

**MARC PER A LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DE LES UNITATS
ESTRUCTURALS**

2003-2006

Acord núm. del Consell de Govern, pel qual s'aprova el Marc per a la planificació
estratègica de les unitats estructurals . 2003 - 2006

Vicerektorat de planificació estratègica i documentació
Barcelona, abril 2003

Índex

1. Introducció	3
2. La planificació estratègica de les unitats estructurals. Balanç de l'etapa 1997-2002	4
3. La planificació estratègica: cap a una nova etapa	5
3.1 Els dos components	6
3.2 El finançament	6
3.3 El pla estratègic de la unitat estructural	7
4. El component comú de planificació estratègica	8
4.1 Introducció	8
4.2 Participació de les unitats estructurals en els objectius estratègics institucionals	9
4.3 El model de finançament	11
4.3.1 Valoració dels resultats assolits	11
4.3.2 La doble via d'assignació pressupostària descentralitzada a les unitats estructurals: per funcionament i pel component comú	12
5. El component específic	14
5.1 Introducció	14
5.2 Característiques de la convocatòria	14
5.3 Resolució i finançament del component específic	15

Documents annexos

Annex I. Document per al desenvolupament del component comú de planificació estratègica de les unitats.

Annex II. Component comú de planificació estratègica. Metodologia i cronologia.

Annex III. Detall de les assignacions per funcionament i per resultats a les unitats estructurals

1. Introducció

La planificació estratègica ha esdevingut una necessitat en totes aquelles institucions que, havent protagonitzat un gran canvi, tenen plena consciència que el futur els comportarà reptes i transformacions importants. La Universitat Politècnica de Catalunya ha estat pionera en la implementació d'aquesta metodologia que s'ha desplegat fins al nivell d'unitats.

Ara, el primer pas per tal d'assolir els reptes plantejats en el document "Línies Estratègiques de Govern i Pla d'actuació 2003-2006", ha de ser la consolidació del model de govern basat en la planificació i en la participació de totes les persones que conformen la Universitat. La planificació permet fixar de forma clara les prioritats de la nostra institució i donar coherència a tots els elements que hi intervenen, tant des del punt de vista de les unitats i les persones involucrades com des del punt de vista de les tasques que cal dur a terme. Alhora, la planificació estratègica és una bona eina per fomentar la participació i corresponsabilització de la comunitat universitària, les quals constitueixen la millor garantia d'èxit en l'assoliment dels objectius fixats. D'altra banda, la definició d'aquests objectius és un requeriment essencial per rendir comptes a la societat sobre la utilització dels recursos atorgats, inexcusable en una institució de servei públic com la nostra universitat.

La cultura de la planificació estratègica s'ha anat estenent en les unitats de la UPC, fins al punt que existeix un consens generalitzat en el fet que s'engegui de forma inequívoca una fase de relançament d'impuls i adaptació dels plans estratègics de les unitats estructurals a aquesta nova etapa. Si bé pràcticament totes les unitats van elaborar en el seu moment el propi pla estratègic, donat el temps transcorregut des de la seva gestació, resulta preceptiu revisar-lo i validar-lo o, si s'escau, fer-lo de nou. El disseny d'un pla estratègic d'una unitat no cal que sigui un procés complicat, i amb l'adequat suport ha de ser una activitat que no pertorbi la marxa de la unitat. També es consideren convenients la introducció de canvis en les vies de finançament institucional de manera que el sistema sigui sostenible.

El present document té per finalitat presentar com s'articulen les vies i mecanismes que ajuden a que les diferents unitats estructurals que integren la Universitat, assoleixin els seus objectius estratègics i, al mateix temps participin en l'avanç col·lectiu en els quatre eixos fonamentals aprovats pels òrgans de govern de la UPC: preeminència dels objectius acadèmics, el compromís social, el bon govern i l'atenció a les persones.

El Marc que presentem, i en especial pel que fa als processos de desenvolupament i finançament de la planificació estratègica de les unitats, ha estat elaborat després de fer un balanç del procés de planificació estratègica dut a terme en el període anterior i, de les reflexions introduïdes pel Consell de Direcció.

2. La planificació estratègica de les unitats estructurals. Balanç de l'etapa 1997-2002

El procés de planificació estratègica de les unitats estructurals, s'ha dut a terme d'acord amb el desenvolupament d'un model de direcció i gestió de la UPC que es va aprovar l'any 1995 i, que ha tingut una notable difusió i reconeixement tant intern com extern. És evident que ha generat una cultura de planificació que s'ha estès als diferents col·lectius de la UPC.

La planificació estratègica en les unitats, en general, ha estat considerada positiva i, ha aportat noves capacitats de direcció i gestió interna als equips directius de les unitats estructurals.

L'experiència acumulada permet però detectar un conjunt d'oportunitats de millora, entre les que destaquen:

- Incrementar la interrelació dels plans estratègics de les diferents entitats entre sí, amb les línies estratègiques de govern, amb els processos d'avaluació institucional i fins i tot amb el contracte programa.
- Propiciar una major participació dels membres de les unitats en el procés de disseny i d'execució del pla i en conseqüència en la seva implantació (o realització).
- Passar a la consideració de regulars una sèrie d'objectius/accions que originalment havien estat considerats com a estratègics però que en un règim consolidat, convé incorporar-los, juntament amb els recursos associats, al model de funcionament regular de la UPC.
- Homogeneïtzar els continguts d'acords per a l'impuls dels plans estratègics de les diferents unitats estructurals per fer més equitativa l'assignació de recursos.
- Alleugerir i simplificar el procés, especialment en aquells aspectes que fan referència al seguiment i a l'assignació de recursos, (millorar l'eficiència del procediment).

3. La planificació estratègica: cap a una nova etapa

De la valoració realitzada de l'etapa anterior podem concloure que és necessari continuar el procés de planificació estratègica de les unitats estructurals, reforçant-lo amb alguns canvis que ens permetin implementar les millores proposades, a base de:

- **Simplificar el procés de formalització de l'acord-programa** que se'n derivi entre els òrgans centrals i les unitats estructurals corresponents, així com els processos associats al seguiment posterior.
- **Definir els processos associats d'assignació de recursos.**
- **Facilitar l'actualització, o si s'escau, l'elaboració** dels plans estratègics de les unitats amb el suport tècnic necessari.

I això, tot respectant els compromisos adquirits derivats d'acords subscrits amb unitats i encara vigents de l'anterior etapa, o aquells compromisos que s'hagin subscrit en l'acte del tancament de l'acord-programa amb la unitat.

La planificació estratègica de les unitats estructurals es planteja en aquesta nova etapa sota les següents premisses:

- La voluntat de **coresponsabilitzar** i de promoure la identificació de les unitats i de la comunitat universitària amb els **objectius globals de la institució**.
- Establir les vies per tal que les unitats estructurals, d'acord amb les seves especificitats, puguin **incorporar i impulsar els seus propis plans i activitats**.

3.1 Els dos components

La formalització de l'acord-programa, així com els processos d'assignació de recursos destinats a impulsar les accions previstes a la planificació estratègica de cada unitat estructural i al seu seguiment, constarà de dos components:

- Un **component comú** a través del qual es canalitzarà el compromís institucional de les unitats estructurals, impulsant la seva participació en l'assoliment dels objectius generals de la Universitat definits en el document "Línies Estratègiques de Govern i Pla d'actuació 2003-2006" ; tanmateix, les unitats estructurals podran també incloure-hi estratègies pròpies.
- Un **component específic** en el que es plasmaran els projectes estratègics derivats de la planificació estratègica de cada unitat, servei o campus, seleccionats entre els concurrents.

Ambdós components, que es descriuen amb més detall en els punts 4 i 5 respectivament, es complementen mútuament i permeten contemplar l'impuls de qualsevol iniciativa d'interès estratègic.

3.2 El finançament

Del **component comú** es derivarà una part del capítol segon descentralitzat, tal i com es detalla en l'apartat 4.3. A grans trets, aquesta assignació es desglossarà en dues parts:

- Una dependent de l'estructura (mida i configuració) de la unitat: es partirà del 75% de l'assignació del capítol 2n del 2003 i, si no hi ha canvis significatius en la mida i configuració, s'incrementarà anualment segons l'IPC.
- Una altra dependent del grau d'assoliment dels objectius pactats en el component comú de l'acord-programa: es partirà del 25% de l'assignació del 2003 i, podrà augmentar-se fins a un 50% anual durant el trienni 2004-2006.

En conjunt, en el trienni 2004-2006 l'increment global de l'import del capítol 2n podrà arribar a ser aproximadament del 50%. Igualment, al final del trienni, les dues parts (estructura i resultats) es podrien arribar a igualar. Cal remarcar que fins ara, el capítol 2n descentralitzat s'assignava a través d'indicadors de rendiment uniformes desvinculats de la planificació estratègica.

Pel que fa al **component específic**, anualment es dotarà una assignació per a l'impuls dels projectes aprovats per part del Consell de Govern. Aquesta dotació, es veurà anualment incrementada com a mínim per l'import econòmic de l'assignació per resultats que no es distribueixi entre les unitats per el no assoliment del 100% dels objectius del període.

D'altra banda, amb la finalitat de **clarificar i definir els processos associats d'assignació de recursos**, es desvinculen dels futurs acords-programa per a

l'impuls del component comú de planificació estratègica, els recursos associats a:

- **Inversions en reposicions, rehabilitacions i reformes de infraestructures a les unitats estructurals:** que seran responsabilitat i estaran subjectes als criteris definits des dels Vicerectorats Adjunts d'Edificacions¹ i de TIC.
- **Mobilitat del PDI:** Que tindran cabuda a través del nou pla de mobilitat externa i llicències sabàtiques per al personal docent i investigador, sota responsabilitat del Vicerectorat de Personal, en haver esdevingut ja una activitat regular de la Universitat.
- **Altres temes relacionats amb l'àmbit de personal (càrrecs, dotació de noves places etc.)** Els temes de política de personal així com el de complements per càrrecs no estatutaris passen a ser gestionats pel vicerectorat de Personal.

