

---

# PLA DIRECTOR 2002- 2006

---

Una Universitat autònoma, pública, catalana, amb vocació universal, compromesa amb el seu entorn, defensora dels valors i la pràctica de la llibertat, el pluralisme, la democràcia i l'equitat, caracteritzada pel seu esperit de servei global i de recerca de la qualitat en l'àmbit dels estudis superiors i universitaris.

*\* Document presentat al Claustre General de 14 de novembre de 2002.*



# ÍNDEX

1. Presentació	3
2. Pla director 2002 – 2006	5
2.1. Eix de la formació	7
2.2. Eix de la recerca	14
2.3. Eix de la relació amb l'entorn i la societat	18
2.4. Eix de les persones	22
2.5. Eix de la captació de recursos	28
2.6. Eix institucional i de l'organització interna	30
3. Desenvolupament estratègic de la UAB	34



## 1. PRESENTACIÓ

El PLA DIRECTOR fa explícits i concreta els objectius i les línies d'acció de govern que es compromet a desenvolupar l'equip de govern durant el període 2002-2006.

L'origen del Pla és el **dobte compromís** assumit el mes de març del 2002, en rebre la confiança de la comunitat universitària per a dirigir el govern de la Universitat: a) uns **objectius de treball**, aplegats en el programa electoral, elaborats a partir d'un diagnòstic de la situació de partida; i b) **una definició d'estil de govern**, entesa com a guia per a l'acció.

Sis mesos després d'assumir les responsabilitat de govern, creiem necessari transformar aquell compromís **en un pla d'acció més concret**, el PLA DIRECTOR, amb la finalitat d'impulsar la planificació estratègica i, sobretot, la transformació de la nostra universitat. El PLA DIRECTOR és, doncs, una eina que ha de **facilitar l'estructuració** de l'actuació de l'equip de govern i, sobretot, la seva focalització en determinats objectius i línies d'actuació al llarg dels propers anys.

Volem, a més, en congruència amb els principis de **transparència** i de **rendició de comptes**, que el PLA DIRECTOR sigui també l'eina a través de la qual el rector presenti al Claustre de la Universitat el seu informe anual de gestió, per a ser discutit i, si s'escau, aprovat. Així, doncs, el Pla Director serà presentat durant el mes de novembre de 2002, globalment, al Claustre, com una part central de l'Informe del Rector sobre la feina feta des de l'abril d'aquest any. Per tant, serà sotmès a debat i aprovació com tot l'Informe. Posteriorment es donarà a conèixer al Consell de Govern, al Consell Social i a tota la comunitat. A partir d'aleshores, tant l'acció de govern com la rendició de comptes faran sempre referència als eixos, objectius i línies d'actuació del Pla. Cada curs, començant ara mateix, es presentaran les actuacions previstes per a cada nou any (document que es lliurarà anualment en la sessió del Claustre del primer trimestre del curs acadèmic).

El PLA, però, tot i ser una eina elaborada de forma lliure i voluntària per l'equip de govern, ha intentat aplegar les orientacions generals sobre reforma institucional discutides al si de la comunitat i, alhora, ha incorporat suggeriments i propostes diverses a la fase final de redacció. Concretament, la redacció actual

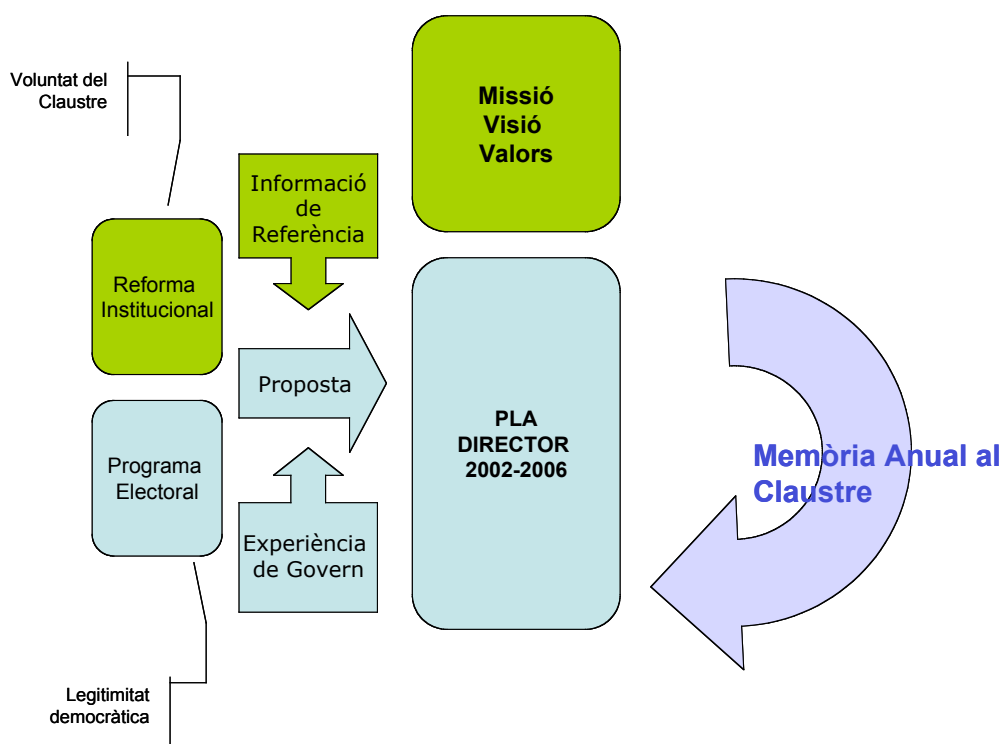
- a. Ha tingut molt en compte les recomanacions del Projecte d'Anàlisi i Diagnòstic Institucional i l'Informe de la Comissió del Claustre



General per a la Reforma Institucional, incloses les seves orientacions sobre la definició de la missió, visió i principis de la UAB. La proposta de missió de l'esmentada comissió, per exemple, encapçala el document.

- b. S'ha vist beneficiada de suggeriments, aplegats durant les interaccions al llarg del mes d'octubre de 2002, de: a) degans, directors i administradores de centre; b) directors i directores de departament; c) membres del Consell Social; d) agents socials; e) estudiants; f) membres de l'Administració i la Gerència; g) membres diversos de la comunitat universitària.

En síntesi, segons mostra l'esquema que es reproduïx a continuació, hem partit d'un programa electoral legitimat democràticament i d'una reflexió i orientacions del Claustre a l'entorn de la reforma institucional, dels quals hem configurat –després de contrastar el diagnòstic previ amb la realitat– una proposta d'actuació plurianual estructurada en forma de PLA DIRECTOR.



El PLA DIRECTOR és, doncs, una proposta i un pla d'acció de l'equip de govern que, per a ser implementada, requereix el desenvolupament i la participació de la comunitat. Del Pla es derivarà el nou contracte programa amb la Generalitat de Catalunya i, sobretot, en sorgiran **polítiques sectorials concretes**, que es presentaran als òrgans de govern competents. En una segona fase,



d'acord amb el nou contracte programa, caldrà establir la planificació específica dels **centres, departaments i instituts**.

Millor dit, la feina no acaba amb el PLA, ans al contrari, és l'inici d'**un procés de planificació i desenvolupament estratègic de la Universitat**, de **construcció conjunta d'un projecte global per a la UAB**.

## **2. PLA DIRECTOR 2002 - 2006**

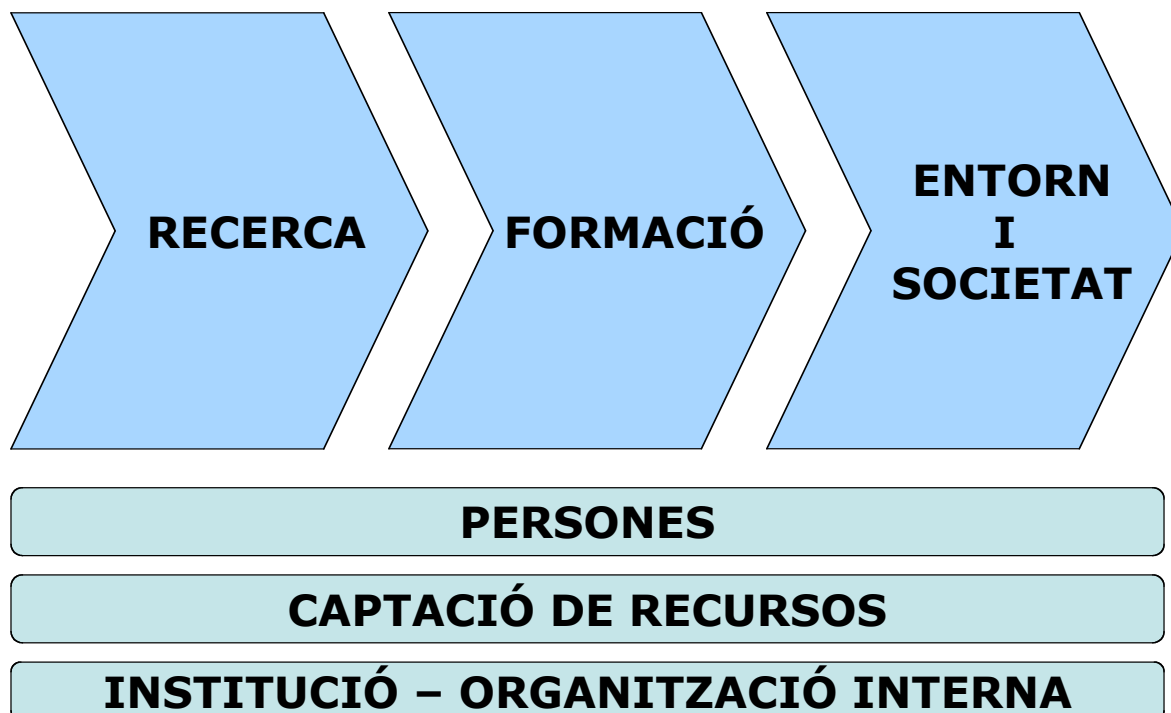
El PLA DIRECTOR s'estructura a l'entorn de sis grans eixos d'actuació. Els tres primers, finalistes, fan referència a les tres grans funcions de la universitat: la formació, la recerca i la relació amb l'entorn i la societat. Els tres darrers, instrumentals, fan referència a les eines mitjançant les quals s'han d'assolir els objectius finalistes: les persones, els recursos i la dimensió institucional i d'organització interna.

