

MARC PER A L'IMPULS DE LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES DE LES UNITATS BÀSIQUES 2008/2010

Acord núm. 197 / 2007 del Consell de Govern pel qual s'aprova el Marc per a l'impuls de les línies estratègiques de les unitats bàsiques 2008/2010.

- Document aprovat per la Comissió d'Economia i infraestructures del Consell de Govern del dia 22 de novembre de 2007.
- Document aprovat pel Consell de Govern del dia 17 de desembre de 2007.

DOCUMENT CG 6/12 2007

**Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació
17 de desembre de 2007**

MARC PER A L'IMPULS DE LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES DE LES UNITATS BÀSIQUES 2008/2010

1. Introducció

La UPC és una universitat amb una llarga experiència i un gran bagatge en la planificació estratègica de les activitats de les seves unitats i serveis, fruit de les tres etapes de planificació estratègica que ha escomès des de l'any 1995 fins ara. Els avantatges que aquesta cultura de planificació estratègica de les nostres activitats ens ha proporcionat són clars: d'una banda, ens ha permès assolir reptes cada vegada més ambiciosos i, de l'altra, ens ha aportat un prestigi consolidat en aquest àmbit.

La primera etapa de planificació estratègica (1995/1998) va orientar-se preferentment en la millora dels serveis de la institució. La segona (1999/2002) es va centrar en la millora dels Centres, Departaments i Instituts, introduint la cultura de la qualitat i la planificació estratègica, aportant noves capacitats de gestió i direcció interna als equips directius per tal de reforçar-los i dotar-los d'objectius específics. Finalment, la tercera (2003/2006) va posar especial èmfasi en aconseguir un nivell elevat d'alineament amb els objectius institucionals tant interns com externs.

2. Antecedents

El "Marc per a la planificació estratègica de les unitats bàsiques 2003/2006" (CG 30-04-03) recollia la conveniència que les unitats bàsiques participessin i es corresponsabilitzessin amb les línies estratègiques de govern i el pla d'actuacions de la UPC, i així mateix poguessin incorporar i impulsar els seus propis plans i activitats.

L'impuls de les accions previstes a la planificació estratègica de cada Unitat Bàsica i el seu seguiment s'articulava a través de dos components:

- Un component comú a través del qual es va canalitzar el compromís institucional de les unitats bàsiques, impulsant la seva participació en l'assoliment dels objectius generals de la Universitat així com el finançament ordinari de les seves activitats. Aquest component es va materialitzar mitjançant la formalització d'un acord amb cada Unitat Bàsica, on figuraven les actuacions i estratègies amb les quals es comprometia cada Centre, Departament i Institut així com el suport a l'execució d'aquestes mitjançant l'assignació de recursos econòmics d'acord amb el nivell d'assoliment dels objectius.

- El segon component per a l'impuls de les accions contemplades en els plans estratègics de les unitats bàsiques va ser el component específic que desenvolupava aquells projectes que permetien fer un avenç qualitatiu i significatiu en les seves activitats.

L'any 2007 s'ha plantejat com un període de transició a l'espera del desenvolupament d'un nou model per a l'etapa 2008/2010. El Consell de Govern de 15 de febrer va aprovar un nou Marc per a l'Impuls de les Línies Estratègiques de les unitats bàsiques que es caracteritza per ser un model que manté la mateixa línia dels últims anys, però que se simplifica amb la voluntat de facilitar el procés. Aquest model desenvolupa dos grans blocs: un primer bloc, on la Unitat Bàsica ha de posicionar-se en un total de 10 objectius de millora a escollir d'un conjunt de 15 i un segon, en el que es desenvolupa un projecte singular propi que permet l'impuls dins la pròpia Unitat Bàsica d'aquelles actuacions vinculades amb els objectius establerts pel Consell de Direcció al Pla UPC10.

3. Cap a una nova etapa: el període 2008/2010

El disseny d'aquest nou període 2008/2010 es fonamenta en el desplegament de tres aspectes fonamentals. El primer d'ells es el manteniment de l'activitat ordinària de les unitats bàsiques, el segon es correspon amb l'establiment de sistemes d'assegurament de la qualitat que ens permetin afrontar amb èxit els reptes de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) i de l'Espai Europeu de Recerca (EER), mentre que el tercer aspecte correspon al disseny de polítiques i directrius que permetin a les unitats bàsiques, en el marc de la seva autonomia, proposar, decidir i gestionar les seves estratègies a tres anys vista, d'acord amb els objectius de la institució i la seva pròpia idiosincràsia. Per fer possible aquests objectius cal la complicitat de les unitats bàsiques així com que el Consell de Govern transmeti un missatge clar i estructurat per a què adoptin no només una posició tàctica (que els permeti millorar el seu finançament) sinó també estratègica (que els permeti col·laborar en la millora de la institució).

Per donar forma a aquest nou marc es va constituir una Comissió que compartint reflexions sobre el procés de planificació estratègica desenvolupat en períodes anteriors i analitzant els nous factors externs i interns en el que el sistema universitari es troba immers, va elaborar un primer nivell de concreció dels principals eixos i objectius generals i específics a assolir. La Comissió estava presidida pel Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació, comptava amb l'ajut dels tècnics del Gabinet Tècnic de Planificació, Avaluació i Estudis (GTPAE) i estava integrada per 3 directors de Departament, 1 directora d'Institut, 2 sotsdirectors de Centre, 1 sotsdirector de Departament, 1 PDI expert en planificació estratègica, 1 administradora de Centre, 1 administradora de Departament, el director tècnic de la Càtedra UNESCO de Direcció Universitària (CUDU) i 1 tècnica de suport a la presa de decisions d'un Centre.

Com a resultat de les deliberacions d'aquesta Comissió es va arribar a la conclusió que els grans reptes a desenvolupar en aquest nou marc s'havien de

centrar en apostar més per la qualitat de les accions que per la quantitat, i en avançar cap al concepte de qualitat total i de planificació global de les activitats de la institució. Així doncs, aquesta nova etapa es planteja sota les següents premisses:

- Desdoblar entre objectius ordinaris, més vinculats amb l'activitat acadèmica regular, i extraordinaris, amb un posicionament marcadament més pro-actiu.
- L'assegurament de la qualitat.
- Reforçar el caràcter complementari de les diferents unitats bàsiques tot mantenint i potenciant les seves peculiaritats.

Adicionalment, hi ha una sèrie de valors transversals a reforçar:

- El compromís amb els objectius globals de la institució.
- La confiança mútua entre les unitats bàsiques.
- La corresponsabilitat en la presa de decisions i en la gestió dels recursos.
- La simplificació dels processos.

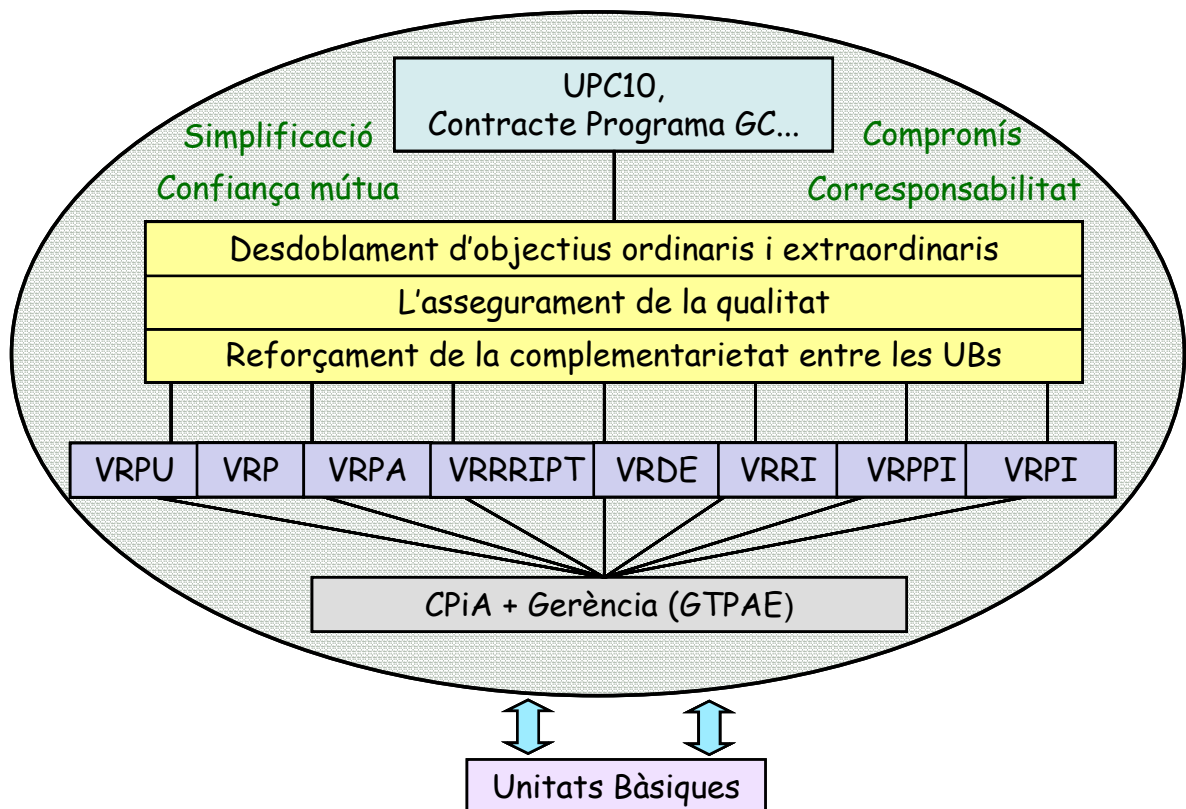


Figura 1: Esquema de la visió del nou marc per a l'impuls de les línies estratègiques de les unitats bàsiques¹.