3.3 El pla estratègic de la unitat estructural

Cada unitat estructural haurà de realitzar, revisar i/o actualitzar el seu pla estratègic. Des dels òrgans centrals es donarà suport a les unitats per la seva realització, facilitant informació i metodologia complementària.

Tal com s'explica en l'apartat 4, el component comú de l'acord-programa té un format força estandarditzat, de forma que la seva complimentació és flexible respecte a la del pla estratègic; aquest component comú pot derivar-se del pla estratègic, o bé pot ser el primer pas per a la seva elaboració.

En canvi, la presentació de projectes estratègics requereix la seva justificació a partir del pla estratègic vigent.

¹ Vegeu document: "Protocol per a l'elaboració del pla plurianual d'inversions en edificis existents a la UPC" (pendent d'aprovació)

4. El component comú de planificació estratègica

4.1 Introducció

El component comú de planificació estratègica és un component força estandarditzat on les unitats determinen la seva participació en l'assoliment d'uns objectius generals de la UPC recollits en les Línies Estratègiques de Govern.

En aquest, si bé subsisteix la relació directa entre els resultats assolits i els recursos que s'obtenen, com a nova característica destaca que **no és distributiu** sinó **autoreferencial**, és a dir, l'assignació de recursos a cada unitat només és en funció del progrés que tingui respecte a si mateixa. En aquest sentit, el progrés d'una unitat no queda afectat per l'evolució de les altres unitats.

Per aconseguir aquest propòsit s'ha **flexibilitzat** el model per tal que les unitats puguin:

- Ponderar els **objectius** en els que s'impliquen activament.
- Escollir les **estratègies** que volen dur a terme.
- Afegir **estratègies pròpies** a les ja previstes.

La valoració es fa basant-se en uns indicadors que incentiven les millores en cada una de les unitats. Es redueixen, respecte l'etapa anterior, el nombre d'ítems a valorar i d'objectius a assolir i, a més, es poden incorporar estratègies pròpies per tal d'assolir els objectius especificats.

El component comú de planificació estratègica de les unitats estructurals ens ha de permetre també impulsar la participació de **totes les unitats** estructurals en el procés de planificació i amb un **calendari unificat**.

Per acollir-se al component comú no s'exigeix a la unitat estructural tenir un pla estratègic nou o actualitzat, però sí que és necessari que el posicionament respecte a les opcions que permet sigui el **resultat d'un procés de reflexió interna i que sigui aprovat pel seus màxims òrgans de govern**.

4.2 Participació de les unitats estructurals en els objectius estratègics institucionals

Definit el marc institucional, resta ara articular les mesures per tal de concretar el compromís i la coresponsabilització de totes les unitats i persones que formem part de la Universitat amb el **projecte comú**. Per tal d'impulsar-ho, dels objectius, inclosos en el document esmentat anteriorment, se n'han identificat aquells que fan referència directa a l'activitat de les unitats estructurals, i que per tant han de ser en bona mesura impulsats directament per aquestes.

A cada un dels objectius resultants, s'han assignat els corresponents indicadors que han de mesurar l'evolució dels resultats, així com aquelles estratègies de millora necessàries i indicadors associats de seguiment.

Cada unitat estructural podrà **decidir en quins objectius participa i amb quina intensitat** mitjançant l'assignació d'un pes a cadascun d'ells, dins el marge previst.

Dins de cada objectiu estan previstes un conjunt d'estratègies i els seus corresponents indicadors. A més **cada unitat podrà afegir estratègies i indicadors propis**. Les unitats estructurals podran indicar en quines estratègies participen associant un pes a cadascun dels indicadors.

El posicionament resultant, un cop aprovat per part del Consell de Govern, constituirà el document d'acord-programa que, al final del període i un cop recollida la informació pertinent, s'utilitzarà per fer-ne la valoració i l'assignació d'incentius corresponent.

Els objectius estratègics institucionals susceptibles de ser desplegats a les unitats estructurals, així com les forquilles de ponderació en cada cas, es recullen a la taula següent.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS. Lliurar de pesos per tipus d'unitat		% min / % màx		
Articular mesures efectives per garantir la qualitat en l'aprenentatge		C	D	I
Informació, Orientació i acollida	Incrementar les relacions amb els centres de secundària	0/20		
	Fomentar el coneixement portes endins de la Universitat mitjançant jornades de portes obertes			
	Fomentar accions de divulgació tecnològica			
Qualitat en l'aprenentatge	Impulsar accions d'adequació als estudis preuniversitaris	25/45	5/25	
	Tutoritzar el progrés acadèmic dels estudiants			
	Potenciar capacitats i coneixements bàsics			
	Generar experiències pilot amb continguts transversals			
Internacionalització Formació Continuada	Actualitzar, completar i si cal revisar els programes de les assignatures	5/25		
	Augmentar i diversificar la mobilitat internacional			
	Potenciar la relació dels estudiants amb el món professional			
Configurar uns estudis de doctorat de qualitat, atractius i eficients, que n'impulsi el reconeixement social		C	D	I
Qualitat del doctorat	Compactar i reduir l'oferta i incrementar la pluridisciplinarietat		0/15	0/15
	Fomentar la internacionalització del doctorat			
Eficiència del doctorat	Impulsar acords amb empreses per a la formació de personal investigador		0/15	0/15
	Acostar el nombre de titulats als dels matriculats			
	Potenciar l'accés lliure a les tesis doctorals			
	Vincular la realització de tesis doctorals amb les línies de recerca de la unitat			
Bastir una política científica que adequi la recerca i la transferència de resultats de la UPC a les necessitats d'innovació del nostre entorn		C	D	I
Adequació a les necessitats d'innovació	Impulsar la difusió dels resultats de la recerca		10/30	10/30
	Potenciar per la creació, manteniment i explotació de la propietat intel·lectual i industrial			
Facilitar les activitats de recerca i de transferència de resultats del PDI i alleugerir les activitats de gestió associades		C	D	I
Política científica	Facilitar l'intercanvi i la col·laboració amb d'altres centres i organitzacions internacionals		10/30	10/30
	Establir accions que facilitin l'acabament de la tesi doctoral entre el PDI de la unitat			
	Impulsar la difusió dels resultats de la recerca			
	Promoure la implicació del PDI en accions de formació continuada			
	Promoure el reconeixement a les persones de l'activitat realitzada			
Contribuir a la creació i a la difusió de la cultura i al desenvolupament i a l'equilibri socio-econòmic del país		C	D	I
Societat i Territori	Ser proactius en la difusió del coneixement científic a la societat en general	5/25	0/20	5/25
	Organitzar fòrums politècnics per tal de debatre temes d'interès social			
	Impulsar la difusió de les activitats que es desenvolupen en la unitat			
	Participar en el desenvolupament d'organitzacions de l'entorn local i comarcal			
Avançar en la incorporació de criteris de desenvolupament sostenible, cooperació i solidaritat en els àmbits d'actuació de la UPC		C	D	I
Medi ambient	Impulsar la formació en aspectes ambientals	0/15	0/15	0/15
	Impulsar la recerca en temes ambientals			
	Impulsar la reducció d'impacte ambiental de la vida universitària			
	Impulsar la sensibilització i participació en temes ambientals			
Cooperació i voluntariat	Realitzar accions formatives que potenciïn valors ètics i solidaris	0/15	0/15	0/15
	Incentivar la participació en programes de cooperació per al desenvolupament			
Disposar d'una estructura organitzativa que harmonitzi amb coherència els diferents àmbits d'activitat (docència, recerca i implicació social) i nivells de responsabilitat (govern, direcció i gestió) de la UPC		C	D	I
Estructura i organització	Impulsar la millora de la qualitat dels serveis de suport a l'activitat acadèmica	0/10	0/10	0/10
	Impulsar les accions dirigides a racionalitzar l'estructura			
	Reforçar la comunicació interna			
Aconseguir una plantilla adequada en quantitat i qualificació als objectius institucionals establint criteris de dimensió, selecció, promoció i de retribució, tot fomentant l'atenció a les persones, propiciant el desenvolupament personal i professional dels treballadors de la UPC i millorant-ne la qualitat de vida		C	D	I
Formació interna	Potenciar la capacitat de les persones que formen part de la unitat	0/15	0/15	0/15
	Potenciar la mobilitat externa			
	Millorar l'acollida del personal de nou ingrés			
	Potenciar el coneixement d'anglès			
Millorar les infraestructures i els equipaments per assolir que tothom tingui unes condicions de treball, estudi i vida universitària adequades		C	D	I
Riscos laborals	Impulsar accions que garanteixin la prevenció de riscos i el compliment de la normativa vigent	0/10	0/10	0/10
Estendre, apropar i facilitar l'ús de les TIC com a eina de millora de la qualitat acadèmica i de gestió, del foment de la comunicació i de la participació i de servei a la societat		C	D	I
TIC	Incentivar i incrementar la producció de recursos docents multimèdia	0/10	0/10	0/10
	Potenciar i facilitar l'accés lliure al coneixement científic i erudit			
	Incrementar l'ús de les TIC i la innovació i millora en els processos d'aprenentatge			
	Potenciar les habilitats i coneixements informacionals dels estudiants			
	Promoure la formació del PDI en l'ús i gestió de plataformes de formació semipresencial i a distància			

4.3 El model de finançament

La distribució d'incentius associats al component comú es basa en dos elements concretats en els corresponents indicadors:

- el grau d'assoliment de resultats i
- el desenvolupament de les estratègies

Els recursos econòmics vinculats al component comú de la planificació estratègica tenen la finalitat de servir d'incentiu. Per tal que les unitats estructurals tinguin autonomia a l'hora d'articular les **polítiques i prioritats pròpies** s'assignaran de forma genèrica a través del capítol segon del pressupost.