Dins de cada eix es defineix la missió final perseguida i es desenvolupa un conjunt d'objectius i accions. El resultat final són **39** objectius i **209** accions.

Als efectes de desenvolupament i d'implementació i, per tant, de participació i rendició de comptes, **s'establiran els responsables a l'equip de govern de cadascun dels objectius i accions, i es definirà el conjunt d'indicadors que hauran d'instrumentar el sistema de seguiment** que permeti establir el grau de compliment de les fites proposades.

Globalment, la responsabilitat de coordinar l'aplicació de la totalitat del Pla Director correspondrà al vicerector de Relacions Institucionals. Específicament, la vicerectora d'Afers Acadèmics coordinarà l'aplicació de tot el que es refereix als centres i facultats, i el vicerector de Professorat i PAS, tot el que fa referència a departaments i instituts. A més a més, s'establirà una Comissió de Planificació Estratègica per al desplegament i seguiment del Pla a tota la Universitat.





## 2.1. EIX DE LA FORMACIÓ

Una Universitat que té una docència de qualitat, integrada a Europa i al procés de construcció d'un espai d'educació superior, innovadora en els sistemes d'ensenyament i avaluació, centrada en les persones, amb una oferta docent flexible i pensada per a satisfer necessitats al llarg de tota la vida de les persones, capaç d'interaccionar amb i anticipar-se a les demandes socials, que forma ciutadans i ciutadanes i professionals amb capacitat d'aprendre contínuament.

### Objectiu 1

Configurar una oferta d'estudis, que s'articuli i convergeixi en el nou marc europeu, capaç de respondre, amb sentit d'anticipació, a les noves demandes de formació d'una societat i un món professional en continu procés de canvi.

- 1.1. Definir la programació plurianual de la UAB, potenciant el caràcter cíclic dels estudis, l'aprofitament de l'oferta curricular entre diferents estudis, les titulacions dobles i la configuració de nous estudis, tot considerant la disponibilitat d'expertesa i de recursos humans, les opcions de futur de la societat, els estudiants i la base de l'oferta existent.
- 1.2. Definir un nou MARC PER A LA REVISIÓ DE PLANS D'ESTUDIS orientat a fer convergir els plans d'estudis al nou marc europeu, que haurà d'establir directrius en: la definició de la missió i els objectius de les titulacions, la flexibilització de l'oferta per facilitar la mobilitat dels estudiants, la incorporació d'elements d'innovació docent, l'extensió de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) i l'estructuració de la ciclicitat, segons el model de Bolonya, entre d'altres.
- 1.3. Establir la política general de relació de la UAB amb els centres adscrits i vinculats i revisar-ne els mecanismes d'intercomunicació.
- 1.4. Establir els criteris per a l'assignació dels crèdits ECTS.
- 1.5. Iniciar experiències pilot de semestralització de la matrícula de determinats estudis, i avaluar-les.
- 1.6. Potenciar una oferta d'assignatures en format virtual en col·laboració amb altres universitats en la línia dels projectes Intercampus, Metacampus i Campus Global.
- 1.7. Estudiar les possibilitats d'establir diferents nivells de presencialitat en els estudis de la UAB i fer experiències pilot.



- 1.8. Establir una oferta d'assignatures d'universitat orientada a afavorir la formació de caràcter complementari, interdisciplinari i, en general, les competències transversals.
- 1.9. Potenciar les pràctiques externes, en les seves diferents modalitats, enteses com a mecanismes de vinculació dels estudiants al món professional i, alhora, establir criteris generals sobre el seu tractament. En fer-ho, caldrà tenir en compte la necessitat de comptar amb un professorat format per a aquesta funció.
- 1.10. Potenciar els plans de millora que es derivin de les avaluacions de les titulacions i articular-ne el seguiment.

## **Objectiu 2**

Afavorir i incentivar un canvi progressiu i modernitzador de la docència del professorat de la UAB, centrat en el procés d'ensenyament – aprenentatge i en la cerca constant de la millora de la qualitat.

- 2.1. Crear un Centre d'Innovació per a la Qualitat de la Docència que articuli de forma integrada les diferents iniciatives i programes endegats en aquest camp i proposi noves fites, partint de l'experiència i l'activitat del PSIDU, l'Oficina Autònoma Interactiva Docent i del coneixement i habilitat existents als campus.
- 2.2. Proporcionar al professorat instruments i oportunitats que els permetin incorporar, de forma progressiva, metodologies i actituds que prioritzin l'aprenentatge per sobre de la transmissió de coneixements.
- 2.3. Proporcionar estratègies d'actuació a centres, departaments i titulacions.
- 2.4. Renovar els criteris i els nous projectes d'innovació docent mitjançant convocatòries específiques i difondre'n els resultats per tal que serveixin d'estímul a la col·lectivitat.
- 2.5. Incorporar els projectes i les activitats d'innovació educativa en el model d'avaluació integral del professorat.
- 2.6. Establir un pla de formació per a la funció docent del professorat de la UAB, fent una especial atenció a l'ús de les tecnologies de la informació i comunicació i a les metodologies docents que comporta el seu ús.
- 2.7. Establir noves metodologies per a l'avaluació integral del professorat.

## **Objectiu 3**

Mantenir la demanda de nou ingrés i afavorir l'ingrés a la UAB dels estudiants més capacitats i motivats, tant per la qualitat i acreditació de les titulacions com per l'atracció de l'oferta.

- 3.1 Elaborar un pla de promoció i de coneixement positiu de la UAB, com a





- institució de recerca i de docència d'excel·lència, adreçat als estudiants de secundària i també al seu entorn familiar i educatiu.
- 3.2 Implicar directament els deganats i els coordinadors de titulació en aquesta tasca.
  - 3.3 Coordinar els diferents agents de la Universitat que tenen relacions amb els centres de secundària. En especial, adreçar-nos als titulats de la UAB que són professors de secundària perquè siguin difusors de la nostra universitat entre els seus estudiants.
  - 3.4 Millorar i consolidar les polítiques d'informació i comunicació adreçades als nous estudiants.
  - 3.5. Estendre el programa de promoció i de coneixement de la UAB als potencials estudiants procedents d'altres col·lectius: estudiants estrangers, persones que estudien i treballen, gent gran, etcètera.
  - 3.6. Establir un pla d'acció general per als alumnes de primer curs, que faciliti la seva incorporació i transició adequades en la seva primera etapa a la UAB (informació prèvia, tutories, orientació, etc.)

#### **Objectiu 4**

Articular la relació amb els recent titulats de la UAB amb l'objectiu de facilitar-los la inserció en el món laboral i poder-los acompanyar en el procés de formació al llarg de la vida.

- 4.1 Establir una funció de coordinació entre les diferents unitats i iniciatives que, o bé als centres o bé de forma general, s'ocupen de la inserció laboral.
- 4.2 Efectuar un seguiment periòdic del grau de satisfacció dels titulats en relació a l'ensenyament rebut i a les necessitats de formació continuada.
- 4.3 Definir i posar en marxa mecanismes de vinculació amb els titulats de la UAB per incrementar-ne la participació en la formació continuada.
- 4.4. Reforçar el paper de l'Associació d'Amics de la UAB com a instrument de contacte i vinculació amb els titulats de la UAB.

#### **Objectiu 5**

Potenciar el paper estratègic de la formació de postgrau a la UAB i reforçar l'EDFC com a ens de promoció, coordinació, organització i gestió de l'activitat de formació de postgrau de la UAB.

