicador de procés)	
<b>OE15. Promoure la cultura de la qualitat a tots els nivells de la Universitat.</b>												
A63. Implementació de la política de qualitat a tots els centres de la Universitat		●		Delegada del rector per a la política de qualitat			●			-	(Només indicador de procés)	
A64. Implementació d'un programa de formació en el model de gestió de la qualitat pel conjunt de la comunitat universitària.		●		Delegada del rector per a la política de qualitat			●			-	Nº de participants en el programa de formació	

## Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors													
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte	
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025			
<b>Eix Estratègic 5: Arrelament Territorial i Projecció Internacional</b>													
<b>OE16. Actuar de motor per al desenvolupament i el progrés del territori.</b>													
A65. Consolidació d'aliances estratègiques amb els agents clau de la quàdruple hèlix del territori.		●		Creació + UVIC-UCC	-						●	-	Nº de projectes desenvolupats amb els agents clau
A66. Potenciació del paper a jugar per part de les entitats de promoció econòmica del territori en la vinculació Universitat-Empresa		●		Creació + UVIC-UCC	-						●	-	(Només indicador de procés)
<b>OE17. Promoure una cultura institucional internacional, intercultural i plurilingüe.</b>													
A67. Implementació del Pla Estratègic d'Internacionalització intern elaborat per la Comissió de Relacions Internacionals			●	VRI + SCP	ARI + ORI + Facultats	●	●	●				A concretar d'acord amb el PEI	(Només indicador de procés)
A68. Incorporació de la internacionalització com un element propi i diferencial en el perfil formatiu de l'estudiantat.			●	VRI + VOA	CARI + CE	●	●	●	●	●		Pressupost específic de Projectes d'Internacionalització	Nº i % d'assignatures en anglès per titulació Nº d'activitats d'nternacionalització per titulació o centre
A69. Desplegament d'un pla de potenciació de l'Escola d'idiomes de la Universitat			●	VRI + Escoles Idiomes	Escoles d'Idiomes	●	●					A concretar d'acord amb el Pla	Indicadors d'activitat de l'Escola d'Idiomes
A70. Desplegament d'un pla de desenvolupament i consolidació d'aliances estratègiques amb Universitats espanyoles i estrangeres		●		VRI + SCP	ARI + ORI + CARI		●	●				Pressupost de desplaçament per acords específics	Nº de convenis actius per categoria
A71. Creació de titulacions orientades a estudiants internacionals		●		VOA + VRI	Facultats + OTVOA	●	●	●	●	●		A concretar en funció de cada projecte	Nº de titulacions de Grau / Master / Study Abroad
A72. Implementació d'estímuls a la mobilitat internacional del professorat i de l'estudiantat			●	VRI + SCP	VR + VRCM + ARI + ORI + CARI	●	●					A concretar en base als mecanismes proposats	Indicadors de mobilitat OUT
<b>OE18. Alinear els objectius de la Universitat amb els ODS (Agenda 2030).</b>													
A73. Implementació d'un pla d'impuls als ODS que arribi a la comunitat universitària		●		JR	-	●	●	●	●	●		-	(Només indicador de procés)
A74. Creació d'una Unitat de Responsabilitat Social i Cooperació per fomentar la participació de la comunitat universitària en activitats de progrés social			●	VRI	UHUB		●	●				Pressupost específic per accions de l'Unitat	Nº d'accions i participants en activitats de Voluntariat i Cooperació



# Annex 3: . Plantilla de Quadre de Comandament



### Annex 3: Plantilla de Quadre de Comandament

QUADRE DE COMANDAMENT UVIC-UCC 2021-2025: Seguiment dels indicadors de PROCÉS, RESULTAT I IMPACTE de les accions						
Període considerat (Any): .....			Data: .....			
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Indicador de PROCÉS Mesura i valoració del grau d'avenç de les accions (1)	Indicadors de RESULTATS I IMPACTE Mesura dels resultats i impacte de les accions	Valor de l'indicador de RESULTATS I IMPACTE			Valoració de l'evolució dels indicadors de RESULTAT I IMPACTE (2)
			VALOR INICIAL 2021	VALOR OBJECTIU 2025	VALOR DE PERÍODE CONSIDERAT	
<b>Eix Estratègic:</b> .....						
OE1. ....						
A1. ....						
A2. ....						
An. ....						
OEn. ....						
A1. ....						
A2. ....						
An. ....						

(1) Indicador de PROCÉS: Valoració del grau d'avenç de les accions (5 etapes)

Estat de l'acció en el període considerat
Etapa 0: menys del 5%. Acció no considerada
Etapa 1: menys del 5 al 20%. Acció en fase de planificació
Etapa 2: del 20 al 40%. Acció planificada i agendada
Etapa 3: del 40 al 60%. Acció en estat inicial d'execució
Etapa 4: del 60 al 80%. Acció en fase d'execució
Etapa 5: del 80 al 100%. Acció operativa o realitzada

(2) Indicadors de RESULTAT i IMPACTE: Valoració de l'evolució dels indicadors

Valor de l'indicador en el període considerat
Empitjorament respecte al valor inicial
Manteniment respecte el valor inicial
Millora respecte el valor inicial
Assoliment o superació de l'objectiu