4.3.1 Valoració dels resultats assolits

La estratègia seguida per tal de seleccionar el mecanisme de valoració dels resultats assolits ha estat la d'incentivar les unitats a ser més actives en aquells aspectes en els que s'observa la necessitat d'introduir millores sense penalitzar a aquelles unitats que tenen un nivell elevat d'activitat ja consolidat. En resum, es tracta de reforçar la planificació estratègica com instrument que impulsa la millora.

Per tal de valorar el nivell d'assoliment per a cadascun dels indicadors s'acordaran uns valors com a objectius a assolir que tindran en compte tant el potencial de millora de les diferents unitats com la seva situació de partida. En el cas dels indicadors comuns a totes les unitats els valors objectius mantindran una coherència de criteri.

La fórmula que es farà servir per valorar el nivell d'assoliment en cada indicador i període serà la següent:

Valoració d'un indicador = [(Resultat obtingut – Valor inicial) / (Objectiu acordat – Valor inicial)]

Per tal de limitar en part les possibles grans oscil·lacions en els resultats, aquests podran oscil·lar només dins d'un *interval de valoració raonable* que es fixa entre 0,6 i 1,5.

Les fórmules per valorar els objectius i per fer la valoració global són les següents:

Valoració d'un objectiu = Sumatori de les valoracions de cada indicador ponderat pel pes de l'indicador en el conjunt de l'objectiu².

Valoració global del component comú en un període per una unitat estructural = sumatori de les valoracions dels diferents objectius ponderats pels pesos assignats a cada objectiu, amb un límit del 100%. En el cas que s'observin

² Alguns indicadors ja tenen un pes especificat.

desajustos manifestos en el funcionamiento dels mecanismes de valoració, el Consell de Govern podrà introduir els canvis necessaris per tal de fer les correccions oportunes.

4.3.2 La doble via d'assignació pressupostària descentralitzada a les unitats estructurals: per funcionament i pel component comú

Al llarg dels últims anys, la distribució dels recursos que es gestionen de forma descentralitzada entre les unitats estructurals s'ha fet pels conceptes següents³:

- Assignació general als centres docents, als departaments i als instituts universitaris
- Assignació complementària als departaments i als instituts universitaris
- Assignació per manteniment d'equips no informàtics
- Ajuts a programes de doctorat

La distribució entre les diferents unitats estructurals de cadascun d'aquests conceptes es feia d'acord a uns criteris i indicadors propis que tenien en compte aspectes diversos relacionats especialment amb la **dimensió** de les unitats (crèdits matriculats de doctorat, estudiants equivalents, nombre de EDP, etc.) i amb els **resultats** de l'activitat duta a terme (nombre de titulats, punts PAR, punts PATT tesis llegendes, etc.).

De l'anàlisi de les assignacions finals percebudes per les unitats es poden extreure dues conclusions principals:

- Es produeix una considerable **variabilitat** en les assignacions percebudes per les unitats estructurals per al seu funcionament⁴. Aquesta variabilitat té un impacte especial en el cas de reduccions significatives en l'assignació respecte el període anterior.
- El fet que els recursos siguin **assignats de forma competitiva** no permet garantir que els esforços esmerçats per obtenir uns millors resultats tinguin una recompensa en l'assignació econòmica.

La proposta de model de finançament per les unitats estructurals en què s'encaixa el component comú de planificació estratègica corregeix aquests biaixos, ja que manté estable una part de l'assignació amb la finalitat de garantir la suficiència (assignació per funcionament) i situa la variabilitat a una altra part de l'assignació (assignació per resultats).

³ Vegeu l'apartat 7 del pressupost 2003. Pàgines 83 a 103.

⁴ Podeu trobar el detall de les assignacions a cada unitat els exercicis 2001, 2002 i 2003 a l'annex III

De forma concreta, es proposa:

- a. Assignar a cada unitat una quantitat estable per al seu **funcionament** per als exercicis 2004, 2005 i 2006. Aquesta quantitat seria equivalent al 75% de l'assignació que la unitat estructural hagi rebut per a l'exercici 2003 actualitzada segons la variació de l'IPC cada exercici.
- b. Determinar per a cada unitat estructural una quantitat inicial que podrà veure's incrementada en funció dels **resultats** que la pròpia unitat hagi obtingut d'acord amb els seus objectius. L'import inicial d'aquesta assignació per a cada unitat serà l'equivalent al 25% de l'assignació que la unitat estructural hagi rebut per a l'exercici 2003.

Aquesta quantitat serà consolidable en el pressupost de cada unitat i podrà incrementar-se cada exercici entre un 0% i un 50% en funció del grau d'assoliment dels seus objectius.

Per tal de poder rebre aquesta assignació per resultats s'estableix el requisit de disposar de la corresponent proposta d'objectius i indicadors aprovada per part del màxim òrgan de govern de la unitat, i per part Consell de Govern d'acord amb la metodologia que estableix aquest document.

Amb aquestes mesures es vol introduir un nivell més elevat d'**estabilitat** en les assignacions que reben les unitats i alhora, **incentivar** a les unitats estructurals a avançar en la seva pròpia planificació estratègica.

L'import econòmic de l'assignació per resultats que no es distribueixi entre les unitats per el no assoliment del 100% dels resultats del període **passarà a formar part del finançament que es destini a la convocatòria de Projectes Estratègics**.

Finalment, cal tenir en compte que a aquests recursos s'hi afegiran les assignacions per a projectes estratègics.

5. El component específic

5.1 Introducció

El segon component per a l'impuls de les accions contemplades en els plans estratègics de les unitats estructurals és el component específic.

El Consell de Govern realitzarà, com a complement al component comú, una **convocatòria pública per a l'impuls i finançament de propostes de projectes estratègics**. Aquesta convocatòria es realitzarà amb l'objectiu de recollir aquelles propostes que es presentin des de diferents unitats, serveis o campus, tenint com a missió principal la possibilitat de desenvolupar noves línies d'activitat, o un canvi qualitativament significatiu i de millora en les activitats que actualment es venen desenvolupant, que siguin propostes que no tinguin un encaix natural per la via del component comú i que estiguin contemplades en el pla estratègic d'alguna o més d'una unitat estructural.

5.2 Característiques de la convocatòria

- **Convocatòria anual oberta** a totes les unitats de la comunitat universitària.
- En la que serà condició indispensable que almenys una de les unitats que presenten la proposta tingui un **pla estratègic vigent**, i en el que el projecte proposat hi figuri com a objectiu.
- El **període d'execució** dels projectes proposats podrà ser **anual o plurianual**.
- Les propostes podran ser presentades per una o més **unitats, serveis o campus**.
- Es prestarà especial atenció a l'impuls per a l'assoliment d'objectius **interdisciplinaris i compartits entre diverses unitats estructurals**.
- Anualment, el Consell de Direcció, escoltats els Consells de Directors d'Unitats Estructurals i Consell Social i, un cop fet balanç dels projectes executats l'any anterior, **proposarà al Consell de Govern aquelles temàtiques o eixos a prioritzar en la següent convocatòria**.

5.3 Resolució i finançament del component específic

Una comissió delegada del Consell de Direcció, serà l'òrgan competent que vetllarà per al bon funcionament de la convocatòria de projectes estratègics, amb les funcions principals de:

- Proposar al Consell de Govern les característiques de la convocatòria, així com les principals temàtiques o eixos i, els criteris a tenir en compte per a la prioritització de propostes.
- Proposar al Consell de Govern per a la seva aprovació definitiva, els diferents projectes estratègics a impulsar, així com l'assignació de recursos que d'aquests derivin, per tal que siguin incorporats al pressupost de l'exercici següent.
- Realitzar un seguiment anual i retre comptes dels diferents projectes impulsats mitjançant la convocatòria.
- Proposar anualment al Consell de Govern, els canvis que es considerin necessaris en les característiques de la convocatòria, i en especial de criteris de prioritització, eixos o temàtiques a impulsar, o canvis en les necessitats de finançament dels projectes en curs, per a una major adequació de la convocatòria a les necessitats canviants de la UPC.

Annex I

**Document per al desenvolupament del component comú
de planificació estratègica de les unitats**

Tal i com s'ha descrit en el document "*Marc per a la planificació estratègica de les unitats estructurals*", cada unitat estructural, prèvia reflexió interna, s'haurà de posicionar respecte a cada un dels objectius i estratègies que emanen de les línies estratègiques de govern, assignant pesos als diferents indicadors en funció del propi projecte o pla estratègic, i en el cas que correspongui, definint a més estratègies i indicadors propis.

Per acomplir amb aquest objectiu es presenta aquest annex, que un cop omplert corresponentment (trobareu un exemple amb instruccions detallades a la pàgina 4) i aprovat per part del Consell de Govern, passarà a ser el document d'acord-programa de la unitat amb les línies estratègiques de govern.

La tria d'estratègies i indicadors de millora ens ha de:

- Comunicar els objectius, les estratègies i els indicadors a tots els membres de la unitat.
- Planificar les diferents actuacions que cal implementar per progressar.
- Fer-ne un seguiment a la fi de cada període per tal de fer-ne els ajustos corresponents (si procedeix).