- 5.1 Completar l'actual procés d'avaluació dels programes de doctorat i proposar la participació pilot en una experiència d'acreditació.
- 5.2 Elaborar un pla plurianual d'actuació de l'EDFC, amb coordinació amb els centres, departaments, instituts i centres de recerca, a partir dels resultats obtinguts de l'avaluació, que hi estableixi les línies estratègiques de la Universitat.



- 5.3 Incentivar i promoure l'organització de programes de postgrau amb institucions externes, així com la participació d'alumnes dels nostres programes en pràctiques i estades en empreses, administracions públiques i d'altres institucions.
- 5.4 Dissenyar i aplicar un programa de simplificació i millora de la gestió de l'EDFC. El programa abordarà la normativa i la reglamentació dels procediments i processos i l'organització.
- 5.5 Crear un mecanisme de coordinació per a cadascuna de les grans àrees temàtiques d'activitat a la UAB, que promogui la interrelació o el coneixement mutu de les activitats, el treball conjunt i l'economia d'escala i, per tant, que incrementi el nombre de programes interdepartamentals.
- 5.6 Millorar, des d'aquestes àrees, la coordinació del pregrau amb el postgrau, treballant conjuntament amb els corresponents coordinadors de les titulacions i amb els departaments i centres d'estudis/instituts.
- 5.7 Integrar els estudiants de tercer cicle i de formació continuada com a membres de ple dret de la comunitat universitària. En particular, s'expedirà una targeta identificativa per a aquests col·lectius, que els doni accés al conjunt de serveis de la UAB.
- 5.8 Revisar globalment la política de cànons i preus de formació continuada (cost de gestió, lloguer d'espais, etc.) amb l'objectiu d'incentivar-ne la realització i buscar alhora l'autofinançament.

## **Objectiu 6**

Millorar la qualitat dels programes de doctorat, potenciant els programes pluridisciplinaris, interdepartamentals i interuniversitaris.

- 6.1 Efectuar una avaluació transversal, de tipus metodològic, dels programes de la UAB per poder aprendre internament dels resultats que es considerin òptims, és a dir, establir les bones pràctiques.
- 6.2 Definir un sistema d'indicadors de qualitat dels programes de doctorat, coherent amb la resta de sistemes d'indicadors i de bases de dades existents a la UAB i, per tant, utilitzable en el seguiment, avaluació i programació de les activitats de doctorat.
- 6.3 Incentivar la participació del professorat en els programes de doctorat i en la direcció de treballs de recerca i tesis doctorals, comptabilitzant-la com a dedicació docent i incorporant-la plenament en el model d'avaluació integral del professorat.
- 6.4 Donar un suport addicional als programes de reconegut prestigi, en especial als que gaudeixen d'acreditació internacional.
- 6.5 Incrementar la presència exterior dels programes de doctorat de qualitat mitjançant instruments com ara la Venice International University (VIU), la International Graduate School of Catalonia, etc.
- 6.6 Incrementar els ajuts als departaments, inclosos els ajuts econòmics, per a la realització de programes de doctorat. En fer-ho, s'insistirà en



la necessitat de tenir presents les noves tendències i demandes socials, la definició de les accions prioritàries de destí de la despesa i la instrumentació d'un sistema de seguiment (a través d'objectius explícits i els corresponents indicadors).

- 6.7 Donar suport als centres i departaments per impulsar la formalització de nous programes de doctorat interuniversitaris.
- 6.8 Flexibilitzar el sistema de gestió dels programes de doctorat propiciant la màxima col·laboració entre les unitats de suport administratiu dels departaments, de l'EDFC i de l'Àrea d'Afers Acadèmics.

## **Objectiu 7**

Millorar quantitativament i qualitativament l'activitat de formació continuada com a mecanisme de transferència de coneixements i de relació amb l'entorn.

- 7.1 Incrementar i fer més accessible l'activitat de formació continuada, amb una clara interrelació entre demanda i oferta, major presència a Barcelona i un increment de les propostes semipresencials i/o a distància.
- 7.2 Incrementar la presència externa dels estudis de formació continuada, emprant instruments com ara el *Instituto Universitario de Posgrado* o la col·laboració interuniversitària.
- 7.3 Potenciar la presència externa, i en especial la relació amb els municipis i ajuntaments, redimensionant el programa La Universitat a l'Abast".
- 7.4 Definir i aplicar un sistema d'indicadors de qualitat dels programes de formació continuada, coherent amb la resta de sistemes d'indicadors i de bases de dades existents a la UAB i, per tant, utilitzable en el seguiment, avaluació i programació de les activitats de formació continuada.
- 7.5 Normalitzar el conjunt d'activitats de formació continuada que es realitzen als diferents campus, establint l'EDFC com a centre de referència i coordinació.
- 7.6 Establir un mecanisme o equip de promoció de cursos de formació continuada responsable de detectar demandes de cursos específics i d'encarregar-los als professors o departaments adequats.

## **Objectiu 8**

Potenciar el paper de l'Institut de Ciències de l'Educació en la formació interna i en l'oferta de formació continuada.

- 8.1 Mantenir l'especialització de l'ICE en la formació de professorat de primària i de secundària.



- 8.2 Fonamentar la renovació del conveni amb el Departament d'Ensenyament i, per tant, el futur de l'activitat externa de l'ICE en la formació de professorat no universitari, en l'increment de les activitats concertades fora dels campus de la UAB i en el treball de transició secundària - Universitat.
- 8.3 Aprofitar la presència de l'ICE a secundària per a la formulació i la implementació del pla de promoció de la Universitat i de l'augment del nombre d'estudiants nous.
- 8.4 Fomentar la participació de l'ICE en la formació continuada del professorat universitari, en coordinació amb el Centre d'Innovació per a la Qualitat de la Docència, atenent les demandes dels centres i departaments i, en particular, els plans elaborats pels Vicerectorats amb competències en formació i avaluació.
- 8.5 Aprofitar el potencial de producció audiovisual i multimèdia de l'ICE, tot cercant la millor coordinació i sinergia amb les activitats i capacitats similars del Servei de Publicacions, de l'OAID, del Centre d'Innovació per a la Qualitat de la Docència i, en general, dels diversos centres i unitats de la Universitat.

## Objectiu 9

Potenciar, com a tret diferenciador de la UAB, que els campus siguin un lloc on s'usin el català –llengua pròpia de la UAB-, el castellà i l'anglès en totes les activitats de formació i recerca i on es tingui especial cura del bon ús comunicatiu de les diverses llengües.

- 9.1. Afavorir l'ús i el coneixement de la cultura i la llengua catalanes en les activitats formatives, de recerca i socials.
- 9.2. Aprovar i posar en marxa un Programa de Desenvolupament i Reforç del Pla de Qualitat Lingüística, amb una perspectiva plurilingüe i amb un especial interès adreçat als bons usos lingüístics i a la competència instrumental en català, en castellà i anglès. Cal portar a terme aquest pla tenint en compte un desenvolupament adequat dels diferents usos, considerant tant els objectius de normalització dins l'àrea lingüística catalana com l'oferta adreçada a diferents àrees lingüístiques d'abast més ampli i internacional.
- 9.3. Posar en marxa experiències que fomentin l'aprenentatge de terceres llengües com a requisit que caldrà acreditar en acabar la formació de primer i/o segon cicles, entès com una habilitat instrumental imprescindible per a exercir la formació específica pròpia de cada titulació i per a l'exercici professional.
- 9.4. Desenvolupar els instruments d'autodiagnòstic i acreditació del coneixement de llengües i fer-los fàcilment accessibles als membres de la comunitat universitària.



- 9.5. Coordinar, acadèmicament i funcionalment, els diversos serveis i institucions existents als campus, la UAB i la FUAB per a l'aprenentatge, suport i ensenyament de llengües modernes (UAB Idiomes, Servei d'Idiomes Moderns, Gabinet de Llengua Catalana, aules d'idiomes o d'autoaprenentatge, facultats, departaments, etc.) per tal d'establir sinergies.
- 9.6. Impulsar i difondre el coneixement de la llengua i de la cultura catalana entre els estudiants no pertanyents a l'àmbit lingüístic català.
- 9.7. Endegar, durant el curs 2002-2003, com a experiència motivadora i primera actuació als campus, un conjunt d'activitats de sensibilització, promoció, difusió i formació sota l'enunciat de "L'any de les llengües", i establir un pla de continuació posterior.



## 2.2. EIX DE LA RECERCA

Una Universitat reconeguda internacionalment per la qualitat i el caràcter innovador de la seva recerca, nucli coordinador d'un potent pol científic i tecnològic ("l'esfera UAB"), impulsora de projectes emprenedors, capaç d'orientar i projectar cap a l'entorn socioeconòmic la seva activitat generadora, transmissora i difusora de nous coneixements, i, per tant, una Universitat que actuï com a planter d'investigadors de qualitat i centre de transmissió de coneixements i tecnologies.

### Objectiu 10

Fer de "l'esfera UAB" un centre neuràlgic en la generació i transferència de coneixements i tecnologia, en tots els àmbits de la ciència i el coneixement.