¹ VRPU: Vicerectorat de Política Universitària; VRP: Vicerectorat de Personal Acadèmic; VRPA: Vicerectorat de Política Acadèmica; VRRRIPT: Vicerectorat de Relacions Institucionals i Promoció Territorial; VRDE: Vicerectorat de Docència i Estudiantat; VRRRI: Vicerectorat de Recerca i Innovació; VRPPI: Vicerectorat de Planificació i Programació d'Infraestructures; VRPI: Vicerectorat de Política Internacional; CPiA: Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació.

Així mateix, aquest nou model s'integra en la consecució dels nous reptes identificats als diferents eixos d'actuació del Programa UPC10, el Contracte Programa amb la Generalitat de Catalunya i les diferents polítiques transversals vinculades amb les unitats bàsiques. Una visió global d'aquests conceptes es presenta a la figura 1.

Les vies i mecanismes que s'han establert per impulsar les línies estratègiques de les unitats bàsiques queden recollides en 3 eixos:

- Eix A: Indicadors d'activitat ordinària
- Eix B: Mecanismes d'assegurament de la qualitat
- Eix C: Accions estratègiques pròpies

Aquests nous instruments premien l'alineament amb els objectius de la institució i defugen del tracte igualitari anant cap a un tracte més equitatiu. En la figura 2 es mostra de forma esquemàtica per a cada eix quin és el seu tipus de finançament, les seves principals fonts, la periodicitat per a l'establiment d'objectius i el seu seguiment, i les condicions de participació.

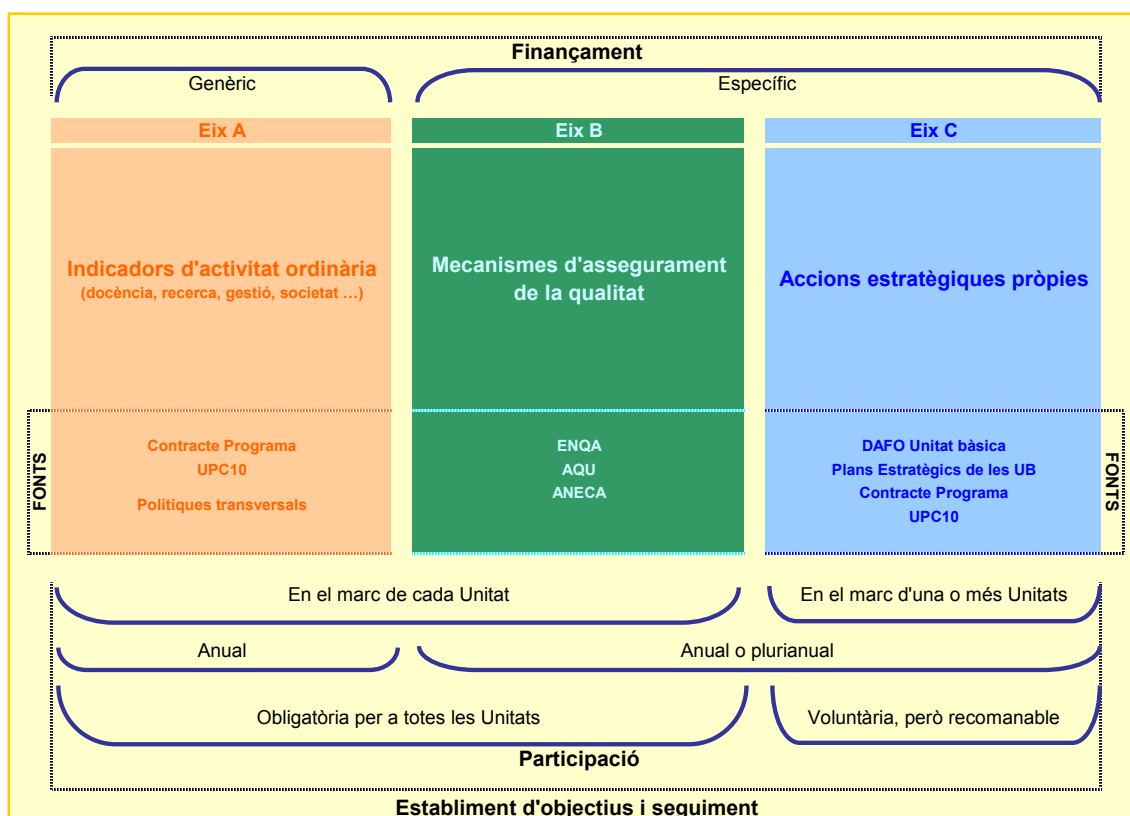


Figura 2: Esquema del nou marc per a l'impuls de les línies estratègiques de les unitats bàsiques.

Els eixos A i B són de caràcter obligatori per a totes les unitats bàsiques, mentre que l'eix C és de caràcter voluntari tot i que seria recomanable el seu desenvolupament. D'altra banda el seguiment de l'eix A serà anual mentre que

la periodicitat dels eixos B i C podrà ser anual o plurianual. Així mateix es contempla que els eixos A i B siguin desenvolupats de forma individual per part de cadascuna de les unitats bàsiques mentre que l'eix C pugui ser negociat i implementat en el marc d'una o més unitats bàsiques.

D'altra banda a la figura 3 es proporciona una visió de quins són els agents implicats en cadascun dels tres eixos abans esmentats. D'una banda, el GTPAE i la CUDU assessoren, si s'escau, a les unitats bàsiques en la seva anàlisi interna, i per una altra, les unitats funcionals proveiran les dades i indicadors necessaris per completar aquesta anàlisi. Finalment, el Consell de Direcció donarà suport a totes les accions de planificació estratègica prèviament pactades amb les unitats bàsiques i rendirà comptes al Consell de Govern en els terminis que s'estableixin oportunament.

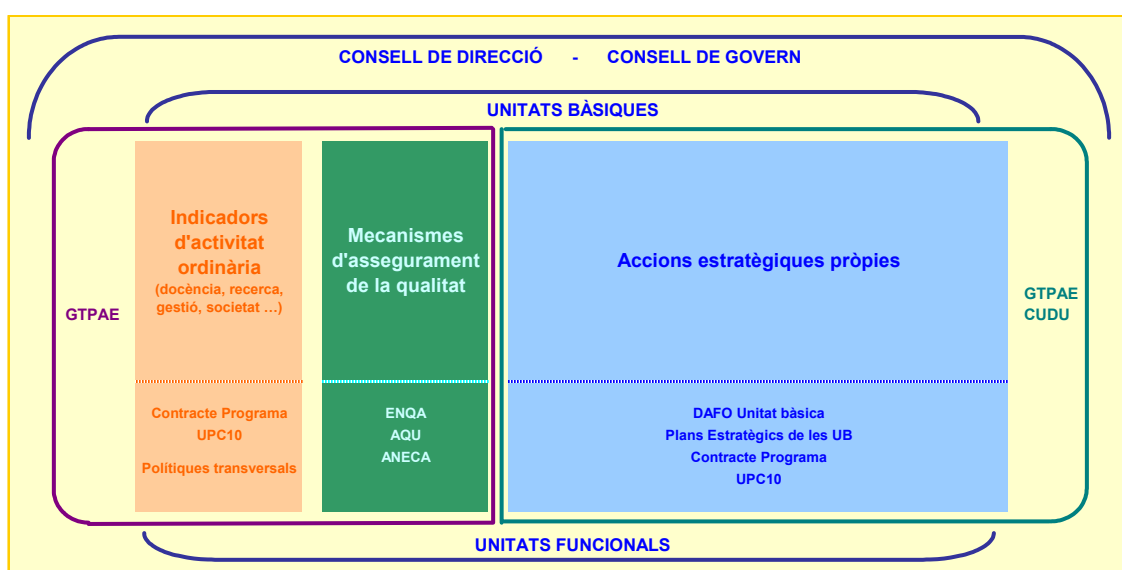


Figura 3: Esquema del nou marc per a l'impuls de les línies estratègiques de les unitats bàsiques (agents implicats).