Prèviament, el Consell de Direcció ha fet un treball que ha permès:

1. Desglossar cada un dels objectius del document "Línies Estratègiques de Govern i pla d'Actuacions" en estratègies i indicadors de millora.
2. Classificar cada un dels objectius en funció del tipus d'unitat al qual va dirigit (centre, departament i institut).
3. Assignar el llindar de pesos (pes mínim i màxim) específics que tindrà cada objectiu en el còmput global del resultat de la unitat, per tal de fer la valoració dels incentius econòmics corresponents (Veure taula pàgina 10 document Marc).

Exemple per complimentar les taules que configuraran el component comú de la unitat

1. Tipus d'unitat a la que va dirigit l'objectiu

2. Ventall de pesos assignats als objectius pel Consell de Direcció (Veure quadre pàgina 10 document Marc)

3. Pes a assignar per part de la unitat, en el cas que vulgui prendre part en el desenvolupament d'aquest objectiu, i que formarà part de la seva proposta d'acord-programa

Objectiu dirigit a Centres docents

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 20%)

15 %

4. Objectius que emanen de les "línies estratègiques de govern i pla d'actuació 2003-2006".

5. Estratègies de millora planificades per part del Consell Direcció per al conjunt de la UPC.

7. La unitat pot incorporar estratègies pròpies i indicadors per mesurar els corresponents resultats que, tot i no haver estat especificades, igualment considera necessàries per aconseguir el seu pla estratègic, i que tenen relació directa amb l'objectiu anteriorment descrit.

9. Indicadors de resultat per mesurar la consecució dels Objectius que emanen de les "línies estratègiques de govern i pla d'actuació 2003-2006"

8. Es demana a la unitat que assigni el pes específic als indicadors per mesurar la consecució de les estratègies de millora pròpies (si s'han descrit) i, pel qual se li valorarà la consecució dels objectius al final del període. La suma de valoracions **no podrà ser superior al 20%**, i ha de completar les valoracions de les estratègies proposades pel Consell de Direcció fins a una suma global del 50%. La resta de valoració (fins al 100%) ve fixada per indicadors finals de resultat, tal i com s'especifica al final del quadre.

6. Es demana a la unitat que assigni el pes específic a aquells indicadors sobre els que es vol posicionar i pels quals se li valorarà la consecució de les estratègies al final del període. El conjunt de valoracions dels indicadors ha de ser **entre 30 i 50%** (la resta de valoracions fins al 50% s'hauran d'assignar a indicadors que mesurin les estratègies pròpies de millora de la unitat, si aquesta les incorpora)

Articular mesures efectives per garantir la qualitat en l'aprenentatge.		
a. Informació, Orientació i Acollida		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Incrementar les relacions amb els centres de secundària	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de padrins (de tipus C o D) Nombre de xerrades de presentació dels estudis de la UPC fetes a instituts de secundària Visites estandaritzades a laboratoris de la UPC per part de centres de secundària 	10 % 5 % 5 %
Fomentar el coneixement portes endins de la Universitat mitjançant jornades de portes obertes	<ul style="list-style-type: none"> Existència d'un programa formalitzat pel desenvolupament de les jornades de portes obertes 	%
Fomentar accions de divulgació tecnològica	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de conferències de divulgació tecnològica per estudiants de secundària ofertes 	10 %
Suma parcial (entre 30% i 50%)		30 %
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
Fomentar accions de divulgació del centre a d'altres regions i àrees territorials	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de presentacions realitzades en centres i organitzacions d'altres territoris i/o regions 	20 %
Suma parcial (entre 0% i 20%)		20 %
Indicadors de resultat		
o Demandes en 1a i 2a opció als estudis del centre		50%
Suma total		100%

Apartat a omplir per part de la unitat

Objectiu dirigit a Centres docents

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 20%)

__ %

Articular mesures efectives per garantir la qualitat en l'aprenentatge.		
a. Informació, Orientació i Acollida		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Incrementar les relacions amb els centres de secundària	▪ Nombre de padrins (de tipus C o D)	%
	▪ Nombre de xerrades de presentació dels estudis de la UPC fetes a instituts de secundària	%
	▪ Visites estandarditzades a laboratoris de la UPC per part de centres de secundària	%
Fomentar el coneixement portes endins de la Universitat mitjançant jornades de portes obertes	▪ Existència d'un programa formalitzat pel desenvolupament de les jornades de portes obertes	%
	▪ Valoració de la utilitat de la informació rebuda	%
Fomentar accions de divulgació tecnològica	▪ Nombre de conferències de divulgació tecnològica per estudiants de secundària ofertes	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪ Demandes en 1a i 2a opció als estudis del centre		50%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a Centres docents i departaments

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (del 25% al 45%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (del 5% al 25%)

__%
__%

Articular mesures efectives per garantir la qualitat en l'aprenentatge.		
b. Qualitat en l'aprenentatge		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Impulsar accions d'adequació als estudis preuniversitaris	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'accions d'adequació realitzades entre el nivell preuniversitari i la fase selectiva 	%
Tutoritzar el progrés acadèmic dels estudiants	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'estudiants de la Fase no Selectiva amb un paràmetre alfa inferior a 0,5 tutoritzats 	%
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'estudiants de la Fase Selectiva tutoritzats 	%
Potenciar capacitats i coneixements bàsics	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'accions formatives que potenciïn l'adquisició de competències i habilitats en els àmbits intel·lectual i de comunicació (expressió oral i escrita, raonament crític, ...) 	%
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de titulats que acrediten un nivell de coneixements d'idioma equivalent al quart curs de les Escoles Oficials d'Idiomes 	%
Generar experiències pilot amb continguts transversals	<ul style="list-style-type: none"> Existència del document que estableixi el perfil de formació de la titulació⁵ 	%
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de crèdits oferts de lliure elecció que potenciïn l'obtenció de coneixements, habilitats i competències transversals⁶, en els àmbits interpersonals i de gestió i que potenciïn els valors ètics 	%
Actualitzar, completar i si cal revisar els programes de les assignatures	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'assignatures que contenen la descripció del seu projecte (objectius, contingut, metodologia, avaluació, recursos documentals) 	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de crèdits superats a la fase no selectiva 	50%
Suma total		100%

⁵, ² D'acord amb la proposta que es recull al Marc general per al disseny, el seguiment i la revisió de plans d'estudis i programes editat per l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya

Objectiu dirigit a Centres docents

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (del 5% al 25%)

__ %

Articular mesures efectives per garantir la qualitat en l'aprenentatge.		
c. Internacionalització i formació continuada		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Augmentar i diversificar la mobilitat internacional	▪ Nombre d'estudiants estrangers rebuts a partir de programes d'intercanvi	%
	▪ Informació bàsica dels estudis accessible a la web en d'altres idiomes	%
Potenciar la relació dels estudiants amb el món professional	▪ Nombre d'acords o convenis de cooperació amb empreses amb seu a l'estranger amb l'objectiu que els estudiants hi puguin fer pràctiques	%
	▪ Acords amb empreses i institucions per a la realització de programes de formació amb alternança	%
Incrementar la internacionalització de la formació continuada	▪ Activitats de formació continuada ofertes totalment o parcialment en anglès	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪ Titulats amb un mínim d'un quadrimestre a l'estranger		25%
▪ Titulats que han participat en programes de relació amb el món professional (Convenis de Cooperació Educativa, programes de formació en alternança i incorporació a departaments i instituts per la seva formació pràctica)		25%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 15%)

__ %
__ %

Configurar uns estudis de doctorat de qualitat, atractius i eficients, que n'impulsi el reconeixement social.		
a. Qualitat del doctorat		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Compactar i reduir l'oferta i incrementar la pluridisciplinarietat	▪ Percentatge d'estudiants d'altres programes matriculats com a crèdits de tipus I i II en el programa ofert per la unitat	%
	▪ Estudiants matriculats a programes interdepartamentals o a programes de doctorat oferts amb d'altres universitats i organismes científics	%
Fomentar la internacionalització del doctorat	▪ Nombre d'estudiants de doctorat amb una estada acadèmica mínima de tres mesos a l'estranger	%
	▪ Cursos i seminaris de doctorat impartits per professors de la unitat a programes externs a la UPC	%
	▪ Nombre de crèdits de doctorat oferts totalment o parcialment en anglès	%
	▪ Nombre de crèdits de doctorat impartits per professors externs a la UPC	%
	▪ Accions de divulgació dels estudis realitzades per part de la unitat	%
	▪ Nombre de doctorands procedents d'altres països	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪ Nombre de doctors que han obtingut la menció de doctor europeu		20%
▪ Nombre d'estudiants matriculats en programes de doctorat acreditats		30%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta de l'institut (fins un 15%)

__ %
__ %

Configurar uns estudis de doctorat de qualitat, atractius i eficients, que n'impulsi el reconeixement social		
b. Eficiència del doctorat		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Impulsar acords amb empreses per a la formació de personal investigador	<ul style="list-style-type: none"> Acords amb empreses per a la formació de personal investigador en el programa de doctorat de la unitat 	%
Acostar el nombre de titulats als dels matriculats	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'estudiants que han obtingut la suficiència investigadora en un termini igual o inferior a dos anys 	%
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de beques cofinançades amb recursos propis del departament 	%
Potenciar l'accés lliure a les tesis doctorals en text complet	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de tesis doctorals en text complet allotjades al servidor: Tesis Doctorals en Xarxa, TDX del Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya CBUC/Societat de la Informació. DURSI 	%
Vincular la realització de tesis doctorals amb les línies de recerca de la unitat	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de tesis doctorals lligades a projectes de recerca de convocatòries públiques de recerca de caràcter competitiu 	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
<ul style="list-style-type: none"> Tesis llegides en l'any en curs 		50%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (del 10% al 30%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (del 20% al 40%)