- 10.1 Augmentar el sentit d'identificació amb la UAB del conjunt d'investigadors que desenvolupen la seva activitat als diferents centres i instituts, tant d'aquells situats en el nucli dels campus, com d'aquells centres consorciats o ubicats en entorns propers.
- 10.2 Acordar uns criteris d'imatge comuna, respecte de l'especificitat de cada institució o grup, com a element que fomenti el sentiment d'identificació i pertinença.
- 10.3 Promoure la formalització de plans d'actuació de la recerca de cadascuna de les unitats a partir dels quals es puguin establir acords d'actuació conjunta.
- 10.4 Articular la relació amb els centres participats mitjançant l'establiment d'acords plurianuals interns que potenciïn la generació de projectes transversals.
- 10.5 Elaborar, sobre la base d'una Memòria de recerca comuna, un producte de comunicació i projecció externa i un altre que permeti facilitar el coneixement d'aquestes activitats per part de tota la comunitat.
- 10.6 Establir una base d'informació comuna de les relacions amb les empreses i institucions de l'entorn per a la promoció i projecció exteriors
- 10.7 Incrementar la interacció amb el Parc Tecnològic del Vallès, entenent el nucli PTV-UAB com un gran eix de la recerca, el coneixement i el desenvolupament empresarial a Catalunya i nucli desenvolupador del Vallès i de l'àrea metropolitana de Barcelona.

### Objectiu 11

Incrementar les sinergies dins dels campus, enfortint les xarxes derivades d'activitats ja consolidades, posant en contacte àrees



temàtiques amb potencial d'excel·lència, tot apostant per la interdisciplinarietat i la transdisciplinarietat i la formalització de projectes transversals.

- 11.1 Definir àrees temàtiques en funció de les quals es puguin dissenyar accions estratègiques innovadores i potents.
- 11.2 Fomentar les activitats de transferència de coneixement en els àmbits que no hagin iniciat fins ara una activitat significativa respecte d'aquesta qüestió.
- 11.3 Dissenyar un pla d'infraestructures que permetin efectuar salts qualitius en àrees o projectes, concrets o multidisciplinaris, com en el cas del Laboratori de Llum de Sincrotró.
- 11.4 Fomentar l'activitat científica multidisciplinària en els models d'assignació de recursos i d'avaluació de la recerca.
- 11.5 Fer transparent i donar a conèixer l'activitat de recerca dels diferents grups de la UAB i de "l'esfera UAB", per tal facilitar-ne el coneixement intern i extern.

## **Objectiu 12**

Projectar cap a l'entorn social i econòmic l'activitat de recerca de la UAB.

- 12.1 Enfortir la política de comunicació dels resultats de la recerca i de la seva potencial aplicabilitat, com a part específica del Pla de Comunicació de la UAB.
- 12.2 Establir un conjunt de mesures actives de promoció de la recerca que instrumenti el suport als investigadors per trobar i atreure nous projectes de l'entorn.
- 12.3 Fer accions encaminades al foment de la innovació, que incentivin i instrumentin el suport a la creació de noves empreses, com ara la gestió de patents, l'acompanyament en la concepció i desenvolupament del projecte d'empresa i recerca de finançament, la protecció del coneixement, etc.

## **Objectiu 13**

Potenciar, ampliar i millorar el conjunt de serveis i recursos de suport a tots els grups de la UAB.

- 13.1 Reforçar els serveis científicotècnics de suport a la recerca, amb una política de subvenció interna per a contenir-ne els costos. Definir i explicitar el sistema de finançament de cadascun d'ells.
- 13.2 Iniciar i consolidar els sistemes de gestió de la qualitat d'acord amb les normatives aplicables a cada unitat de recerca, amb l'objectiu de



- garantir la validesa i fiabilitat de les dades obtingudes i el reconeixement de les entitats certificadores i/o acreditadores externes.
- 13.3 Elaborar un pla de biblioteques que, en particular, esdevingui un aveng decidit al projecte Biblioteca Digital, donant suport al CBUC.
- 13.4 Crear un servei de suport específic i directe als investigadors i professors en l'elaboració de propostes en convocatòries competitives.
- 13.5 Reforçar les eines i els recursos destinats a la gestió dels projectes ja concedits, en un marc de descentralització.
- 13.6 Aprofundir en les millores de seguretat personal i biològica dels laboratoris i serveis científicotècnics dels campus.

## **Objectiu 14**

Desenvolupar diferents eines i mesures que permetin la millora en l'obtenció i utilització de recursos econòmics i humans per potenciar la recerca.

- 14.1 Redissenyar el conjunt de programes i convocatòries d'ajut i en funció de les següents línies d'actuació:
- ⇒ Afavorir la captació de recursos externs procedents de convocatòries públiques competitives, en especial a aquelles àrees o grups sense tradició en aquest camp.
  - ⇒ Consolidar els grups de qualitat de la Universitat
  - ⇒ Permetre l'aplicació d'actuacions específiques més focalitzades en les necessitats concretes de cada unitat
  - ⇒ Incorporar els resultats de les accions realitzades anteriorment com a criteri d'avaluació de noves propostes.
- 14.2 Potenciar específicament les accions de caràcter transversal i multidisciplinari en el conjunt de convocatòries i ajuts.
- 14.3 Introduir i normalitzar en la plantilla la figura de l'investigador, i potenciar el programa de TAQ. Elaborar un pla d'evolució dels recursos humans relacionats amb la recerca en un horitzó de quatre anys.
- 14.4 Potenciar el programa de beques del personal investigador propi de la UAB.
- 14.5 Implantació de l'aplicatiu Fènix com a font d'informació interna sobre la recerca i la producció científica de les persones i grups de la UAB.

## **Objectiu 15**

Definir i aplicar un nou model d'avaluació de la recerca en el marc del projecte d'avaluació integral del professorat.

- 15.1 Finalitzar el projecte d'avaluació de l'activitat de recerca i transferència de tecnologia i coneixement, tot definint de forma consensuada les variables de mesura dels resultats per a totes les àrees i disciplines,





posant una particular atenció a les àrees i disciplines que tenen poca tradició d'ús d'indicadors d'impacte.

- 15.2 Definir els conceptes i els criteris d'agregació i ponderació, tot prenent en consideració la resta de bases de dades i d'instruments de gestió de la informació per tal d'obtenir indicadors sintètics de l'activitat de recerca i del seu impacte.
- 15.3 Elaborar un mapa complet de les línies de recerca de la Universitat, tant de les que es desenvolupen en grup com de les que es duen a terme individualment.
- 15.4 Revisar l'aplicació d'introducció de la producció científica, per tal que sigui accessible i fàcil d'utilitzar per a tot el professorat i personal acadèmic de la Universitat i fomentar-ne la utilització generalitzada.
- 15.5 Elaborar anualment la Memòria de recerca i els seus indicadors de valoració, individualment, de línia de recerca i departaments, i utilitzar-ne els resultats com a variable determinant en l'avaluació integral del professorat i els processos d'assignació de recursos a grups i unitats.
- 15.6 Utilitzar els resultats de l'avaluació de la recerca en els models d'assignació de recursos, tant de plantilles com de les diverses formes de finançar dotacions materials o econòmiques.



## 2.3. EIX DE LA RELACIÓ AMB L'ENTORN I LA SOCIETAT

Una Universitat internacionalitzada, oberta i ben connectada amb l'entorn proper, amb un impacte constant i positiu en el desenvolupament social i econòmic i en la construcció del país, capaç de generar propostes i models exportables a la societat i susceptibles d'esdevenir referents en l'àmbit de la solidaritat, la participació ciutadana, la cultura, els valors humanístics i la gestió ambiental.

### Objectiu 16

Definir les àrees d'interès estratègic de les relacions exteriors de la UAB, per tal de centrar-hi els esforços i el desenvolupament, tot potenciant les xarxes internacionals de prestigi en què és present i integrant-se en noves d'interès preferent.

- 16.1 Establir un Pla Plurianual de Relacions Internacionals, tot considerant com a àrees més estratègiques o bé les que gaudeixen d'excel·lència acadèmica i científica (Unió Europea, Amèrica del Nord), o bé les que presenten grans oportunitats futures (Àsia, Europa Central i Oriental), o bé aquelles en què el veïnatge, la cooperació i el desenvolupament són cabdals (Magrib i Mediterrània en general, Amèrica Llatina).
- 16.2 Vincular i integrar transversalment el Pla Plurianual de Relacions Internacionals de la UAB, en particular les actuacions previstes, amb la planificació i les actuacions de diferents àmbits i dimensions universitàries (primer i segon cicles, tercer cicle i formació permanent, recerca i transferència, professorat, relacions institucionals).
- 16.3 Simplificar i jerarquitzar els convenis de col·laboració amb les diferents universitats i institucions estrangeres, en funció de criteris científico-acadèmics i dels interessos estratègics. En fer-ho, s'hi establiran diferents nivells de relació i de drets i deures, tot distingint relacions/convenis estratègics i d'aliança, relacions/convenis preferents, relacions de col·laboració puntual i simples intercanvis o declaracions d'intencions.
- 16.4 Implementar progressivament les accions contingudes en el Pla Plurianual de Relacions Internacionals.
- 16.5 Intensificar la presència i, sobretot, la participació de la comunitat universitària en la Venice International University (VIU)
- 16.6 Promoure, atès el lideratge de la UAB en relacions i estudis internacionals i interculturals, el desenvolupament d'esforços interuniversitaris per reforçar la capacitat científica, acadèmica i pràctica del país en la formació d'experts per a les seves diverses institucions i, en general, els objectius de creixent internacionalització.