Tot seguit es fa una breu descripció de les característiques de cadascun dels tres eixos abans esmentats. Cal remarcar que tots poden ser perfectament complementaris entre ells, és a dir, determinades accions estratègiques de l'eix C que vulguin desenvolupar les unitats bàsiques poden estar vinculades amb els mecanismes d'assegurament de la qualitat – eix B – i/o amb els indicadors d'activitat ordinària – eix A.

3.1 Eix A: Indicadors d'activitat acadèmica ordinària

Els indicadors associats a aquest eix reuneixen les següents característiques:

- Estan vinculats al Contracte Programa amb la Generalitat de Catalunya, al Pla UPC10 i a les polítiques transversals institucionals.
- Sempre que sigui possible seran indicadors relatius.
- Seran revisables anualment.

- Han de ser pocs i fàcilment contrastables.

Pendents de l'establiment d'un nou Contracte Programa amb la Generalitat de Catalunya, s'ha agafat com a referència el "Pla de Finançament per a la Millora de les Universitats Públiques Catalanes 2007/2010"² que vol impulsar el desenvolupament d'un pla de millora mitjançant les següents 4 missions:

1. La Missió Docent.
2. La Missió de Recerca i de Transferència de Coneixement.
3. Les Relacions Universitat/Societat.
4. La Millora de l'eficiència i l'eficàcia de les Universitats.

Ha de tenir-se en compte que les tres primeres missions són una continuació natural d'anteriors Contractes Programa amb la Generalitat de Catalunya mentre que la quarta és nova i desenvolupa aspectes de caràcter gerencial. Aquestes missions persegueixen una millor integració de les universitats a l'EEES i a l'EER. En base a aquestes 4 missions s'han identificat aquells indicadors més representatius. Així mateix, també s'han identificat indicadors vinculats als 5 eixos d'actuació del Pla de Govern que desenvolupa el Programa UPC10:

- Les persones: el principal actiu per l'acció de govern.
- L'activitat acadèmica: cap a l'Espai Europeu del Coneixement (ensenyament, docència, recerca, desenvolupament i transmissió de coneixements i resultats).
- El model de gestió: qualitat dels serveis universitaris.
- Les infraestructures: adequació dels espais d'aprenentatge i treball.
- La universitat i la societat: compromís i desenvolupament.

I per últim, i juntament amb els Serveis de la Universitat, s'han seleccionat aquells indicadors més representatius de les polítiques transversals que s'estan desenvolupant vinculats a programes específics:

- Aprèn 2010. Pla estratègic del Servei de Biblioteques
- Pla estratègic del Servei de Llengües i Terminologia
- Pla d'acció tutorial
- Pla d'inversions plurianual TIC
- Pla UPC Sostenible 2015
- Pla de Promoció dels Estudis de la UPC
- Pla de Política Internacional de la UPC
- Pla Director d'Igualtat d'Oportunitats

El funcionament i mecanismes que articulen aquest eix es desenvolupen mitjançant el *Programa Avant*.

² Document annex de la Proposta d'Acord de Govern de data 10 d'octubre de 2006 pel qual s'aprova l'escenari de finançament de la Generalitat de Catalunya a les universitats públiques per al període 2007-2010.

3.2. Eix B: Mecanismes d'assegurament de la qualitat

L'assegurament de la qualitat neix de la necessitat de poder disposar de mecanismes de millora, de control intern i d'informació pública amb visibilitat internacional per aconseguir generar una major confiança pública i una millor distribució de recursos. Es tracta doncs d'un eix central en el desenvolupament de l'activitat de la Universitat durant els propers anys, donat que l'adaptació a l'Espai Europeu del Coneixement (EEC) suposa no tan sols un repte sinó que també representa una oportunitat.

En concret, aquest eix està vinculat, d'una banda, als processos de verificació i acreditació de les titulacions de grau i màster i, de l'altra, a les bones pràctiques que es desenvolupen en el sí de les unitats bàsiques i que emanen de les diferents directrius, criteris i estàndards que estableixen les agències per a la qualitat de l'educació superior. En el pla internacional, aquestes recomanacions són les de la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) mentre que en l'àmbit estatal se substantiven en les directrius de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) i a nivell autonòmic són les de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU Catalunya). Tanmateix aquests processos de verificació i acreditació de titulacions s'implanten mitjançant una sèrie de programes d'ANECA i d'AQU Catalunya, d'entre els quals destaquen els programes Verifica, Audit i Acredita. Els principals objectius que persegueixen aquests programes són:

- *Programa Verifica*: Verificar que els plans d'estudis s'adeqüen a les directrius establertes pel MEC per a l'elaboració de títols universitaris, incloent els sistemes d'assegurament de la qualitat.
- *Programa Audit*: Facilitar el disseny de sistemes d'assegurament de la qualitat de la formació dels titulats, així com establir mecanismes que condueixin tant al reconeixement del disseny com de la implantació (desenvolupament) de les titulacions.
- *Programa Acredita*: Comprovar l'assoliment dels objectius del pla d'estudis així com el compliment dels compromisos adquirits en la verificació, inclòs els sistemes de garantia de qualitat de la formació.

Cal tenir en compte que mentre que les recomanacions de l'ENQA recullen tot un seguit de valors i principis bastant genèrics que indiquen què caldria fer, però no com s'ha de fer, els programes d'ANECA i d'AQU Catalunya són més precisos i contenen un grau de concreció notable. És precisament la transposició, l'adaptació i la implantació d'aquests programes als centres docents de la UPC el que es pretén impulsar mitjançant aquest eix.

Malauradament pel cas dels departaments i instituts no existeixen indicacions tan precises com pel cas dels centres docents i la UPC haurà de dissenyar, desenvolupar i implantar, de forma experimental, el seu propi model de qualitat que es concretarà a l'apartat 5.2 d'aquest document.

Els principals resultats d'aquestes accions són, entre d'altres, l'elaboració d'informes públics i confidencials, recomanacions i l'aprovació d'actuacions, i

en última instància, han de conduir a facilitar l'acreditació de les nostres titulacions. Aquest eix es desplega a través del *Programa Qualitas* que es detalla més endavant.

3.3 Eix C: Accions estratègiques pròpies

L'objectiu d'aquest eix és fomentar la implantació d'accions de millora de les pròpies unitats bàsiques, i impulsar les accions derivades de la seva anàlisi interna. Aquestes accions es materialitzaran en un projecte basat en un procés d'autoavaluació, una anàlisi DAFO (Debitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats), un procés de reflexió interna equivalent o, si s'estima oportú, en un procés d'avaluació externa.

Per cada acció de millora finançada s'haurà de posar en marxa una altra que no requereixi finançament addicional. Els principals objectius a desenvolupar per les unitats bàsiques s'hauran de centrar en la millora contínua i l'harmonització de les estratègiques pròpies amb les globals de la institució. Aquest eix es portarà a terme mitjançant el *Programa 2x1*.

4. Programa Avant

El programa Avant desenvolupa l'eix A del marc per a l'impuls de les línies estratègiques de les unitats bàsiques 2008/2010 mitjançant el desplegament d'indicadors d'activitat ordinària basats en bona part en la docència i la recerca. És a dir, es proposa traslladar a l'eix A bona part de l'esforç del compliment dels compromisos institucionals de la UPC envers la proposta d'Acord de Govern de data 10 d'octubre de 2006 pel qual s'aprovava l'escenari de finançament de la Generalitat de Catalunya a les universitats públiques per al període 2007-2010. Una part d'aquest finançament estarà condicionada a la consecució d'objectius estratègics que establirà el Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, a partir del document "*Pla de Millora del Finançament de les Universitats Públiques Catalanes*" que s'annexa a la mateixa proposta d'Acord de Govern abans esmentada. Com a punts més significatius d'aquest document, s'impulsa el desplegament d'un pla de millora de la missió docent i la missió de recerca i de transferència de coneixement a les unitats bàsiques.

Específicament, pel que fa a la missió docent, estableix que s'han d'articular indicadors que garanteixin la millora en els següents àmbits:

1. Formació del professorat per a la incorporació de noves metodologies docents.
2. Enfortiment de la coordinació i dels col·lectius docents: Grups, Departaments, Centres.
3. Adequació de l'oferta a la demanda i captació d'estudiantat de grau, màster i doctorat.
4. Nivell de rendiment, edat de titulació i empleabilitat de l'estudiantat de grau, màster i doctorat.
5. Mobilitat de l'estudiantat de grau.
6. Formació continuada.