__ %
__ %

Bastir una política científica que adequi la recerca i la transferència de resultats de la UPC a les necessitats d'innovació del nostre entorn		
Adequació a les necessitats d'innovació		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Impulsar la difusió dels resultats de la recerca	▪ Articles publicats a revistes indexades als SCI, SSCI, A&HCI ⁷ per PDI a temps complert doctor	%
Potenciar la creació, manteniment i explotació de la propietat intel·lectual i industrial	▪ Resultats objecte de protecció com a propietat industrial (patents, models i marques) o com a propietat intel·lectual (software, llibres i estudis)	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪ Punts corresponents a activitats de recerca de qualitat contrastada (PAR tipus 1)		25%
▪ Volum de captació de recursos competitiu de finançament públic		25%
Suma total		100%

⁷ (Science, Social Science i Arts & Humanities) Citation Index

Objectiu dirigit a departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (del 10% al 30%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (del 10% al 30%)

__ %
__ %

Facilitar les activitats de recerca i de transferència de resultats del PDI i alleugerir les activitats de gestió associades		
Política científica		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Facilitar l'intercanvi i la col·laboració amb d'altres centres i organitzacions internacionals	▪ Reunions i debats científics organitzats amb d'altres organitzacions de recerca d'àmbit internacional	%
	▪ Nombre de mesos de mobilitat del PDI de la unitat	%
Establir accions que facilitin l'acabament de la tesi doctoral entre el PDI de la unitat	▪ Accions de facilitació i suport a personal PDI dirigides a l'obtenció del títol de doctor	%
Impulsar la difusió dels resultats de la recerca	▪ Publicacions a revistes i congressos de PDI a temps complert no doctor	%
Promoure la implicació del PDI en accions de formació continuada	▪ Percentatge del PDI que participa en activitats de formació continuada	%
Promoure el reconeixement a les persones de l'activitat realitzada	▪ Nombre d'activitats promogudes per la pròpia unitat dirigides a orientar i facilitar al PDI l'obtenció de trams de recerca	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
• PDI a temps complert amb >= 3 PAR		30%
• Volum d'ingressos corresponents a convenis i serveis		20%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (del 5% al 25%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 20%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (del 5% al 25%)

__ %
__ %
__ %

Contribuir a la creació i a la difusió de la cultura i al desenvolupament i a l'equilibri socio-econòmic del país		
Societat i territori		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Ser proactius en la difusió del coneixement científic a la societat en general	▪ Nombre d'accions de difusió del coneixement científic i de debat orientades a ciutadans i organitzacions	%
	▪ Articles d'opinió publicats en premsa	%
Organitzar fòrums politècnics per tal de debatre temes d'interès social	▪ Nombre de fòrums de debat d'interès social realitzats, impulsats per part de la unitat	%
Impulsar la difusió de les activitats que es desenvolupen en la unitat	▪ Nombre d'accions de difusió de les activitats de la unitat dirigides a l'entorn local i comarcal	%
Participar en el desenvolupament d'organitzacions de l'entorn local i comarcal	▪ Nombre de membres de la unitat que realitzen accions d'assessorament o pertanyen a òrgans de govern d'organitzacions locals i comarcals.	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪	Nombre d'assistents en jornades i accions de difusió del coneixement científic i de debat orientades a ciutadans i organitzacions	50%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 15%)

__ %
__ %
__ %

Avançar en la incorporació de criteris de desenvolupament sostenible, cooperació i solidaritat en els àmbits d'actuació de la UPC		
Medi Ambient		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Impulsar la formació en aspectes ambientals	▪ % d'assignatures ambientalitzades en primer i segon cicle	%
	▪ % de projectes de final de carrera ambientalitzats	%
Impulsar la recerca en temes ambientals	▪ % Punts PAR en medi ambient	%
	▪ % de projectes finals de carrera o tesis doctorals en temes ambientals realitzats	%
Impulsar la reducció d'impacte ambiental de la vida universitària	▪ Designació d'un responsable ambiental PAS per cada laboratori	%
	▪ Indicador dels PIRS	%
Impulsar la sensibilització i participació en temes ambientals	▪ Nombre d'accions de difusió i sensibilització realitzades	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪ Indicador d'ambientalització curricular		50%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 15%)

__ %
__ %
__ %

Avançar en la incorporació de criteris de desenvolupament sostenible, cooperació i solidaritat en els àmbits d'actuació de la UPC		
Cooperació i voluntariat		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Realitzar accions formatives que potenciïn valors ètics i solidaris	▪ Nombre d'estudiants que realitzen pràctiques dels estudis mitjançant accions de cooperació	%
	▪ Nombre de projectes de fi de carrera realitzats en accions de cooperació i solidaritat	%
	▪ Nombre d'accions formatives no reglades destinades a potenciar els valors ètics i solidaris	%
Incentivar la participació en programes de cooperació per al desenvolupament	▪ Accions de difusió i debat organitzades per part de la unitat (fòrums, presentacions, xerrades, debats...) respecte a accions de cooperació per al desenvolupament i solidaritat.	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
• Nombre de membres de la comunitat universitària que participen en accions de cooperació per al desenvolupament i solidaritat, organitzades per part de la unitat.		50%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 10%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 10%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 10%)

__ %
__ %
__ %

Disposar d'una estructura organitzativa que harmonitzi amb coherència els diferents àmbits d'activitat (docència, recerca i implicació social) i nivells de responsabilitat (govern, direcció i gestió) de la UPC		
Estructura i organització		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Impulsar la millora de la qualitat dels serveis de suport a l'activitat acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> Accions fetes per obtenir la percepció dels usuaris sobre els serveis de suport a l'activitat acadèmica (enquesta, entrevistes, procediments de queixes/suggeriments) 	%
Impulsar les accions dirigides a racionalitzar l'estructura	<ul style="list-style-type: none"> Processos de gestió analitzats i documentats 	%
Reforçar la comunicació interna	<ul style="list-style-type: none"> Accions i eines dirigides a millorar la comunicació interna i la gestió dels processos 	%
	<ul style="list-style-type: none"> Accions i projectes per millorar la informació interna i externa en suport TIC (presentacions de la unitat, pàgines web, intranets, preguntes més freqüents...) 	%
	<ul style="list-style-type: none"> Accions impulsades per tal de millorar aspectes com la motivació, comunicació, organització interna i coneixements en general de la Universitat 	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
<ul style="list-style-type: none"> Resultat de valoració feta pels usuaris dels serveis de suport a l'activitat acadèmica 		25 %
<ul style="list-style-type: none"> Plans de millora dels serveis de suport a l'activitat acadèmica de la unitat en actiu 		25 %
Suma total		100%

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 15%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 15%)

__ %
__ %
__ %

Aconseguir una plantilla adequada en quantitat i qualificació als objectius institucionals establint criteris de dimensió, de selecció, de promoció i de retribució, tot fomentant l'atenció a les persones, propiciant el desenvolupament personal i professional de les treballadores i treballadors de la UPC i millorant-ne la qualitat de vida

Formació interna

Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)

Potenciar la capacitat de les persones que formen part de la unitat	▪ Membres del personal d'administració i serveis de la unitat dels que es disposa d'un catàleg prioritzat de les seves necessitats formatives	%
	▪ Nombre d'activitats organitzades i/o impartides en el sí de la pròpia unitat per donar resposta a les necessitats formatives detectades.	%
Potenciar la mobilitat externa	▪ Nombre de mesos de mobilitat realitzats per personal de la unitat ⁸	%
Millorar l'acollida del personal de nou ingrés	▪ Tenir identificat un tutor per als diferents col·lectius per al procés d'acollida de personal de nou ingrés	%
	▪ Tenir formalitzat un protocol d'acollida per als professors visitants	%
Potenciar el coneixement d'anglès	▪ Nombre de persones de la unitat que cursen cursos de formació d'anglès	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		

Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)

		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		

Indicadors de resultat

▪ Nombre de persones de la unitat del col·lectiu PAS que ha millorat la seva eficiència a partir de les activitats organitzades i/o impartides en el sí de la pròpia unitat.	15%
▪ Nombre de persones de la unitat del col·lectiu PDI que ha millorat la seva eficiència a partir de les activitats organitzades i/o impartides en el sí de la pròpia unitat.	15%
▪ Persones de la unitat amb un nivell d'anglès igual o superior a First Certificate	20 %
Suma total	100%

⁸ S'exclou el personal que ha estat computat en l'indicador de mobilitat de l'objectiu de política científica (Annex I-Pàgina 11)

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 10%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 10%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 10%)

__ %
__ %
__ %

Millorar les infraestructures i els equipaments per assolir que tothom tingui unes condicions de treball, estudi i vida universitària adequades		
Riscos laborals		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Impulsar accions que garanteixin la prevenció de riscos i el compliment de la normativa vigent	▪ Identificació, d'acord amb els protocols definits pel Servei de prevenció, de les instal·lacions i aparells considerats com a peril·losos.	%
	▪ Procediments segurs de treball definits, en aparells i llocs de treball considerats peril·losos o de risc, d'acord amb les directrius del Servei de Prevenció	%
	▪ Complimentar el model d'identificació de riscos de llocs de treball, d'acord amb les directrius del Servei de Prevenció (<i>dirigit a departaments i instituts</i>)	%
	▪ Disposar de les fitxes de seguretat (via proveïdor o internet) dels productes químics i peril·losos que s'utilitzen els laboratoris, i tenir aquests perfectament etiquetats.	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪	Indicador de resultat de les accions realitzades sobre estàndards de seguretat i salut, un cop feta la supervisió i validació per part del Servei de Prevenció	50%
Suma total		100%