- 16.7 Diferenciar a l'Oficina de Relacions Internacionals (ORI), les funcions de promoció internacional de les d'administració, i analitzar la conveniència d'unificar les estrictament administratives amb altres àrees per generar economies d'escala.

### **Objectiu 17**

Definir, com a peça clau del Pla Plurianual de Relacions Internacionals, un programa transversal de foment de la mobilitat de les diferents persones i col·lectius dels campus (estudiants, personal acadèmic i personal d'administració i serveis).

- 17.1 Potenciar la informació i la sensibilització per tal que la comunitat universitària conegui les oportunitats i els programes existents i estigui en condicions de sol·licitar la seva participació.
- 17.2 Negociar amb la Generalitat de Catalunya un programa d'ajuts a la mobilitat dels estudiants, complementari als ajuts de la Unió Europea, i cercar mecanismes addicionals de finançament.
- 17.3 Revisar, en el marc general de revisió dels processos administratius i acadèmics, la normativa acadèmica per millorar i flexibilitzar el reconeixement de les activitats realitzades a l'estranger.
- 17.4 Establir acords específics amb universitats estrangeres i estatals que fomentin la mobilitat, en particular en el relatiu a cursos de postgrau i/o de doctorat.

### **Objectiu 18**

Fer de la Fundació Autònoma Solidària (FAS) una eina que permeti canalitzar les iniciatives de voluntariat i de solidaritat activa de la comunitat de la UAB per a la integració social i el desenvolupament sostenible.

- 18.1 Avaluar, revisar i potenciar el conjunt de programes endegats per la FAS: Espai solidari, Integració d'universitaris amb necessitats especials, Integració de presos, Promoció de la salut, Cooperació internacional i voluntariat.
- 18.2 Millorar la percepció i la integració de la tasca de la FAS a la Universitat.
- 18.3 Potenciar la relació amb d'altres instàncies i institucions vinculades amb la cooperació per al desenvolupament i la solidaritat, i la cerca activa de projectes que insereixin els programes de cooperació i desenvolupament en l'activitat acadèmica i de recerca de la Universitat.
- 18.4 Simplificar la relació entre els diversos òrgans que s'ocupen de solidaritat, cooperació i relacions internacionals, fent de la Comissió de Relacions Internacionals del Consell de Govern l'element cabdal per establir les línies generals de les polítiques i actuacions, i de la FAS



- l'instrument bàsic per a implementar activitats concretes en l'àmbit del voluntariat, la solidaritat i la cooperació.
- 18.5 Vincular més estretament la Comissió Autònoma Solidària amb la FAS, tot incrementant la vinculació dels òrgans de govern de la UAB amb la direcció estratègica i l'avaluació de la FAS.
  - 18.6 Potenciar el Pla de Qualitat en la Gestió de la FAS, evitant duplicitats amb d'altres actuacions, i l'increment de la diversificació en el seu finançament.

## **Objectiu 19**

Aprofundir les relacions institucionals externes amb les institucions politicoadministratives, socials, municipals, acadèmiques i de la societat civil, tot compaginant l'existència de contactes sovintejats i regulars amb l'establiment de projectes compartits i aliances a mig i llarg terminis amb algunes d'elles, fent que la UAB es percebi com un referent, un interlocutor preferent o un eventual soci.

- 19.1 Reformular les relacions amb els municipis i institucions del Vallès, amb l'establiment de projectes compartits a mig termini (amb particular atenció a Cerdanyola, Sabadell, Sant Cugat i Terrassa). En el cas de Cerdanyola, municipi on està ubicat el campus de Bellaterra, establir un projecte de col·laboració i reforç mutu, a mig termini.
- 19.2 Treballar novament, i de forma proactiva, en la reformulació del concepte i la pràctica d'Àrea Metropolitana (ubicació natural de la UAB, incloses les seves activitats docents i els seus diferents campus i instal·lacions).
- 19.3 Establir unes noves bases de relació amb l'Ajuntament de Barcelona, amb projectes a mig i llarg terminis tant a l'àrea de la ciutat (amb especial rellevància a Sant Pau/Casa Convalescència) com al campus de Bellaterra.
- 19.4 Establir i consolidar noves bases de relació i col·laboració amb la Generalitat de Catalunya: Parlament; DURSI; altres departaments del Govern.
- 19.5 Mantenir regularment contactes directes amb les autoritats polítiques, acadèmiques i científiques de l'Estat espanyol i de la Unió Europea.
- 19.6 Millorar les relacions amb les principals organitzacions socials, cíviques, empresarials i de la societat civil de l'Àrea Metropolitana.
- 19.7 Millorar la interrelació i el treball conjunt amb d'altres universitats i les seves xarxes o associacions, particularment amb: el conjunt d'universitats catalanes, l'associació que reuneix les universitats públiques catalanes, les universitats de la xarxa Institut Joan Lluís Vives i la Conferència de Rectors de les Universitats Espanyoles.
- 19.8 Establir, si s'escau, aliances estratègiques i projectes compartits per raons d'afinitat amb algunes de les universitats o xarxes suaresmentades.



- 19.9 Reforçar la interrelació amb les diverses xarxes d'universitats estrangeres orientades a la innovació, la recerca de la qualitat i l'excel·lència, i també la participació en els òrgans i associacions en què s'agrupen, amb particular èmfasi en les europees.



## 2.4. EIX DE LES PERSONES

Una Universitat que té el principal actiu en les persones que la componen, que estimula el desenvolupament del potencial humà, ciutadà i professional que parteix d'una relació de confiança entre els membres, la fomenta i promou les iniciatives individuals i col·lectives de participació. En fer-ho, la Universitat busca i facilita la identificació de totes les persones del col·lectiu i de l'esfera UAB amb els objectius de la Universitat com a institució, tot gestionant la totalitat dels recursos humans amb criteris i polítiques de gestió integral i alhora diferenciada.

### Objectiu 20

Integrar la planificació, organització i execució dels instruments i polítiques de gestió de recursos humans per tal de millorar-ne l'eficàcia i l'eficiència en l'exercici de les funcions pròpies de la Universitat.

- 20.1 Establir espais de coordinació sectorial entre gerència i direcció acadèmica, tant en els organismes centrals com en les unitats i centres territorials, i efectuar les reorganitzacions administratives adients, per assegurar la implementació de les polítiques de gestió de recursos humans.
- 20.2 Simplificar i explicitar els procediments i circuits d'interrelació entre PAS i PA en l'exercici de les funcions professionals.
- 20.3 Establir espais de negociació amb els agents socials comuns a tots els estaments.

### Objectiu 21

Establir i assegurar els diferents drets i deures de les persones que, de forma provisional o estable, treballen o són presents a la UAB, la FUAB i "l'esfera UAB".

- 21.1 Definir, a manera de cercles concèntrics, els diversos espais existents a la UAB, a la FUAB i a "l'esfera UAB". Definir, per tant, qui pertany a cadascun d'ells en funció de la realització d'activitats vinculades a la recerca i/o docència, i elaborar, finalment, una base de dades de totes les persones i recursos humans, tinguin o no vincles contractuals o salarials amb la UAB.
- 21.2 Establir els drets i deures de cadascuna de les persones en funció del "cercle" o nivell a què pertanyen i assegurar que es respecten.
- 21.3 Establir carnets o senyals d'identificació que visualitzin la pertinença als diferents cercles o nivells. Concretament, tot membre de la comunitat



de la UAB tindrà dret a un carnet on només figuri el nom i el logo de la Universitat.

## **Objectiu 22**

Millorar la qualitat de la plantilla de professorat.

- 22.1. Disseny d'una nova carrera docent que adapti les noves figures previstes per la nova legislació, preveient almenys la distinció entre: a) personal en formació; b) professorat doctor estable; i c) personal investigador.
- 22.2. Establir el pla d'adaptació de la plantilla actual -criteris, terminis i dotació pressupostària- i els objectius a nivell global i per a cada departament.
- 22.3. Revisar els criteris de promoció amb l'objectiu d'afavorir la seva simplificació en el context de la nova legislació.
- 22.4. Introduir i normalitzar en la plantilla la figura de l'investigador.
- 22.5. Aplicació anual del pla d'adaptació i promoció de la plantilla.