7. Formació de nou professorat en totes les àrees, especialment les deficitàries.

Per la seva banda, pel que fa a la missió de recerca i de transferència de coneixement, els indicadors que s'han d'articular hauran de garantir la millora en els següents àmbits:

1. Maximització del nombre de PDI actiu en recerca.
2. Incorporació a les plantilles de PDI només de personal actiu en recerca.
3. Estructuració de grups de recerca estables.
4. Sistema efectiu de visibilitat dels currícula dels investigadors.
5. Elaboració d'un mapa de recerca de la universitat i la seva relació amb l'oferta de màster i doctorat.
6. Definició d'un model de finançament bàsic i d'un model competitiu de finançament de la recerca a cada universitat.
7. Captació de recursos externs.
8. Promoció de la transferència de tecnologia i de la innovació.

Un conjunt d'indicadors que mesuri l'acompliment d'aquests objectius presenta unes característiques molt peculiars. En particular cal mencionar que la universitat disposa d'un catàleg d'indicadors molt extens i variat. Al llarg d'anteriors etapes de planificació estratègica s'ha detectat que un increment desproporcionat d'indicadors per mesurar la consecució d'un objectiu provoca la generació d'indicadors solapats, és a dir, que ofereixen total o parcialment la mateixa informació en formats diferents, i que distorsionen el sistema. En conseqüència es proposa reduir sensiblement el nombre d'indicadors. A més, dintre d'aquest conjunt d'indicadors cal escollir aquells en els quals els rangs de variació siguin prou amplis per discriminar els posicionaments diversos de les unitats bàsiques, això és, els seus diferents graus d'acompliment de l'objectiu.

Per aquestes raons es proposa utilitzar una eina d'anàlisi de valor. Aquesta eina és una novetat respecte dels períodes de planificació estratègica anteriors. L'eina que es proposa utilitzar ha estat desenvolupada pel Grup MIVES interuniversitari de la UPC. Es tracta d'un instrument que facilita la presa de decisions en àmbits molt diferents augmentant considerablement el potencial d'informació real dels valors obtinguts. Com a principals característiques d'aquesta aplicació podem destacar les següents:

- Treballa majorment amb indicadors relatius i no absoluts com fins ara.
- Treballa sempre que sigui possible amb indicadors que discriminen. Això és, amb indicadors que atorguen valor afegit a la Unitat Bàsica, que permeten plasmar les veritables diferències entre Departaments, entre Centres i entre Instituts, respectivament.
- Posiciona cada Unitat Bàsica respecte de la resta – sempre treballant amb valors relatius – de manera que rep informació en forma de diagnosi de les seves febleses i forteses i, alhora, li permet planificar actuacions futures en aquells indicadors/criteris/requeriments que vulgui/necessiti potenciar.

Aquesta eina d'anàlisi s'implementa mitjançant un arbre de presa de decisions per a cada tipologia d'Unitat Bàsica– Centres, Departaments i Instituts – amb els següents 3 nivells operatius:

- **Requeriments:** seran 3 – docència, recerca i transferència de coneixement i implicació institucional – i el seus pesos s'han de fixar per acord del Consell de Direcció. Aquests requeriments es desplegaran i es subdividiran en una sèrie de criteris.
- **Criteris:** l'objecte, el seu nombre i el seu pes vindran fixats per acord de la Comissió de Planificació i Avaluació, en endavant CPA (vegeu l'apartat 8 d'aquest document). No podran superar el nombre màxim de 4 i al seu temps, es subdividiran en indicadors.
- **Indicadors:** la CPA identificarà l'objecte i el nombre d'aquells indicadors més rellevants que s'ajustin als requeriments i criteris definits. La relació d'aquests indicadors seleccionats es trametrà a les unitats bàsiques per tal que els ponderin d'acord amb una escala de prioritzacions. Els resultats obtinguts determinaran el pes final de cadascun dels diferents indicadors.

A la figura 4 es pot veure l'esquema d'arbre de decisions que es proposa i a l'annex 1 d'aquest document es relaciona la proposta específica d'arbre de decisió per a Centres, Departaments i Instituts, que inclou una proposta preliminar d'indicadors així com la seva ponderació inicial, pendents de la seva aprovació per part de la CPA.

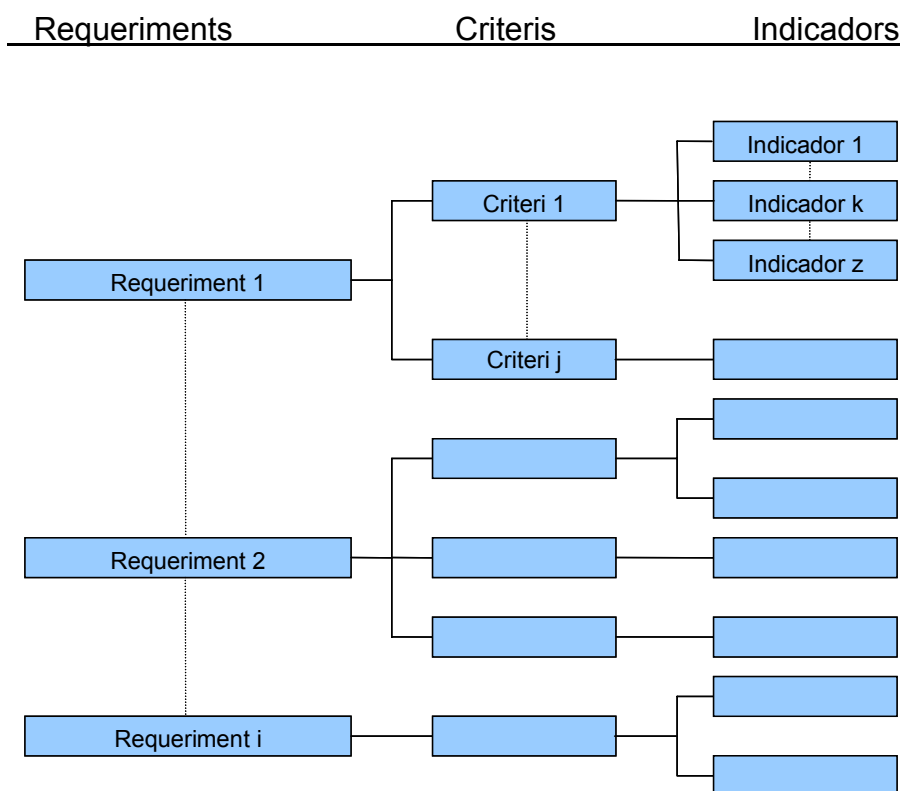


Figura 4: Esquema de l'eina d'anàlisi de valor.

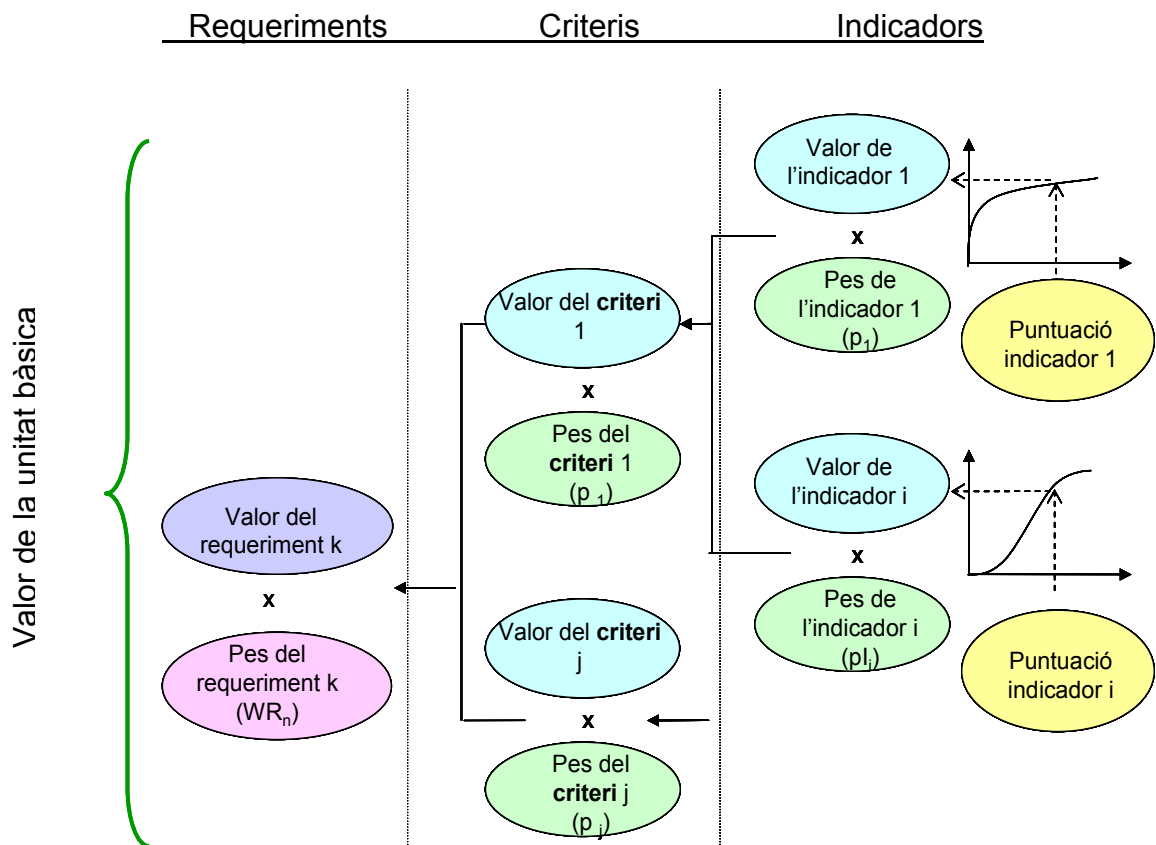


Figura 5: Quantificació de resultats emprant l'eina d'anàlisi de valor.