Objectiu dirigit a centres docents, departaments i instituts

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del centre docent (fins un 10%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de la proposta del departament (fins un 10%)

Pes d'aquest objectiu en el conjunt de l'institut (fins un 10%)

__ %
__ %
__ %

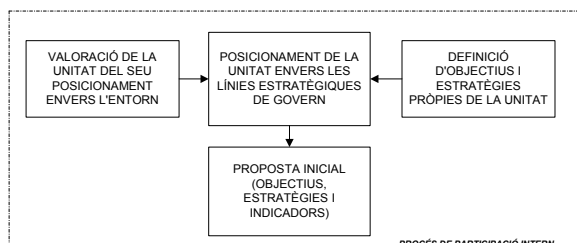
Estendre, apropar i facilitar l'ús de les TIC com a eina de millora de la qualitat acadèmica i de gestió, del foment de la comunicació i de la participació i de servei a la societat		
TIC		
Estratègies i indicadors de millora (30%-50%)		
Incentivar i incrementar la producció de recursos docents multimèdia	▪ Nombre de documents electrònics de cada assignatura i accessibles des de Biblioteca: La Bústia del professor: Apunts, pràctiques, exercicis, enunciats d'exàmens, e-llibres, e-revistes, etc.	%
	▪ Nombre de recursos docents elaborats amb el suport de "La Factoria" i/o amb altres suports i mitjans	%
Potenciar i facilitar l'accés lliure al coneixement científic i erudit	▪ Nombre d'articles i altres documents en text complet d'accés lliure accessibles des de Biblioteca: Producció científica de la UPC	%
	▪ Nombre d'articles i altres documents en text complet d'accés lliure accessibles des de altres servidors d'accés obert, internet i/o revistes electròniques erudites se lliure accés	%
Incrementar l'ús de les TIC i la innovació i millora en els processos d'aprenentatge	▪ Nombre d'assignatures virtuals presents en les diferents plataformes educatives disponibles a la UPC: Campus virtuals, e-Atenea, Racons, etc.	%
Potenciar les habilitats i coneixements informacionals dels estudiants	▪ Nombre de sessions de formació sobre eines electròniques d'accés a la informació: (catàlegs, internet, bases de dades i informació electrònic) que fan les biblioteques	%
Promoure la formació del PDI en l'ús i gestió de plataformes de formació semipresencial i a distància	▪ Accions de formació i recursos de suport disponibles a la xarxa de la unitat que facilitin l'aprenentatge	%
	▪ Nombre d'assistents entre el PDI de la unitat a cursos de formació en eines de suport a la formació semipresencial i a distància	%
Suma parcial (entre 30% i 50%)		
Estratègies i indicadors proposades per la unitat (0%-20%)		
		%
Suma parcial (entre 0% i 20%)		
Indicadors de resultat		
▪ Nombre d'accessos als materials elaborats per la unitat publicats a Biblioteca		30%
▪ Nombre d'estudiants assistents a sessions d'informació sobre eines electròniques d'accés a la informació		20%
Suma total		100%

Annex II

**Component comú de planificació estratègica.
Metodologia i cronologia**

El component comú de planificació estratègic preveu la participació de **totes les unitats simultàniament**, d'acord amb la cronologia i la metodologia següent:

1 Procés de preparació dels acords



1. Procés de preparació dels acords	Any 2003
A. Tramesa de documentació a les UE	Abril
B. Valoració de la unitat del seu posicionament en l'entorn	Maig
C. Posicionament de la unitat envers les línies estratègiques de govern	Maig
D. Incorporació d'estratègies i indicadors propis de la unitat	Maig
E. Proposta inicial (objectius, estratègies i indicadors)	Juny

A. Tramesa de la documentació inicial a les unitats estructurals

- Recull de dades i indicadors d'activitat de les unitats estructurals.
- Balanç del primer pla estratègic de la unitat: DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), principals accions desenvolupades i aspectes pendents de desenvolupar.
- Altres dades d'interès per a la planificació (especialment de l'entorn).
- Guies i materials complementaris d'ajut per al desenvolupament del component comú.

B. Valoració de la unitat del seu posicionament en l'entorn

D'acord amb la documentació enviada, es demana a la unitat un procés de reflexió, intern i consensuat, respecte als seus punts forts, punts febles, oportunitats i amenaces de l'entorn, tal com es va fer en l'anterior etapa de planificació, o si escau, la validació dels punts ja detectats en l'anterior etapa. Aquesta reflexió hauria de fer-se també respecte als resultats assolits en l'anterior procés, i sobre la necessitat o no de continuar impulsant accions que, tot i haver estat definides en l'anterior pla, no ha estat possible tirar endavant.

C. Posicionament de la unitat envers les línies estratègiques de govern

El debat intern ha de portar a la posterior planificació d'estratègies que la unitat vol tirar endavant. La unitat haurà d'escollir, d'entre els objectius i les estratègies definits pel Consell de Direcció i que emanen del desplegament de les *Línies estratègiques de govern i pla d'actuacions per al període 2003-2006*, aquells que són coincidents amb el seu propi pla estratègic. Un cop escollits, n'haurà de fer la corresponent ponderació que servirà per a l'avaluació i càlcul d'incentius posteriors (veure annex I).

D. Definició d'estratègies i indicadors propis de la unitat

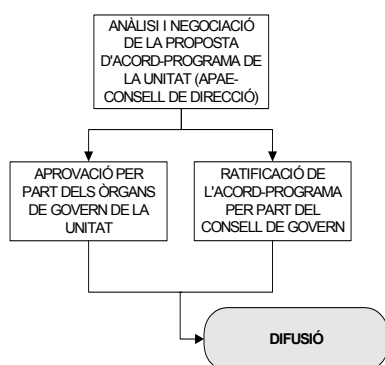
La unitat podrà igualment proposar aquelles estratègies i indicadors propis que, encara que no definits prèviament pel Consell de Direcció, siguin igualment importants per al desenvolupament del seu propi pla, i que, juntament amb el

posicionament descrit en el punt anterior, constituïran la base de l'acord-programa de la unitat amb el Consell de Direcció.

E. Proposta inicial (objectius, estratègies i indicadors)

Tenint en compte el posicionament envers les línies estratègiques de govern, i la proposta d'estratègies i indicadors realitzada per la unitat, s'elaborarà un primer esborrany que es presentarà al Consell de Direcció per al seu posterior anàlisi.

2 Procés de validació i aprovació dels acords



2. Procés de validació i aprovació	Any 2003
F. Anàlisi i negociació de la proposta de la unitat (APAE - Consell de Direcció)	Juny
G. Elaboració i aprovació per part del Consell de Govern de l'acord-programa de la unitat amb el Consell de Direcció	Juny
H. Difusió de l'acord-programa	Juliol

F. Anàlisi de la proposta d'acord

L'Àrea de Planificació, Avaluació i Estudis (APAE) farà una anàlisi preliminar de la proposta basant-se en la informació aportada al pla i en les dades de les quals disposa. Aquesta anàlisi la revisa el Consell de Direcció perquè hi doni el seu vist-i-plau o bé faci les seves observacions al document presentat.

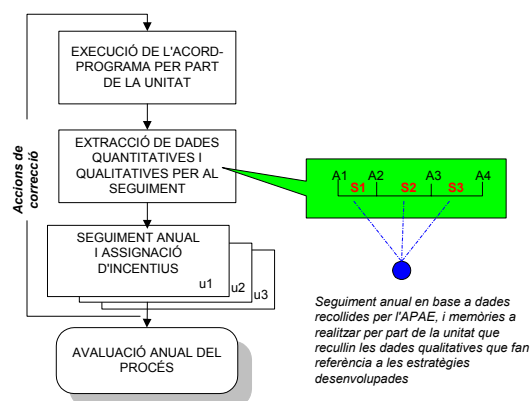
G. Elaboració i aprovació per part del Consell de Govern de l'Acord-programa de la unitat definitiu

Després d'haver superat amb èxit el procés de validació i, un cop la Junta de Centre o el Consell de Departament o Institut aprovin la darrera proposta, l'acord-programa es presentarà al Consell de Govern perquè l'aprovi, si escau.

H. Difusió de l'acord-programa

Tant els equips directius i deganals de les unitats, entre els membres de les corresponents unitats, com el Consell de Govern a tota la comunitat, impulsaran les mesures adequades per donar a conèixer els acords compromesos i els resultats assolits.

3 Procediment per al seguiment dels acords



3. Procés de seguiment dels acords	Anualment
I. Extracció de dades per al seguiment dels acords	Octubre
J. Validació de dades quantitatives per part de les unitats i compleció de la informació mitjançant dades qualitatives	Novembre
K. Assignació d'incentius.	Novembre
L. Aprovació de les modificacions a l'acord-programa (si escau)	Gener
M. Proposta de modificació d'indicadors (si escau)	Gener

I. Extracció de dades per al seguiment anual dels acords

Anualment, des de l'APAE es recollirà de les diferents aplicacions informàtiques tota aquella informació que sigui rellevant per al seguiment dels diferents acords, i es trametan resumides a la unitat per a la seva posterior validació.

J. Validació de dades quantitatives per part de les unitats i compleció de la informació mitjançant dades qualitatives

Les unitats validaran, o si correspon, modificaran i completaran la informació, i també facilitaran una memòria que reculli aquella informació qualitativa rellevant per valorar la consecució o no de les diferents accions acordades.