## **Objectiu 23**

Adequar els models de plantilles de professorat i de PAS incorporant, d'una banda, com a variable clau, l'avaluació del conjunt de l'activitat desenvolupada i la seva qualitat i, de l'altra, la corresponsabilització en la seva gestió d'acord amb els diferents nivells de descentralització.

- 23.1. Elaborar un catàleg de llocs de treball per tipologies, on es defineixin les funcions de cadascuna.
- 23.2. Revisió del model de plantilla d'assignació del PAS a les diverses unitats, d'acord amb la seva activitat i el nivell de descentralització.
- 23.3. Revisió del model de plantilla d'assignació de professorat a departaments, tot incorporant l'avaluació de la seva activitat.
- 23.4. Establiment de nivells intermedis de negociació de l'assignació de plantilles, amb participació dels centres docents que generen la demanda, a partir de l'establiment d'uns recursos globals determinats. Establir, pel que fa a l'assignació de recursos, un circuit amb procediments clars: Centres □ Departaments □ Vicerectorat □ Centre.
- 23.5. Anàlisi i correcció de les deficiències qualitatives i quantitatives de la plantilla de professorat de les unitats docents hospitalàries, tot atenent les especificitats d'aquesta docència.

## **Objectiu 24**

Establir un model d'avaluació integral del professorat que incorpori les seves diferents dimensions d'activitat (formació,



recerca/transferència i gestió) i que permeti la coexistència flexible de diferents perfils de dedicació a cadascuna de les dimensions.

- 24.1. Definir el model d'avaluació de l'activitat de recerca i transferència a partir dels resultats obtinguts i del seu impacte.
- 24.2. Definir, en coordinació amb el DURSI i el conjunt d'universitats catalanes, el model d'avaluació de l'activitat docent i de formació, tot partint de l'explicitació del "cartipàs" docent i els resultats aconseguits.
- 24.3. Definir el tractament de l'activitat de gestió als diferents nivells i elaborar-ne un model d'avaluació.
- 24.4. Adequar el règim de dedicació del professorat als diferents perfils de dedicació possibles.
- 24.5. Implementar de forma pràctica els diferents subsistemes del model i la integració de cadascuna de les avaluacions.

## **Objectiu 25**

Millorar la competència professional i la capacitat de desenvolupament del personal docent i del personal d'administració i serveis de la UAB amb una política de formació i d'estímuls activa.

- 25.1. Crear un programa de foment del coneixement i ús d'una "tercera llengua" (anglès).
- 25.2. Elaborar, en coordinació amb el Vicerectorat de Professorat i PAS i la Gerència, un pla específic de mobilitat del professorat i del PAS a centres de reconegut prestigi, que consideri com a mèrit avaluable la mobilitat.
- 25.3. Establir plans i accions de formació directiva integrades amb comandaments acadèmics i del PAS
- 25.4. Establir un pla de formació per a la funció docent del professorat de la UAB, en especial del professorat novell, en les diverses dimensions de la seva activitat (formació, recerca, gestió).
- 25.5. Definir un pla de formació del PAS d'avui a dos anys, com a nou sistema de formació continuada, incorporant formació específica del lloc de treball i de desenvolupament personal d'acord amb els requeriments i orientacions definits des del VR Professorat i PAS i la Gerència i millorar el procés d'acollida de nou personal.

## **Objectiu 26**

Potenciar la capacitat d'actuació del PAS des del rigor, la màxima informació, la creativitat, la innovació, l'avaluació i la responsabilitat.

- 26.1. Adaptació en el model descentralitzat d'organització dels diferents nivells a les tasques assignades i, especialment, al nivell de





- responsabilitat. Consolidació i millora de la cultura d'avaluació de col·lectius i de persones.
- 26.2. Incorporar progressivament, i en funció del nivell d'activitat de les unitats, gestors i promotors de projectes de recerca.
  - 26.3. Harmonitzar el conjunt de condicions laborals de tot el PAS, incorporant progressivament el personal finançat específicament per projectes un cop la seva situació vagi esdevenint permanent.
  - 26.4. Facilitar i fomentar la mobilitat interna per donar resposta ràpida a les necessitats canviants de la Universitat.

## **Objectiu 27**

Incrementar la participació i la implicació del col·lectiu d'estudiants en el govern i la vida de la Universitat a través d'una política transversal i coordinada i dels serveis i la comunicació que reben de la Universitat.

- 27.1. Millorar quantitativament i qualitativa la informació que es dona als estudiants. Oferir informació i formació clara, sintètica i fàcilment accessible sobre el funcionament de la Universitat per tal de facilitar el procés de participació.
- 27.2. Implicar progressivament els estudiants de cicles superiors en l'acollida dels nous estudiants dins dels seus centres i la universitat.
- 27.3. Elaborar i aprovar, de forma consensuada amb els destinataris, un compromís de drets i deures dels i de les estudiants. Aquest text formarà part d'una Carta general de drets i de deures de tota la comunitat universitària.
- 27.4. Establir mecanismes i canals específics, explícits i publicitats, de comunicació i interlocució constant amb tots els col·lectius d'estudiants i, a més, fomentar la relació i comunicació entre els i les estudiants.
- 27.5. Reforçar la presència i participació dels estudiants als centres i departaments, i molt especialment en el procés de reforma institucional i dels estatuts.
- 27.6. Incentivar la presència quantitativa i qualitativa dels estudiants en les tasques socials, associatives i de representació, dins i fora de la universitat.
- 27.7. Consolidar els programes de voluntariat, vinculats al compromís cívic i solidari de la Universitat i, específicament, crear el voluntariat mediambiental.
- 27.8. Fomentar la creació de cooperatives d'estudiants que puguin realitzar serveis a la comunitat universitària.
- 27.9. Fomentar la creació de nous espais i models de participació a partir de propostes presentades pels estudiants, consensuades amb els òrgans de govern de la UAB.



## **Objectiu 28**

Promoure l'activitat cultural, artística i esportiva de la UAB com a mecanisme de transformació i projecció de les inquietuds de totes les persones dels campus, integrant-la en el projecte educatiu de la Universitat.

- 28.1. Potenciar el programa Cultura en Viu, cercant més recursos, difonent la seva activitat i relacionant-lo amb les activitats i projectes de departaments, centres i facultats, incloses l'oferta docent.
- 28.2. Desenvolupar i posar en marxa el projecte de Centre de les Arts, que vincularà l'activitat de Cultura en Viu amb activitats acadèmiques de temàtica afí i amb alguns projectes de recerca.
- 28.3. Un cop creat el Centre de les Arts, promoure el disseny d'activitats docents i de recerca juntament amb els centres i les titulacions implicades i amb institucions culturals externes.

## **Objectiu 29**

Fer compatibles el creixement de l'activitat als campus i la disminució de la petjada ecològica, tot incrementant la sostenibilitat i la qualitat ambiental.

- 29.1. Implantar un pla de mobilitat intern més sostenible i respectuós amb l'entorn, que disminueixi la pressió del vehicle privat sobre els campus, tot fomentant l'ús dels transports col·lectius.
- 29.2. Aplicar el Pla de Gestió Agroforestal i l'Agenda 21, particularment en la introducció de les energies renovables i en la construcció, amb criteris de sostenibilitat en executar el pla d'inversions.
- 29.3. Adaptar la UAB a la legislació de seguretat, tot reforçant el Comitè de Seguretat i establint un pla detallat d'actuacions en aquest camp els propers dos anys.
- 29.4. Incrementar la transparència i el control mediambiental de les inversions en urbanisme i arquitectura.
- 29.5. Donar major visibilitat i publicitat a la tasca de millora de la qualitat mediambiental dels campus.

## **Objectiu 30**

Fer que els campus siguin cada cop més un espai de vida integral de les persones, tot millorant les infraestructures i serveis, les condicions, polítiques i actuacions per tal de fer-ho possible.

- 30.1. Establir noves polítiques de restauració, amb una oferta diversificada, i més atractiva i de major qualitat.



- 30.2. Implementar noves polítiques de servei i atenció als usuaris i membres de la comunitat i, alhora, fer que totes les existents tinguin com a principal prioritat orientar-se a satisfer les necessitats dels membres de la comunitat.
- 30.3. Potenciar i millorar el conjunt de serveis que fan de la UAB una Universitat de campus, creant-ne, si cal, de nous i/o reformulant els existents per tal que satisfacin millor les necessitats dels seus usuaris.
- 30.4. Continuar el procés de millorar les infraestructures dels campus.
- 30.5. Millorar sensiblement la retolació i senyalització dins dels campus i dels seus accessos.
- 30.6. Millorar les condicions de seguretat dels campus, mitjançant campanyes de prevenció i d'informació i l'elaboració i aplicació d'un pla de seguretat i de salut als diferents llocs de treball.
- 30.7. Fomentar la promoció de l'activitat física i la salut com a elements indispensables per a una millora de la qualitat de vida i de les relacions interpersonals de tota la comunitat universitària.