4.1 Valoració dels resultats assolits

La quantificació del resultat assolit per cada Unitat Bàsica es determinarà aplicant els pesos que tenen assignats els diferents nivells de l'arbre de decisió al valor assolit a cada indicador, tal com es representa esquemàticament a la figura 5. Hom pot veure que cada indicador porta associada una funció que dóna la valoració de cadascun d'ells atenent a la puntuació concreta de l'esmentat indicador. La forma d'aquesta funció serà definida per la CPA, tenint en consideració els objectius de la institució, i els objectius fixats per complir amb els requeriments del Contracte Programa amb la Generalitat de Catalunya. A la figura 5 es mostren diversos exemples de funcions de valor. A partir d'aquí, la valoració d'un criteri s'obté a partir del sumatori de les valoracions de cada indicador ponderat pel seu pes i la valoració d'un requeriment s'obté del sumatori de les valoracions de cada criteri ponderat pel seu pes. Finalment, la valoració global s'obté sumant les valoracions de cada requeriment ponderades pel seu pes. A partir de la valoració global obtinguda es calcularà la corresponent assignació econòmica (vegeu l'apartat 7).

5. Programa Qualitas

5.1 Centres Docents

Com s'ha fet esment amb anterioritat, les noves titulacions de grau i de màster adaptades a l'EEES hauran de superar uns processos de verificació i d'acreditació tutelats per agències de qualitat independents, basats en el que prèviament ha definit l'ENQA i que han desplegat conjuntament l'ANECA i AQU Catalunya. La figura 6 mostra una panoràmica d'aquests processos de verificació i acreditació, els quals es porten a terme mitjançant unes directrius que es detallen en la figura 7.

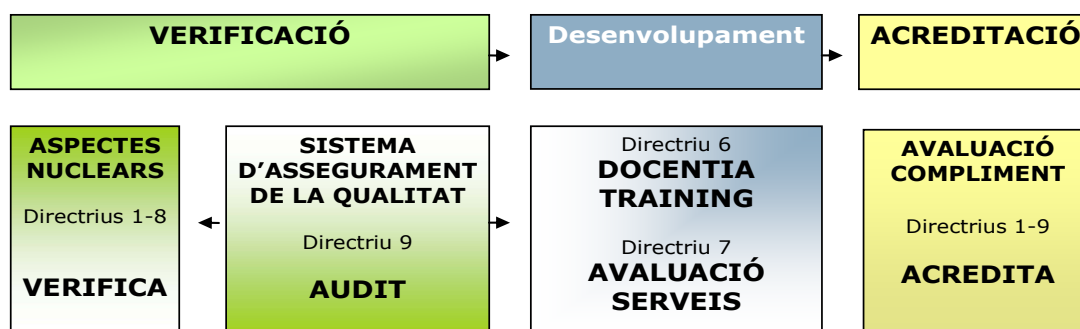


Figura 6: Model global dels processos de verificació i acreditació de les noves titulacions.

Es pot observar com l'anàlisi de les titulacions es divideix en tres fases: inici, desenvolupament i final. Cadascuna d'aquestes fases té associada una sèrie d'aspectes que hauran de ser analitzats, avaluats i documentats. A tall d'exemple, la fase inicial (objecte del programa Verifica de l'ANECA) se centra en els objectius de la titulació i en els criteris d'admissió de l'estudiantat mentre que el personal acadèmic, els recursos i serveis són comuns a les fases d'inici i desenvolupament. Finalment, l'avaluació de l'acompliment dels objectius de la titulació (incloent-hi totes les anteriors directrius i els resultats) es farà mitjançant el programa Acredita de l'ANECA. Tanmateix totes les directrius queden englobades en el sistema d'assegurament de la qualitat.

| 9. Assegurament de la qualitat | | | |
|---|----------------------------------|---|--------------|
| 2. Admissió d'estudiantat | 5. Orientació a l'estudiantat | | |
| 1. Objectius | 3. Planificació de l'ensenyament | 4. Desenvolupament de l'ensenyament i l'avaluació d'aprenentatges | 8. Resultats |
| 6. Personal acadèmic 7. Recursos i serveis | | | |
| Inici | Desenvolupament | | Final |

Figura 7: Directrius per a la verificació i acreditació de les noves titulacions.

Paral·lelament, en el mateix context de promoure actuacions per a l'impuls de mecanismes d'assegurament de la qualitat, la Universitat participa en una convocatòria, per a l'any 2007, d'AQU Catalunya per assajar les directrius per a la definició i implantació de Sistemes d'Assegurament Intern de la Qualitat (SAIQ) en cinc centres docents de la UPC, d'acord amb les recomanacions del programa Audit³ (vegeu la figura 6). Aquest programa està impulsat per AQU Catalunya i té com a objectiu principal que les universitats incorporin estratègies de millora, amb l'ajut dels SAIQ, per tal de vetllar per la qualitat dels ensenyaments universitaris oficials d'acord amb els processos de verificació i d'acreditació de titulacions de grau i de màster. La nostra participació en aquest programa ens ha de permetre:

- Conèixer mitjançant casos reals l'aplicabilitat de les directrius per dissenyar i implantar els SAIQ.
- Diagnosticar la capacitat de reportar informació i evidències en el supòsit que els SAIQ d'aquests 5 centres s'haguessin d'avaluar en aquest moment.
- Avaluar la plataforma informàtica per gestionar tot el sistema.

En el cas que els resultats d'aquesta prova pilot siguin efectius, es contemplarà la possibilitat d'implementar de forma gradual aquests SAIQ a la resta de titulacions a partir del 2008 a través d'una convocatòria ad-hoc, de la qual s'informarà en el moment oportú.

5.2 Departaments i Instituts

Actualment no existeix un model àmpliament acceptat per a la gestió de la qualitat de departaments o instituts universitaris de recerca. No obstant això, sí que hi ha experiències basades en els estàndards EFQM (European Foundation for Quality Management).

Tenint en compte aquest context, la UPC vol ser activa i aposta per implantar un model de qualitat basat en un sèrie de processos clau com ara la implicació dels departaments i instituts en l'assegurament de la qualitat dels graus i màsters, el foment de la recerca, de l'aprenentatge, de la internacionalització, etc. (vegeu figura 8). Per portar a terme aquests processos clau cal disposar d'una sèrie de processos de suport com són la gestió dels recursos humans, la gestió administrativa i econòmica, la gestió de la comunicació, etc. Tot això ha de permetre gestionar els usuaris que té la unitat que en el cas dels departaments són els alumnes de doctorat o, en alguns casos, l'estudiantat de màster. Tots aquests processos necessiten d'una gestió estratègica que ha de conduir alhora a l'assegurament de la qualitat de la pròpia activitat de la unitat bàsica.

³ Podeu trobar més informació del programa Audit a l'adreça d'AQU Catalunya: <http://www.aqucatalunya.cat/>