K. Assignació per assoliment d'objectius

D'acord amb les valoracions dels diferents indicadors i de la consecució dels objectius prioritzats, s'assignaran a la unitat els corresponents incentius econòmics tal i com s'explica al document Marc.

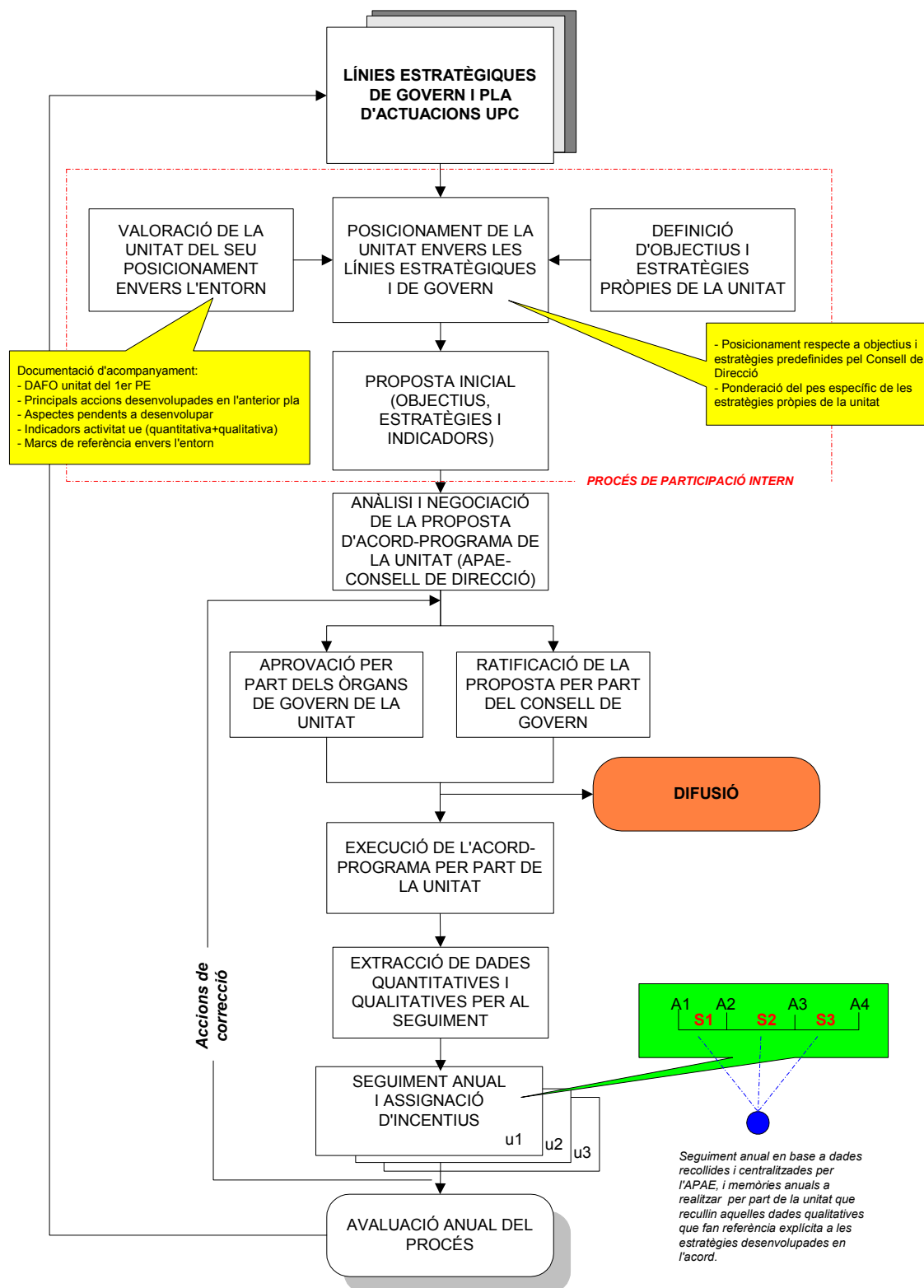
L. Proposta de modificació d'indicadors (si escau)

Si s'escau, el sistema de seguiment anual s'operativitzarà mitjançant una reunió amb els representants de la unitat estructural i el Vicerector de Plans Estratègics i Documentació, amb el suport tècnic de l'Àrea de Planificació, Avaluació i Estudis, on s'analitzarà i es farà la valoració objectiva de les actuacions recollides en l'Acord-programa i del grau d'assoliment dels objectius.

M. Aprovació de les modificacions a l'acord-programa (si escau)

Les modificacions sobre l'acord-programa inicial hauran de ser posteriorment debatudes pel Consell de Direcció i, si escau, presentades al Consell de Govern perquè les aprovi. De la mateixa manera, el Consell de Govern podrà també incloure modificacions en les prioritzacions indicades en l'inici del procés i que exigeixin una posterior redefinició dels indicadors d'avaluació proposats per les unitats.

En resum, el component comú de planificació estratègica respon al següent esquema:



4. Calendari previst per al desenvolupament del component comú

calendari previst any 2003	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER
1. Component comú									
1.0 Aprovació del Marc									
1.1 Procés de preparació dels acords-programa									
A. Tramesa de la documentació inicial a les UE									
B. Valoració de la unitat posicionament entorn									
C. Posicionament envers línies estratègiques de govern									
D. Incorporació objectius i estratègies pròpies									
E. Proposta inicial									
1.2 Procés de validació i aprovació									
F. Anàlisi i negociació de la proposta d'acord-programa									
G. Aprovació proposta unitat per part Consell de Govern									
H. Difusió de l'acord-programa									
1.3 Execució dels acords-programa									
1.4 Procés de seguiment dels acords-programa									
I. Extracció de dades									
J. Validació dades quantitatives i aportació qualitatives									
K. Assignació d'incentius									
L. Proposta modificació indicadors (si s'escau)									
M. Aprovació de les modificacions a l'acord-programa (si s'escau)									

Annex III

**Detall de les assignacions per funcionament i per resultats a les unitats
estructurals**

Assignacions totals a les unitats. Capítol 2n descentralitzat. Pressupost 2004

Inclou les partides corresponents a l'assignació general, l'assignació complementària, l'assignació per manteniment d'equips i els ajuts a programes de doctorat.⁹

Assignació per funcionament: 75% de l'assignació total 2003 actualitzada en base a l'IPC els exercicis 2004, 2005 i 2006.
Assignació inicial per resultats: 25% de l'assignació total 2003
Incentiu màxim assolible: 50% de l'assignació inicial per resultats

Centres docents

Unitat	Assignació total 2003	Assignació per funcionament 2004*	Assignació inicial per resultats 2004	Incentiu màxim assolible 2004
200 FME	62.603,50	46.952,63	15.650,88	7.825,44
210 ETSAB	232.452,60	174.339,45	58.113,15	29.056,58
220 ETSEIT	178.556,38	133.917,29	44.639,10	22.319,55
230 ETSETB	213.099,56	159.824,67	53.274,89	26.637,45
240 ETSEIB	296.125,42	222.094,07	74.031,36	37.015,68
250 ETSECCPB	170.050,38	127.537,79	42.512,60	21.256,30
270 FIB	188.892,59	141.669,44	47.223,15	23.611,57
280 FNB	65.873,95	49.405,46	16.468,49	8.234,24
290 ETSAV	102.182,19	76.636,64	25.545,55	12.772,77
300 EPSC	73.672,84	55.254,63	18.418,21	9.209,11
310 EUPB	177.006,37	132.754,78	44.251,59	22.125,80
320 EUETIT	142.252,90	106.689,68	35.563,23	17.781,61
330 EUPM	114.673,86	86.005,40	28.668,47	14.334,23
340 EUPVG	177.975,15	133.481,36	44.493,79	22.246,89
370 EUOOT	71.876,55	53.907,41	17.969,14	8.984,57
Total	2.267.294,24	1.700.470,68	566.823,56	283.411,78

* No inclou l'increment per l'IPC

Instituts d'investigació

Unitat	Assignació total 2003	Assignació per funcionament 2004*	Assignació inicial per resultats 2004	Incentiu màxim assolible 2004
420 INTEXTER	65.671,15	49.253,36	16.417,79	8.208,89
440 IOC	32.272,34	24.204,26	8.068,09	4.034,04
460 INTE	30.206,05	22.654,54	7.551,51	3.775,76
Total	128.149,54	96.112,16	32.037,39	16.018,69

* No inclou l'increment per l'IPC

⁹ Excepte els ajuts al programa de doctorat que coordina la Càtedra UNESCO en tecnologia, desenvolupament sostenible i canvi social i els ajuts a projectes específics del doctorat que distribueix la Comissió de Doctorat. Cal tenir present que el canvis normatius en els estudis de doctorat podrien fer necessari modificar la configuració sobre el seu finançament que aquí es presenta.