## 2.5. EIX DE LA CAPTACIÓ DE RECURSOS

Una Universitat responsable i curosa en la gestió dels recursos públics, que exigeix millorar la inversió que la societat hi fa des del convenciment del retorn positiu, i que alhora promou la captació de noves fonts de finançament per enfortir la seva autonomia.

### Objectiu 31

Fer tot el possible per incrementar, segons estàndards eurooccidentals, l'assignació de recursos públics per a l'educació superior i universitària, així com per a establir un model de distribució més equitatiu i, per tant, més favorable a la UAB

- 31.1. Treballar, de forma individual i coordinada amb d'altres universitats, per aconseguir un augment de recursos públics que permeti al sistema universitari arribar a estàndards europeus de finançament
- 31.2. Treballar amb la Generalitat de Catalunya per millorar el model de finançament: millorant alguns paràmetres interns del model (experimentalitats) i incorporant activitats que el model no considera (recerca, doctorat).
- 31.3. Elaborar amb la Generalitat de Catalunya un nou contracte programa que generi recursos vinculats amb la millora de la qualitat universitària, a partir dels grans objectius d'aquest Pla Director.
- 31.4. Fer del contracte programa, en la seva dimensió interna (centres, departaments, instituts, serveis, àrees, oficines, etc.) una eina cabdal per incentivar la posada en pràctica de la planificació i direcció estratègica a la Universitat, tot revertint de forma significativa part dels recursos aconseguits en les unitats que hagin obtingut resultats positius i coherents amb els programats i acordats.

### Objectiu 32

Diversificar les fonts d'ingressos de la UAB per enfortir l'autonomia i fer front a les demandes financeres creixents.

- 32.1. Fer i aplicar un pla de sensibilització sobre la importància de la generació de recursos.
- 32.2. Coordinar amb una estratègia comuna totes les instàncies de la UAB que capten recursos externs, tot millorant-ne els resultats obtinguts.
- 32.3. Participar activament en la creació de diferents tipus d'empreses amb l'objectiu d'aconseguir beneficis i rendiments .



### **Objectiu 33**

Avançar en la gestió responsable i transparent dels recursos.

- 33.1. Desenvolupar i millorar la comptabilitat analítica per tal de convertir-la en una eina de planificació, presa de decisions i avaluació.
- 33.2. Desenvolupar una comptabilitat de gestió per projectes que permeti contrastar costos i resultats i facilitar la tasca de presa de decisions.
- 33.3. Generar quadres de comandament breus i simples que reflecteixin el comportament acadèmic i econòmic de les titulacions i estudis, dels departaments, instituts i centres.
- 33.4. Revisar anualment el Pla d'Inversions de la UAB (PIU), presentant-lo al Consell de Govern perquè l'aprovi i executant-lo amb la màxima transparència, tot respectant els objectius i la planificació acordats.
- 33.5. Millorar el nivell de coneixement i participació real de la comunitat universitària dels pressupostos i altres dades econòmiques de la Universitat.
- 33.6. Donar a conèixer a la comunitat universitària el nou model de finançament del sistema universitari de Catalunya i revisar els processos d'assignació interna de recursos per tal de fer-los congruents amb els resultats i expectatives.



## 2.6. EIX INSTITUCIONAL I DE L'ORGANITZACIÓ INTERNA

Una Universitat amb una forta cultura i pràctica democràtica i participativa, il·lusionada amb un projecte col·lectiu compartit, ben articulada i estructurada internament, amb una administració gestionada eficientment, orientada als usuaris i ben integrada i coordinada amb l'estructura acadèmica.

### Objectiu 34

Intensificar les relacions institucionals amb la finalitat d'incrementar la identificació de les persones i grups dels campus; augmentar el coneixement i la comunicació de les activitats que es fan a la universitat; millorar la participació de les diverses persones i grups en el govern de la comunitat i facilitar la consideració dels campus com un primer espai d'interacció entre la universitat i la societat.

- 34.1. Establir, en el marc d'un Pla de Comunicació General de la Universitat, el desenvolupament d'un Pla de comunicació interna, una Comissió de coordinació i, com a horitzó futur, un Servei de Comunicació per als campus.
- 34.2. Impulsar un procés de discussió del model d'universitat per als propers anys, paral·lel a la redacció dels nous Estatuts.
- 34.3. Donar el màxim suport tècnic, garantint la seva plena autonomia, a les tasques de la comissió d'elaboració dels Estatuts que ha de triar el Claustre.
- 34.4. Posar en marxa procediments i protocols que garanteixin la màxima transparència en la comunicació interna i la introducció de mecanismes innovadors de participació.
- 34.5. Coordinar les polítiques de comunicació de les diverses estructures bàsiques, establint missatges coherents i professionalitzats.

### Objectiu 35

Millorar el funcionament de la UAB com a institució, redefinint els mecanismes i procediments d'articulació i coordinació institucional de les diferents unitats estructurals que la componen (centres, departaments, instituts, serveis especialitzats, àrees i oficines, associacions) i també de les fundacions o societats liderades per la Universitat.



- 35.1. Impulsar un programa de millora i reforma institucional, tot garantint que els seus objectius s'assoleixen de forma participativa i amb el màxim consens.
- 35.2. Establir, com a part de la reforma institucional, noves i més eficients formes d'interrelació centres/departaments/àrees, tot aplicant criteris de descentralització i subsidiarietat
- 35.3. Adequar el funcionament dels diferents equips directius i de les estructures administratives i de suport, en tots els nivells de la universitat, als objectius del programa de reforma institucional.
- 35.4. Reorientar i reforçar la Fundació Universitat Autònoma de Barcelona (FUAB) com a entitat encarregada d'establir les línies estratègiques de funcionament del conjunt d'entitats que en formen part i com a instrument de la Universitat per a prestar serveis als membres de la comunitat, realitzar projectes docents complementaris i implementar o experimentar projectes innovadors. En fer-ho, es partirà dels principis de: coordinació i coherència amb els objectius, línies estratègiques, polítiques i instruments de la Universitat; recerca de l'equilibri entre la qualitat i importància estratègica dels serveis i la tendència progressiva a aconseguir l'autofinançament; i orientació a l'usuari, transparència i rendició de comptes.

### **Objectiu 36**

Millorar l'eficàcia dels mecanismes de recollida i elaboració de la informació, de presa de decisions i, en general, de relació dels membres de la comunitat a les diverses instàncies administratives de la Universitat.

- 36.1. Reformular la conceptualització, recollida i integració de la informació acadèmica, de recursos humans, de recerca, institucional i de gestió, assegurant-ne que sigui coherent, que pugui interconnectar-se, que sigui accessible i que la seva gestió permeti sustentar la presa de decisions a les diferents persones i col·lectius de la Universitat.
- 36.2. Establir uns criteris generals que presideixin tots els procediments acadèmics i administratius (posant un èmfasi especial als que afecten a l'estudiantat).
- 36.3. Estudiar i preparar la implementació progressiva d'un projecte de Finestra Única de l'administració (administració oberta), entès com un projecte que permeti millorar el servei i l'atenció a l'usuari, i, alhora, modernitzar internament l'administració, amb l'ajut de les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies de la informació i de la comunicació.



### **Objectiu 37**

Adequar el cos jurídic i normatiu de la Universitat, inclosos els procediments i les normes de les diferents unitats administratives, al model definit per la reforma institucional.

- 37.1. Revisar el conjunt de normes i procediments, adaptant-lo al nou marc legal de la Universitat i als principis de servei als usuaris, transparència i eficàcia, establint explícitament els circuits i processos que impliquen per a facilitar eventuais reenginyeries.
- 37.2. Actuar en la reforma normativa guiats sota els principis de transparència, flexibilitat, simplicitat i seguretat jurídica i rendició de comptes.
- 37.3. Reformar i simplificar els estatuts i, sobretot, les normes i reglaments establint per a les normes reglamentàries d'abast inferior al conjunt de la UAB un nucli mínim comú al qual s'afegiran les especificitats de cada centre, departament, servei.

### **Objectiu 38**

Disposar d'infraestructures horitzontals, bàsiques i accessibles de primera qualitat per a tots els campus en el terreny de les tecnologies de la informació i de la comunicació i donar un avenç decidit a la biblioteca digital.

- 38.1. Realitzar una auditoria externa del procés global de serveis TIC a la UAB (model de gestió, equip existent, pla d'infraestructures i equipament)
- 38.2. Definir el model de la UAB en l'àrea de les TIC, tenint en compte els requeriments de les diferents àrees (docència, recerca, gestió) i establir els nivells de qualitat requerits.
- 38.3. Definir l'estructura dels serveis de suport informàtic a la UAB (serveis centrals, SID, serveis externalitzats, etc. i les seves funcions).
- 38.4. Definir un pla d'actuació en infraestructura i equipament per fer front a les necessitats definides que prioritzi les accions a desenvolupar en el marc del pla d'inversions 2001-2006.

### **Objectiu 39**

Adaptar les nostres estructures de suport a la gestió i al govern de la Universitat que permetin dur a terme el PLA DIRECTOR i gestionar el canvi institucional inherent al conjunt d'objectius i actuacions proposades.