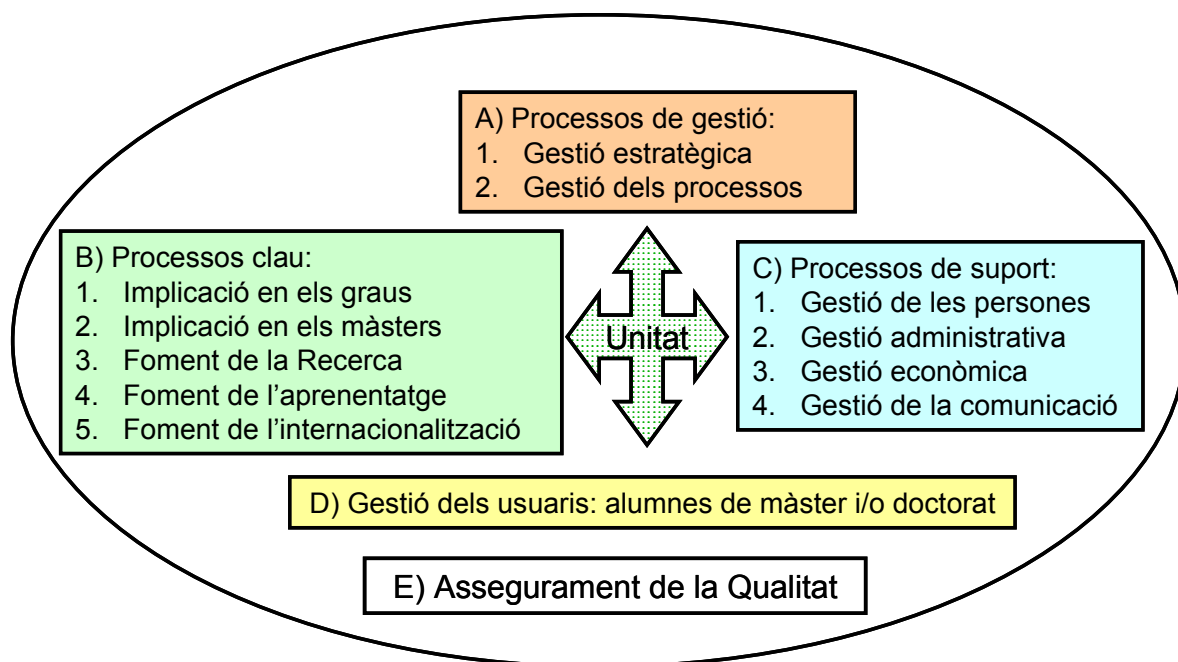


Figura 8: Model experimental per a la gestió de la qualitat dels departaments i instituts basat en els estàndards de l'EFQM.

5.3 Operativa del procés

Donat tot això, en aquest nou marc per a l'impuls de les línies estratègiques de les unitats bàsiques es defineixen diverses actuacions que es despleguen en el programa Qualitas, que és de caràcter obligatori. Així doncs, cada unitat bàsica haurà de presentar un projecte de caràcter anual o plurianual per tal de definir i implantar mecanismes d'assegurament de la qualitat. Les actuacions de cada projecte s'emmarcaran, preferentment, en algunes de les següents línies d'actuació:

1. Implantació de Sistemes de Gestió de Qualitat d'acord a sistemes normalitzats, com per exemple:
 - Certificacions ISO o equivalents (EFQM, etc)
 - Programes d'avaluació institucional orientats a la millora interna.
 - Auditories per a l'avaluació i millora dels ensenyaments o de la prestació de serveis.
 - Constitució de comissions o grups de treball i nomenament de responsables de la qualitat, amb l'objectiu de desplegar processos estratègics d'assegurament de la qualitat.
 - ...
2. Execució i seguiment de programes de millora de caire estratègic per garantir la qualitat del procés de gestió de:
 - La informació, l'acollida i l'orientació a l'estudiantat.
 - El foment de l'aprenentatge.

- La mobilitat de l'estudiantat i del PDI.
 - L'orientació professional de l'estudiantat.
 - La formació del PDI i del PAS.
 - Les pràctiques externes de l'estudiantat.
 - El foment de la recerca.
 - La transferència de tecnologia.
 - ...
3. Implantació de Sistemes d'Informació per a la millora dels programes d'estudis i d'altres activitats. A tall d'exemple es poden definir i implementar sistemes per tal de recollir, revisar i millorar informació sobre:
- Incidències, reclamacions i suggeriments de l'estudiantat, el PDI i el PAS.
 - Pràctiques externes de l'estudiantat.
 - Mobilitat de l'estudiantat i del PDI.
 - Procés de publicació d'informació sobre les titulacions.
 - ...
4. Definició i implantació de mecanismes de seguiment i avaluació de la satisfacció d'usuaris en quant a l'activitat de la unitat i com aquesta té en compte i analitza aquests resultats.

5.4 Sol·licituds i seguiment de les actuacions proposades

El formulari de sol·licitud per participar en aquest programa (annex 2) haurà d'anar signat per part del director/a o degà/degana, amb la designació d'una única persona com a responsable del programa, així com amb la identificació del caràcter anual o plurianual del projecte. En aquest formulari es recollirà aquella línia o línies d'actuació i/o accions a realitzar amb una breu descripció de la finalitat del projecte, dels objectius a assolir, del pla de treball a desenvolupar, de l'impacte dels resultats esperats, així com del suport sol·licitat. La data límit per a la presentació dels projectes serà determinada per la CPA i s'informarà oportunament. Els originals dels impresos, degudament complimentats, es faran arribar al Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació i una còpia dels mateixos es trametran en format electrònic a l'adreça info.gtpae@upc.edu. L'avaluació dels projectes presentats la realitzarà la CPA.

Les unitats bàsiques hauran de presentar, abans de finalitzar l'any natural, una memòria de resultats amb el detall de les línies d'actuació desenvolupades i dels resultats assolits així com del seu impacte i aplicabilitat. Aquesta memòria haurà de tenir el vistiplau del responsable de la Unitat Bàsica i s'enviarà al GTPAE. Si la CPA la resol favorablement, es procedirà a regularitzar la quantitat que li correspongui i a rendir comptes als corresponents òrgans de govern. En el cas dels projectes plurianuals, a l'inici de cada període, es revisaran els diferents apartats en funció dels resultats assolits, i si s'escau, la unitat bàsica farà arribar la nova proposta del projecte amb les esmenes corresponents.

6. Programa 2×1

Aquest programa es desenvoluparà mitjançant una convocatòria anual oberta a totes les unitats bàsiques, que hi podran participar amb caràcter voluntari i amb la presentació d'un únic projecte, ja sigui individualment o de forma conjunta. El període d'execució podrà ser anual o plurianual. La presentació d'aquest projecte ha de permetre a les unitats bàsiques impulsar aquelles accions estratègiques que fruit de la seva reflexió interna, els hi permetin la possibilitat de definir noves línies d'activitat per millorar les diferents activitats que actualment vénen desenvolupant.

El formulari de sol·licitud (annex 3) per participar en aquest programa ha d'anar signat per part del director/a o degà/degana, amb la designació d'una única persona com a responsable del programa. El formulari d'aquest programa estarà allotjat al web del Gabinet Tècnic de Planificació, Avaluació i Estudis (GTPAE). En aquest formulari es recollirà aquella acció o accions estratègiques que es volen dur a terme, amb una breu descripció de les mateixes i dels seus principals objectius. Per cada acció de millora finançada se n'haurà de posar en marxa una altra que no requereixi finançament addicional.

Amb caràcter anual s'obrirà una convocatòria per presentar projectes. Els originals dels impresos, degudament complimentats es faran arribar al Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació. Una còpia dels mateixos es farà arribar en format electrònic a l'adreça info.gtpae@upc.edu. Tot seguit s'obrirà un període de negociació entre el Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació, el GTPAE i el responsable del projecte per determinar la viabilitat de l'acció/accions proposades i que requeriran de finançament, l'ajut econòmic que s'atorgarà i l'acció/accions de millora addicionals que no requeriran de finançament addicional.

Les unitats bàsiques hauran de presentar, abans de finalitzar l'any natural, una memòria de resultats amb el detall de les actuacions desenvolupades i dels objectius assolits així com del seu impacte i aplicabilitat. Aquesta memòria haurà de tenir el vist i plau del(s) responsable(s) de la Unitat/s implicades i s'enviarà al GTPAE. Si la CPA el resol favorablement, es procedirà a regularitzar la quantitat que li correspongui i a rendir comptes als corresponents òrgans de govern. En el cas dels projectes plurianuals, a més, es presentarà en finalitzar cada any natural un informe de seguiment de l'estat d'execució del mateix.

7. Model de finançament

Les unitats bàsiques disposen d'un finançament estructural que van consolidar en el seu capítol 2 de funcionament a l'anterior etapa (2003-2006), que ascendeix a un total de 6.397.279 €, i també d'una altra font de finançament específica d'aproximadament 400.000 €. Per pal·liar el desequilibri existent entre totes dues fonts de finançament es procedeix a congelar el finançament

estructural incrementant com a contrapartida els recursos vinculats al finançament específic de forma substancial.

7.1. Finançament estructural

El finançament estructural només afecta al funcionament de l'eix A – programa Avant – i es distribueix entre les unitats bàsiques en funció del grau d'acompliment dels objectius assolits en un conjunt prèviament fixat d'indicadors basats en bona part en la docència i la recerca.

L'import global que es destinarà a aquest apartat per a cada exercici econòmic (2008, 2009 i 2010) serà l'equivalent a l'import total consolidat per cada Unitat Bàsica en el capítol 2 de funcionament de l'anterior etapa de planificació estratègica 2003-2006 i que va servir de base per calcular el pressupost 2007. Aquest import total que ascendeix a 6.397.279 € s'actualitzarà cada any amb les corresponents previsions de l'IPC. A principis de cada exercici econòmic, cada Unitat Bàsica rebrà una assignació econòmica inicial del 100% de l'import que van consolidar més la corresponent previsió de l'IPC. Aquesta assignació econòmica inicial i d'acord amb el grau d'acompliment assolit en finalitzar l'any, podrà fluctuar entre un 75% i un 110%. Aquest increment màxim fins un 10% o disminució màxima fins el 25% es regularitzarà econòmicament en l'assignació inicial de l'any següent.