Departaments

Unitat	Assignació total 2003	Assignació per funcionament 2004*	Assignació inicial per resultats 2004	Incentiu màxim assolible 2004
701 AC	62.874,33	47.155,75	15.718,58	7.859,29
702 CMEM	56.515,98	42.386,99	14.129,00	7.064,50
703 CA	24.128,73	18.096,55	6.032,18	3.016,09
704 CA I	47.561,87	35.671,40	11.890,47	5.945,23
705 CA II	14.410,50	10.807,88	3.602,63	1.801,31
706 EC	44.371,81	33.278,86	11.092,95	5.546,48
707 ESAII	44.968,35	33.726,26	11.242,09	5.621,04
708 ETCG	52.438,30	39.328,73	13.109,58	6.554,79
709 EE	30.778,49	23.083,87	7.694,62	3.847,31
710 EEL	92.518,18	69.388,64	23.129,55	11.564,77
711 EHMA	35.786,28	26.839,71	8.946,57	4.473,29
712 EM	30.111,44	22.583,58	7.527,86	3.763,93
713 EQ	101.334,69	76.001,02	25.333,67	12.666,84
714 ETP	28.792,81	21.594,61	7.198,20	3.599,10
715 EIO	27.782,89	20.837,17	6.945,72	3.472,86
716 EA	13.419,21	10.064,41	3.354,80	1.677,40
717 EGE	16.017,15	12.012,86	4.004,29	2.002,14
718 EGA I	14.676,74	11.007,56	3.669,19	1.834,59
719 EGA II	4.836,34	3.627,26	1.209,09	604,54
720 FA	41.404,33	31.053,25	10.351,08	5.175,54
721 FEN	64.962,18	48.721,64	16.240,55	8.120,27
722 ITT	21.029,52	15.772,14	5.257,38	2.628,69
723 LSI	82.048,00	61.536,00	20.512,00	10.256,00
724 MMT	29.576,91	22.182,68	7.394,23	3.697,11
725 MA I	24.700,47	18.525,35	6.175,12	3.087,56
726 MA II	27.060,39	20.295,29	6.765,10	3.382,55
727 MA III	32.158,09	24.118,57	8.039,52	4.019,76
729 MF	20.496,24	15.372,18	5.124,06	2.562,03
731 OO	28.114,35	21.085,76	7.028,59	3.514,29
732 OE	56.406,87	42.305,15	14.101,72	7.050,86
735 PA	43.019,07	32.264,30	10.754,77	5.377,38
736 PE	27.611,72	20.708,79	6.902,93	3.451,47
737 RMEE	28.776,39	21.582,29	7.194,10	3.597,05
739 TSC	131.263,15	98.447,36	32.815,79	16.407,89
740 UOT	20.454,70	15.341,03	5.113,68	2.556,84
741 EMRN	20.720,82	15.540,62	5.180,21	2.590,10
742 CEN	11.836,07	8.877,05	2.959,02	1.479,51
743 MAI V	31.698,72	23.774,04	7.924,68	3.962,34
744 ET	26.129,21	19.596,91	6.532,30	3.266,15
745 EAB	10.143,94	7.607,96	2.535,99	1.267,99
Total	1.522.935,23	1.142.201,42	380.733,81	190.366,90

* No inclou l'increment per l'IPC

Evolució màxima prevista de les assignacions per resultats a les unitats.

Inclou les partides corresponents a l'assignació general, l'assignació complementària, l'assignació per manteniment d'equips i els ajuts a programes de doctorat.

Assignació inicial per resultats: 25% de l'assignació total 2003

Incentiu màxim assolible: 50% de l'assignació inicial per resultats

Centres docents

Unitat	Exercici 2004		Exercici 2005		Exercici 2006	
	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible
200 FME	15.650,88	7.825,44	23.476,31	11.738,16	35.214,47	17.607,23
210 ETSAB	58.113,15	29.056,58	87.169,73	43.584,86	130.754,59	65.377,29
220 ETSEIT	44.639,10	22.319,55	66.958,64	33.479,32	100.437,96	50.218,98
230 ETSETB	53.274,89	26.637,45	79.912,34	39.956,17	119.868,50	59.934,25
240 ETSEIB	74.031,36	37.015,68	111.047,03	55.523,52	166.570,55	83.285,27
250 ETSECCPB	42.512,60	21.256,30	63.768,89	31.884,45	95.653,34	47.826,67
270 FIB	47.223,15	23.611,57	70.834,72	35.417,36	106.252,08	53.126,04
280 FNB	16.468,49	8.234,24	24.702,73	12.351,37	37.054,10	18.527,05
290 ETSAV	25.545,55	12.772,77	38.318,32	19.159,16	57.477,48	28.738,74
300 EPSC	18.418,21	9.209,11	27.627,32	13.813,66	41.440,97	20.720,49
310 EUPB	44.251,59	22.125,80	66.377,39	33.188,69	99.566,08	49.783,04
320 EUETIT	35.563,23	17.781,61	53.344,84	26.672,42	80.017,26	40.008,63
330 EUPM	28.668,47	14.334,23	43.002,70	21.501,35	64.504,05	32.252,02
340 EUPVG	44.493,79	22.246,89	66.740,68	33.370,34	100.111,02	50.055,51
370 EUOOT	17.969,14	8.984,57	26.953,71	13.476,85	40.430,56	20.215,28
Total	566.823,56	283.411,78	850.235,34	425.117,67	1.275.353,01	637.676,51

Instituts d'investigació

Unitat	Exercici 2004		Exercici 2005		Exercici 2006	
	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible
420 INTEXTER	16.417,79	8.208,89	24.626,68	12.313,34	36.940,02	18.470,01
440 IOC	8.068,09	4.034,04	12.102,13	6.051,06	18.153,19	9.076,60
460 INTE	7.551,51	3.775,76	11.327,27	5.663,63	16.990,90	8.495,45
Total	32.037,39	16.018,69	48.056,08	24.028,04	72.084,12	36.042,06

Departaments

Unitat	Exercici 2004		Exercici 2005		Exercici 2006	
	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible	Assignació inicial per resultats	Incentiu màxim assolible
701 AC	15.718,58	7.859,29	23.577,87	11.788,94	35.366,81	17.683,41
702 CMEM	14.129,00	7.064,50	21.193,49	10.596,75	31.790,24	15.895,12
703 CA	6.032,18	3.016,09	9.048,27	4.524,14	13.572,41	6.786,21
704 CA I	11.890,47	5.945,23	17.835,70	8.917,85	26.753,55	13.376,78
705 CA II	3.602,63	1.801,31	5.403,94	2.701,97	8.105,91	4.052,95
706 EC	11.092,95	5.546,48	16.639,43	8.319,71	24.959,14	12.479,57
707 ESAII	11.242,09	5.621,04	16.863,13	8.431,57	25.294,70	12.647,35
708 ETCG	13.109,58	6.554,79	19.664,36	9.832,18	29.496,54	14.748,27
709 EE	7.694,62	3.847,31	11.541,93	5.770,97	17.312,90	8.656,45
710 EEL	23.129,55	11.564,77	34.694,32	17.347,16	52.041,48	26.020,74
711 EHMA	8.946,57	4.473,29	13.419,86	6.709,93	20.129,78	10.064,89
712 EM	7.527,86	3.763,93	11.291,79	5.645,90	16.937,69	8.468,84
713 EQ	25.333,67	12.666,84	38.000,51	19.000,25	57.000,76	28.500,38
714 ETP	7.198,20	3.599,10	10.797,30	5.398,65	16.195,96	8.097,98
715 EIO	6.945,72	3.472,86	10.418,58	5.209,29	15.627,88	7.813,94
716 EA	3.354,80	1.677,40	5.032,20	2.516,10	7.548,31	3.774,15
717 EGE	4.004,29	2.002,14	6.006,43	3.003,22	9.009,65	4.504,82
718 EGA I	3.669,19	1.834,59	5.503,78	2.751,89	8.255,67	4.127,83
719 EGA II	1.209,09	604,54	1.813,63	906,81	2.720,44	1.360,22
720 FA	10.351,08	5.175,54	15.526,62	7.763,31	23.289,94	11.644,97
721 FEN	16.240,55	8.120,27	24.360,82	12.180,41	36.541,23	18.270,61
722 ITT	5.257,38	2.628,69	7.886,07	3.943,04	11.829,11	5.914,55
723 LSI	20.512,00	10.256,00	30.768,00	15.384,00	46.152,00	23.076,00
724 MMT	7.394,23	3.697,11	11.091,34	5.545,67	16.637,01	8.318,51
725 MA I	6.175,12	3.087,56	9.262,68	4.631,34	13.894,01	6.947,01
726 MA II	6.765,10	3.382,55	10.147,65	5.073,82	15.221,47	7.610,73
727 MA III	8.039,52	4.019,76	12.059,28	6.029,64	18.088,93	9.044,46
729 MF	5.124,06	2.562,03	7.686,09	3.843,05	11.529,14	5.764,57
731 OO	7.028,59	3.514,29	10.542,88	5.271,44	15.814,32	7.907,16
732 OE	14.101,72	7.050,86	21.152,58	10.576,29	31.728,86	15.864,43
735 PA	10.754,77	5.377,38	16.132,15	8.066,08	24.198,23	12.099,11
736 PE	6.902,93	3.451,47	10.354,40	5.177,20	15.531,59	7.765,80
737 RMEE	7.194,10	3.597,05	10.791,15	5.395,57	16.186,72	8.093,36
739 TSC	32.815,79	16.407,89	49.223,68	24.611,84	73.835,52	36.917,76
740 UOT	5.113,68	2.556,84	7.670,51	3.835,26	11.505,77	5.752,88
741 EMRN	5.180,21	2.590,10	7.770,31	3.885,15	11.655,46	5.827,73
742 CEN	2.959,02	1.479,51	4.438,53	2.219,26	6.657,79	3.328,89
743 MA IV	7.924,68	3.962,34	11.887,02	5.943,51	17.830,53	8.915,27
744 ET	6.532,30	3.266,15	9.798,45	4.899,23	14.697,68	7.348,84
745 EAB	2.535,99	1.267,99	3.803,98	1.901,99	5.705,97	2.852,98
Total	380.733,81	190.366,90	571.100,71	285.550,36	856.651,07	428.325,53