- 39.1. Millorar la funció de coordinació de l'activitat relacional de la Universitat.





- 39.2. Reubicar els directius de les àrees de gestió i dels serveis universitaris com a darrers responsables de la gestió i millora dels seus serveis, sense que la creació d'un nivell entre la Gerència i la seva posició representi una dissolució de responsabilitats ni un menysteniment de la seva tasca.
- 39.3. Potenciar les funcions de planificació i avaluació del treball a mig termini, en definitiva, de suport a la presa de decisions i desenvolupar una funció de consultoria interna per a la gestió del canvi, estretament vinculades al desenvolupament estratègic de la UAB però també imbricades al conjunt de l'activitat de gestió de la Universitat.
- 39.4. Incrementar el suport efectiu a la direcció de les estructures bàsiques en el seu propi desenvolupament estratègic i gestió de la seva activitat acadèmica, més enllà de l'estricta administració dels seus recursos.



### 3. DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC DE LA UAB

Per dur a terme el PLA DIRECTOR, per gestionar el canvi institucional inherent al conjunt d'objectius i actuacions proposades, caldrà, en primer lloc, adaptar les estructures de suport a la gestió i al govern de la Universitat.

En paral·lel a l'elaboració del Pla Director, es treballa en una reorganització administrativa en el sentit d'adaptar la configuració organitzativa del sistema de treball de l'equip de govern i dels nivells directius i de suport de la UAB, tasca que, tanmateix, està consignada en els objectius 35 a 39 d'aquest Pla Director.



Tanmateix, la fase més important del PLA ha de ser el seu desenvolupament, en el qual hi podem distingir tres fases:

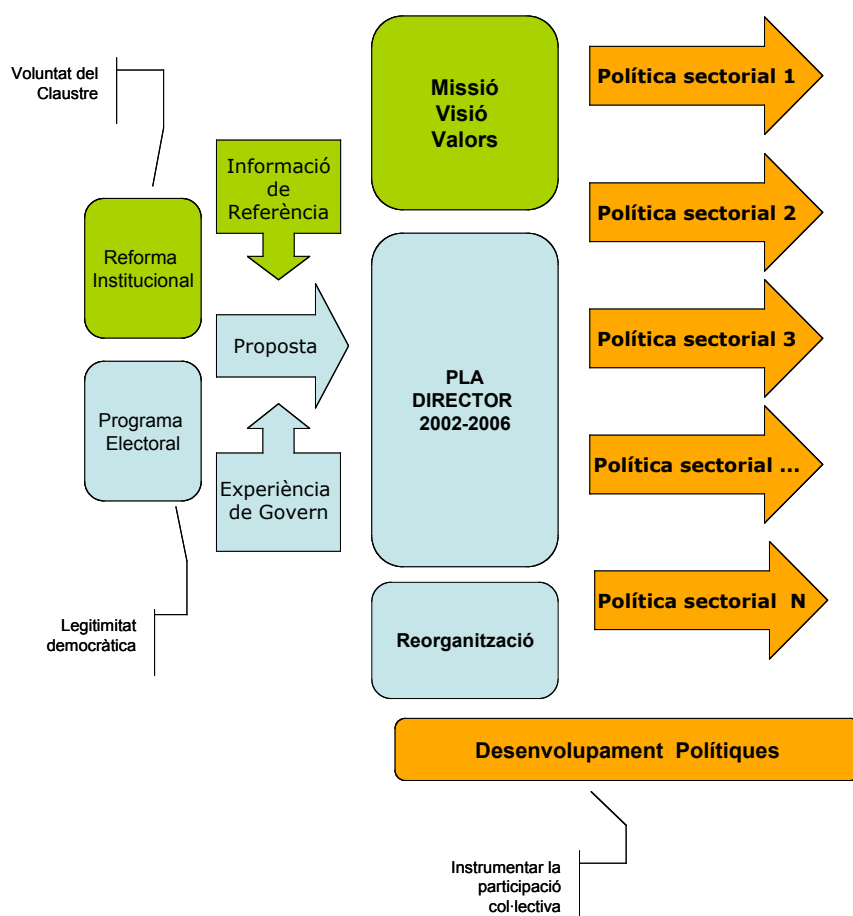
- a) l'actual, d'elaboració i aprovació;
- b) l'establiment de polítiques sectorials; i
- c) el procés de planificació estratègica de les unitats bàsiques (centres, departaments, instituts, serveis, etc.)



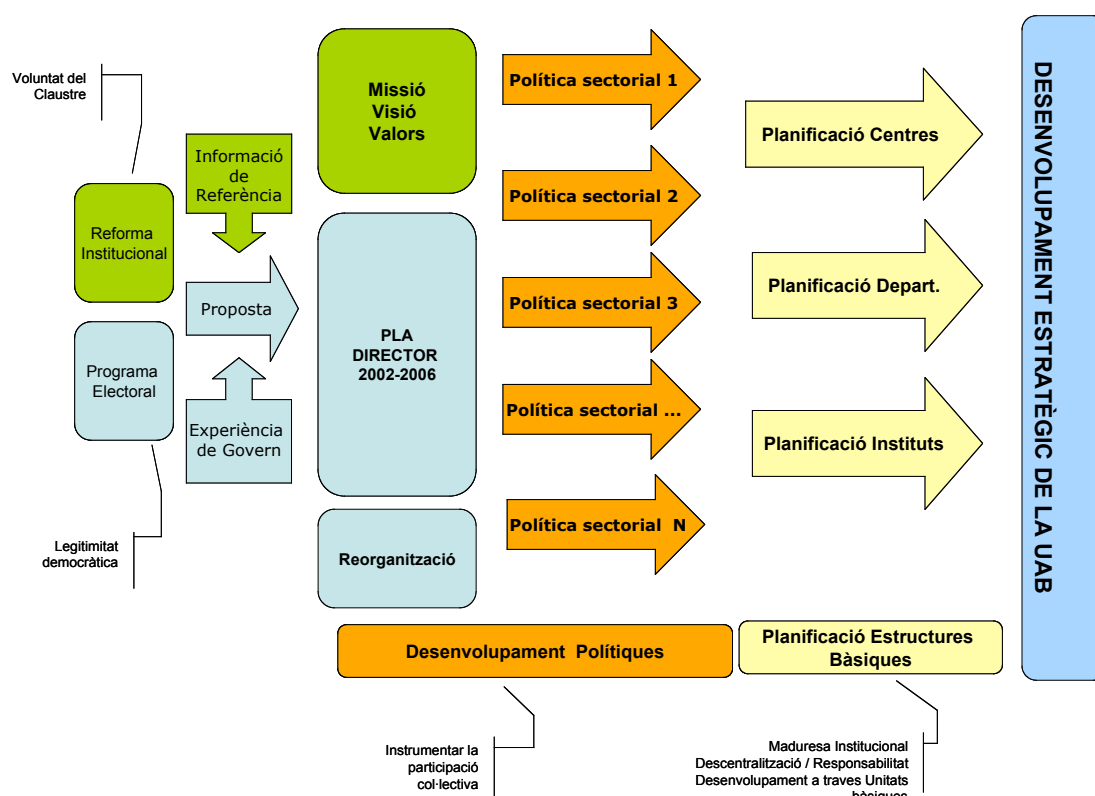
La fase **actual**, d'elaboració final i legitimació participativa, es clourà a finals de novembre, amb la presentació del text al Claustre (com a part de l'Informe del Rector) i, posteriorment, la seva presentació al Consell de Govern i al Consell Social. Paral·lelament, es negociarà amb la Generalitat de Catalunya el nou contracte programa, que estarà tancat abans de finals d'any.

Un cop presentat als òrgans de govern i de representació, passarem a la fase de definició i desplegament dels objectius explicitats en un conjunt de **polítiques sectorials concretes** que seran discutides i aprovades, quan escaigui, pels diversos òrgans de govern de la Universitat.

Les actuacions previstes per a cada eix per al curs 2002-2003, amb els indicadors i la metodologia de seguiment adoptats, es faran saber abans del final d'aquest primer trimestre del curs.



Finalment, arribarem a la fase de **planificació estratègica de les estructures bàsiques de la Universitat**. Els protagonistes seran **centres, departaments, instituts, serveis, que establiran la seva pròpia planificació, d'acord amb la seva voluntat, el nou contracte programa signat amb la Generalitat de Catalunya i, com a marc de referència, el Pla Director general**.



Per tant, i en resum, la planificació estratègica al voltant del Pla Director s'ha concebut com un **procés dinàmic**, que s'anirà concretant amb la participació i la implicació de la comunitat universitària, tant en la definició de les polítiques sectorials com, sobretot, en la fase final, en la planificació plurianual de cadascuna de les estructures i unitats bàsiques.



Naturalment, tot el procés, ho mostra l'esquema final, haurà de ser congruent amb els mecanismes d'assignació de recursos, tal com quedarà reflectit en el Pressupost per a l'any 2003.