La CPA, a partir de la mitjana i de la desviació típica del resultats assolits per les unitats bàsiques, determinarà els llindars que definiran l'assignació econòmica final que rebrà cada Unitat Bàsica. La figura 6 presenta un exemple d'aplicació dels llindars.

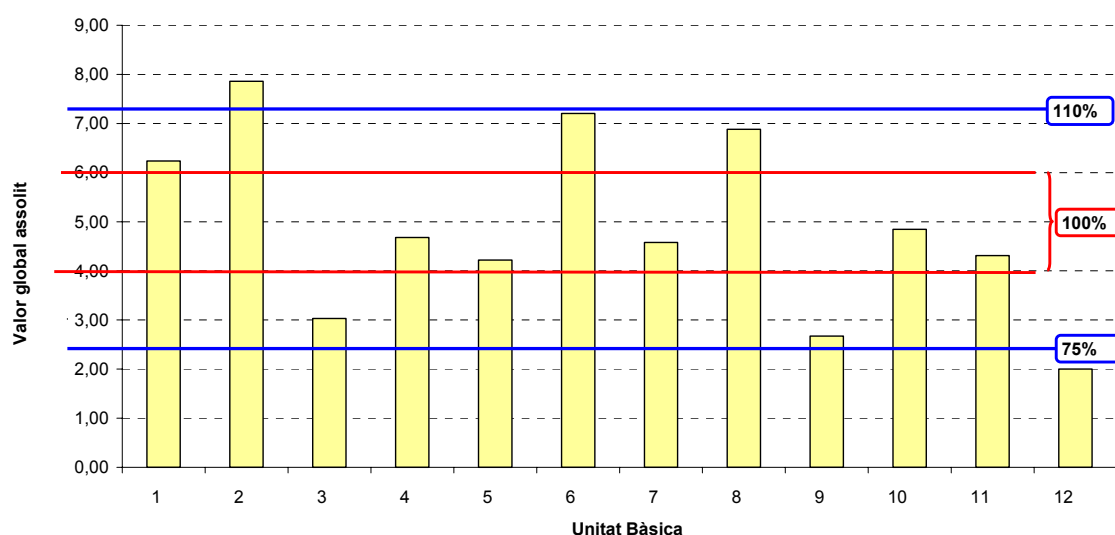


Figura 6: Exemple d'aplicació dels llindars.

Per les unitats bàsiques que acreditin un compliment dels objectius del programa Avant comprés entre la mitjana i la banda de fluctuació mesurada per la desviació típica l'assignació econòmica serà del 100%. A les unitats bàsiques que acreditin un millor compliment obtindran un major finançament, però respectant un sostre del 110%. Pel contrari les unitats bàsiques que no acreditin un compliment d'objectius rebran un finançament proporcional als seus resultats, respectant un mínim del 75%. En el cas de l'exemple mostrat a la figura 6, les unitats bàsiques quedaran agrupades en 5 possibles casos d'assignació econòmica:

| Valor global assolit (dades no reals) | Assignació econòmica |
|--|-----------------------------|
| > 7,25 | 110% |
| > 6 i ≤ 7,25 | > 100% i ≤ 110% |
| Entre 4 i 6 | = 100% |
| ≥ 3,5 i < 4 | ≥ 75% i < 100% |
| < 3,5 | 75% |

Les quantitats assolides en cap cas es consolidaran pels exercicis següents, mantenint d'aquesta forma l'import global per a cada any durant el període 2008-2010.

7.2. Finançament específic

El finançament específic es destinarà a dotar econòmicament els projectes que es presentin a les convocatòries dels programes Qualitas (introducció de mecanismes d'assegurament de la qualitat) i 2x1 (impuls d'accions estratègiques pròpies) fins el màxim establert per a cada anualitat.

Prenent com a punt de referència l'assignació per incentius de resultats del pressupost 2007 que ascendia a un import total de 416.159€, i per pal·liar el desequilibri existent amb el finançament estructural, s'incrementa fins un màxim d'aproximadament 300.000€ anuals, quedant el pressupost pels propers 3 anys amb els següents imports:

Pressupost 2008: fins un màxim de 700.000€
 Pressupost 2009: fins un màxim de 1.000.000€
 Pressupost 2010: fins un màxim de 1.300.000€

L'import de l'ajut per a cada projecte serà lliurat en dos pagaments. El primer, corresponent al 50% del total atorgat, es tramitarà un cop resolta la convocatòria i formalitzada l'acceptació. El pagament de la quantitat restant que li correspongui, es regularitzarà un cop la CPA hagi avaluat la memòria final i emès la corresponent resolució.

8. Seguiment global

Per vetllar pel correcte desenvolupament d'aquest marc, es crearà la Comissió de Planificació i Avaluació de la UPC que actuarà entre altres en els següents àmbits:

1. La planificació estratègica de les unitats bàsiques.
2. L'avaluació de l'activitat de les unitats bàsiques i funcionals.
3. L'avaluació, acreditació i/o certificació de les titulacions.

Les seves funcions bàsiques, així com la composició i operativa d'aquesta comissió es desenvoluparà en un document separat.

Annex 1 Proposta específica d'arbre de decisions per a Centres, Departaments i Instituts.

CENTRES

| Requeriment | | Criteri | | Indicador | | |
|-------------|----------------------------|---------|--|-----------------------------|-------|---|
| Pes | Nom | Pes | Nom | Pes | Codi | Nom |
| 75% | 1. Docència | 20% | 1.1 Admissió | 90% | 1.1.1 | Relació demanda/oferta de places dels ensenyaments de 1r i 2n cicle |
| | | | | 10% | 1.1.2 | % d'Estudiantes matriculades noves de 1r curs |
| | | 20% | 1.2 Activitat docent | 24% | 1.2.1 | Taxa de rendiment acadèmic (per a la fase no selectiva) |
| | | | | 20% | 1.2.2 | % d'aptes fase selectiva |
| | | | | 9% | 1.2.3 | Mitjana de crèdits matriculats per estudiant/a |
| | | | | 14% | 1.2.4 | Nombre de projectes d'innovació docent per PDI dirigits en les darreres 3 convocatòries |
| | | | | 14% | 1.2.5 | % professorat amb resultats en les enquestes a l'estudiantat per sobre de la mitjana UPC |
| | | | | 9% | 1.2.6 | Nombre de documents incorporats a UPCommons per PDI |
| | | | | 5% | 1.2.7 | % d'assignatures de 1r i 2n cicle que s'imparteixen en català |
| | | | | 5% | 1.2.8 | % de crèdits impartits de 1r, 2n cicle i màsters oficials que s'imparteixen en una tercera llengua |
| | | 20% | 1.3 Internacionalització i formació | 40% | 1.3.1 | % d'estudiantat titulat amb un mínim d'un quadrimestre a l'estranger |
| | | | | 10% | 1.3.2 | % d'estudiantat estranger rebut a partir de programes d'intercanvi |
| | | | | 10% | 1.3.3 | % d'estudiantat que marxa dins de programes d'intercanvi |
| | | | | 40% | 1.3.4 | % d'estudiantat titulat que ha participat en programes de relació amb el món professional |
| | | 40% | 1.4 Resultats | 20% | 1.4.1 | % d'abandonaments |
| | | | | 20% | 1.4.2 | Taxa d'eficiència |
| 30% | 1.4.3 | | | Taxa de titulació | | |
| 30% | 1.4.4 | | | Durada mitjana dels estudis | | |
| 15% | 2. Recerca | 100% | 2.1 Activitat investigadora | 20% | 2.1.1 | Volum de captació de recursos competitiu de finançament públic en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 30% | 2.1.2 | Volum d'ingressos de convenis i serveis en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 50% | 2.1.3 | Nombre de punts PAR tipus I en els darrers 3 períodes avaluats per PDI |
| 10% | 3. Compromís institucional | 100% | 3.1 Polítiques transversals (a escollir 4 indicadors amb un pes del 25% cadascú) | Indicadors optatius | 3.1.1 | % de PAS que ha realitzat algun tipus de mobilitat internacional |
| | | | | | 3.1.2 | Nombre d'hores de formació realitzades en cursos organitzats per l'ICE per PDI |
| | | | | | 3.1.3 | % de dobles titulacions internacionals |
| | | | | | 3.1.4 | % d'hores de formació rebudes pel PAS, a través d'activitats l'Oficina de Formació en els darrers 3 anys |
| | | | | | 3.1.5 | % de PDI amb un tram o més de gestió |
| | | | | | 3.1.6 | Nombre de participants en cursos de formació organitzada o reconeguda pel Programa Innova per PDI |
| | | | | | 3.1.7 | % d'estudiantat de 1r i 2n cicle assistent als cursos de formació als cursos de formació en Habilitats Informacionals |
| | | | | | 3.1.8 | % de PDI funcionari a TC que ha participat en els darrers 3 anys en agències d'avaluació |
| | | | | | 3.1.9 | Activitat docent sobre igualtat d'oportunitats (nombre d'assignatures i PFC) |

DEPARTAMENTS

| Requeriment | | Criteri | | Indicador | | |
|-------------|----------------------------|---------|--|---------------------|-------|---|
| Pes | Nom | Pes | Nom | Pes | Codi | Nom |
| 65% | 1. Recerca | 30% | 1.1 Projectes competitius públics | 80% | 1.1.1 | Volum de captació de recursos competitius de finançament públic en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 10% | 1.1.2 | Nombre de projectes de finançament públic atorgats en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 10% | 1.1.3 | Nombre de grups de recerca consolidats respecte del total de la UPC |
| | | 20% | 1.2 Projectes amb fons privats | 90% | 1.2.1 | Volum d'ingressos de convenis i serveis en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 10% | 1.2.2 | Nombre de convenis signats en els darrers 3 anys per PDI |
| | | 40% | 1.3 Producció científica | 15% | 1.3.1 | % de PDI a TC amb 3 o més punts PAR tipus I |
| | | | | 40% | 1.3.2 | Nombre de punts PAR tipus I en els darrers 3 períodes avaluats per PDI |
| | | | | 20% | 1.3.3 | Nombre d'articles publicats a revistes indexades a les bases de dades JCR en els darrers 3 anys per PDI Doctor a TC |
| | | | | 25% | 1.3.4 | % de PDI a TC amb 1 tram de recerca viu |
| | | 10% | 1.4 Innovació | 40% | 1.4.1 | Nombre d'empreses de base tecnològica (EBTs) creades per PDI |
| | | | | 20% | 1.4.2 | % d'emprenedors |
| | | | | 40% | 1.4.3 | Nombre de patents sol·licitades per PDI |
| 25% | 2. Docència | 50% | 2.1 Activitat docent | 50% | 2.1.1 | % professorat amb resultats en les enquestes a l'estudiantat per sobre de la mitjana UPC |
| | | | | 20% | 2.1.2 | Nombre de projectes d'innovació docent per PDI dirigits en les darreres 3 convocatòries |
| | | | | 15% | 2.1.3 | Nombre de documents incorporats a UPCommons per PDI |
| | | | | 15% | 2.1.4 | Nombre d'hores de formació realitzades en cursos organitzats per l'ICE per PDI |
| | | 50% | 2.2 Doctorat | 15% | 2.2.1 | % de PDI doctor vinculat a programes de doctorat |
| | | | | 85% | 2.2.2 | Promig de les tesis llegendes respecte del nombre total d'estudiantat nou en els darrers 3 anys acadèmics |
| 10% | 3. Compromís institucional | 100% | 3.1 Polítiques transversals (a escollir 4 indicadors amb un pes del 25% cadascú) | Indicadors optatius | 3.1.1 | % de PDI amb un tram o més de gestió |
| | | | | | 3.1.2 | % de PDI implicat en activitats de formació permanent |
| | | | | | 3.1.3 | % de PDI que ha participat en els darrers 3 anys en agències d'avaluació |
| | | | | | 3.1.4 | % de PDI i PAS que ha realitzat algun tipus de mobilitat internacional |
| | | | | | 3.1.5 | % d'hores de formació rebudes pel PAS, a través d'activitats l'Oficina de Formació en els darrers 3 anys |
| | | | | | 3.1.6 | % d'estudiantat de postgrau assistent als cursos de formació en Habilitats Informacionals |
| | | | | | 3.1.7 | % de PDI que participa en el mapa de la Sostenibilitat |
| | | | | | 3.1.8 | Activitat de recerca sobre igualtat d'oportunitats (tesis doctorals i projectes de recerca) |

INSTITUTS

| Requeriment | | Criteri | | Indicador | | |
|-------------|----------------------------|---------|--|---------------------|-------|---|
| Pes | Nom | Pes | Nom | Pes | Codi | Nom |
| 70% | 1. Recerca | 30% | 1.1 Projectes competitius públics | 80% | 1.1.1 | Volum de captació de recursos competitius de finançament públic en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 10% | 1.1.2 | Nombre de projectes de finançament públic atorgats en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 10% | 1.1.3 | Nombre de grups de recerca consolidats respecte del total de la UPC |
| | | 20% | 1.2 Projectes amb fons privats | 80% | 1.2.1 | Volum d'ingressos de convenis i serveis en els darrers 3 anys per PDI |
| | | | | 20% | 1.2.2 | Nombre de convenis signats en els darrers 3 anys per PDI |
| | | 40% | 1.3 Producció científica | 15% | 1.3.1 | % de PDI a TC amb 3 o més punts PAR tipus I |
| | | | | 40% | 1.3.2 | Nombre de punts PAR tipus I en els darrers 3 períodes avaluats per PDI |
| | | | | 20% | 1.3.3 | Nombre d'articles publicats a revistes indexades a les bases de dades JCR en els darrers 3 anys per PDI Doctor a TC |
| | | | | 25% | 1.3.4 | % de PDI a TC amb 1 tram de recerca viu |
| | | 10% | 1.4 Innovació | 30% | 1.4.1 | Nombre d'empreses de base tecnològica (EBTs) creades per PDI |
| | | | | 20% | 1.4.2 | % d'emprenedors |
| | | | | 50% | 1.4.3 | Nombre de patents sol·licitades per PDI |
| 20% | 2. Docència | 100% | 2.1 Doctorat | 15% | 2.1.1 | % de PDI doctor vinculats a programes de doctorat |
| | | | | 85% | 2.1.2 | Promig de les tesis lligides en els darrers 3 anys respecte del nombre d'estudiantat nou |
| 10% | 3. Compromís institucional | 100% | 3.1 Polítiques transversals (a escollir 2 indicadors amb un pes del 50% cadascú) | Indicadors optatius | 3.1.1 | % de PDI que ha participat en els darrers 3 anys en agències d'avaluació |
| | | | | | 3.1.2 | Nombre de documents incorporats a UPC <i>Comons</i> per PDI |
| | | | | | 3.1.3 | % d'estudiantat de postgrau assistent als cursos de formació en Habilitats Informacionals |
| | | | | | 3.1.4 | % de PDI que participa en el mapa de la Sostenibilitat |
| | | | | | 3.1.5 | Activitat de recerca sobre igualtat d'oportunitats (tesis doctorals i projectes de recerca) |
| | | | | | | |

Annex 2

| |
|---|
| Programa Qualitas (Eix B) Introducció de mecanismes d'assegurament de la qualitat Formulari de sol·licitud |
|---|

Pàgina 1/2

| | |
|----------------------|----------------------|
| Codi unitat | Nom de la unitat |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Identificació del projecte

| | |
|---|---|
| Títol : | <input type="text"/> |
| Nom del responsable: | <input type="text"/> |
| Vinculació del responsable amb la unitat: | <input type="text"/> |
| Duració | 2008 <input type="text"/> 2009 <input type="text"/> 2010 <input type="text"/> |

Relació de les línies d'actuació i de les accions corresponents

| |
|--|
| |
|--|

Finalitat i objectius del projecte

| |
|--|
| |
|--|

Pla de treball per any (calendari, activitats previstes, responsables...)

| |
|--|
| |
|--|

Resultats esperats per any (impacte i aplicabilitat)

| |
|--|
| |
|--|

Suport sol·licitat (econòmic, tècnic, etc) per any

| |
|--|
| |
|--|

Signatura del director/a, degà/na de la Unitat

_____, _____ de _____ de 2008

Comissionat per a la Planificació i l'Avaluació
Gabinet Tècnic de Planificació, Avaluació i Estudis

Annex 3

Programa 2×1 (Eix C) Impuls d'accions estratègiques pròpies

Formulari de sol·licitud

Pàgina 1/2

| Codi unitat/s | | | Nom/s de la/es unitat/s proponent/s |
|---------------|--|--|-------------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Identificació del projecte

| | |
|---|---|
| Títol : | <input type="text"/> |
| Nom del responsable: | <input type="text"/> |
| Vinculació del responsable amb la unitat: | <input type="text"/> |
| Duració | 2008 <input type="text"/> 2009 <input type="text"/> 2010 <input type="text"/> |

Breu descripció del projecte i principals objectius

Acció/accions de millora a desenvolupar amb requeriment de finançament per any

| |
|--|
| |
|--|

Proposta d'acció/accions de millora a realitzar sense requeriment de finançament addicional per any

| |
|--|
| |
|--|

Suport sol·licitat (econòmic, tècnic, etc) per any

| |
|--|
| |
|--|

Signatura/es del/s director/s o degà/ns de la/es Unitat/s

_____, _____ de _____ de 2008