
Índex

Introducció	7
La missió	9
Entre el passat i el futur	11
Els plans sectorials	
Els plans estratègics de les unitats	
El contracte programa	
El sistema de qualitat	
La universitat que volem: la visió	21
Programa d'actuacions 1998-2002: per una universitat emprenedora	25

Introducció

El camí emprès el febrer de 1995 d'iniciar un **procés de planificació estratègica** a la Universitat Politècnica de Catalunya ha anat consolidant-se. Internament, són moltes les unitats que han començat a treballar per tenir el seu propi pla estratègic com a unitat i, externament, la signatura del contracte programa amb la Generalitat de Catalunya ha completat el model de gestió impulsat fa tres anys i mig.

El balanç global d'aquest període resulta suficientment satisfactori per **donar continuïtat a aquest model**, introduint, però, aquells canvis que la transformació de l'entorn i que el mateix procés de posar en pràctica l'experiència aconsellen. Han estat moltes les ocasions en què altres institucions, universitats o administracions, han observat amb atenció el procés que estem seguint a la UPC, com també, des de la UPC hem tingut oportunitat d'enriquir els nostres projectes i fórmules de gestió aprenent del que altres desenvolupaven.

Aquest document recull també **una nova visió cap on avançar**. Una visió determinada pels nous rols que la societat reclama a la universitat i per aquelles iniciatives sorgides de la mateixa universitat per desenvolupar amb més eficàcia la seva missió.

Així doncs, **es fa una proposta que no modifica els elements essencials** amb què estan treballant les unitats que han engegat un procés de planificació estratègica, com **són la missió** de la universitat, **els plans sectorials, els plans estratègics de les unitats estructurals, el sistema de qualitat** i els compromisos adquirits en el **contracte programa**. Més enllà, però, de la continuïtat d'aquest model, nous elements com l'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació en l'educació, la necessitat d'intensificar la internacionalització, les noves habilitats que nous perfils professionals exigeixen, l'interès d'implicar la universitat en el procés de dinamització territorial –amb el paper de motor tecnològic del país–, l'increment de necessitats d'innovació tecnològica per a les empreses o la necessitat de no desproveir l'ensenyament d'uns valors de formació integral, han portat a la reflexió per dibuixar una nova visió de futur que es recull en aquest document.

En les pàgines següents es descriu el model de gestió definit durant aquests quatre anys. A més es fixen els nous reptes que volen definir una nova visió de futur de la universitat i un conjunt d'actuacions per fer-la realitat.

La missió

El febrer de 1994 es va presentar al Claustre General un document sota el títol **Universitat Politècnica de Catalunya: qualitat al servei de la societat**. El subtítol, que també apareixia a la portada del document, deia: **Servim les necessitats de la societat promovent el sentit emprenedor de les unitats docents i de recerca per fomentar l'excel·lència tècnica, científica i artística**. S'estava presentant la missió de la UPC, que encapçalava la proposta de Planificació estratègica, que el rector exposava en aquell claustre, dins del punt de l'ordre del dia *Informe del rector i pla d'actuació*.

Durant aquests quatre anys la missió ha estat el **punt de referència** per a la institució. Ha estat present en les decisions sobre actuacions estratègiques, ha aparegut en quasi totes les introduccions dels plans sectorials i ha estat el **marc de referència** últim per a l'elaboració **dels plans estratègics de les unitats estructurals**.

La missió, raó de ser de la Universitat Politècnica de Catalunya, expressada en els seus dos enunciats, **continua avui donant sentit** al conjunt de l'activitat desenvolupada per la comunitat universitària i manté vigent tot el seu contingut. És des del sentit més literal de la missió que s'ha instat al conjunt d'unitats estructurals –centres docents, departaments i instituts– a desenvolupar la seva pròpia planificació estratègica.

És per això que, en la presentació d'aquest Programa d'actuacions, es recull de nou l'enunciat de la missió i es manté com a lema que continua guiant la construcció que dia a dia fem plegats de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Entre el passat i el futur

El Programa d'actuacions 1998 - 2002 se situa entre el passat i el futur. Pensant en el futur s'han instrumentat noves línies d'actuació que s'han ordenat al voltant de sis eixos i que es presenten en aquestes pàgines. Del passat, el Programa, en pren tot allò que ja s'ha fet i que ha quedat incorporat al tarannà de la Universitat. En pren també aquells projectes o plans que en aquests moments estan en fase de desenvolupament i, per últim, en pren allò que no s'ha pogut desenvolupar en el període anterior i que cal continuar impulsant. Així doncs, cal destacar, com les qüestions més rellevants a mantenir, les següents línies de treball:

- Els plans sectorials
- Els plans estratègics de les unitats estructurals
- El contracte programa
- El sistema de qualitat

Aquestes quatre línies han estat clau en el període anterior i han configurat un nou sistema de direcció basat en la millora continua i en l'assignació de recursos en funció de l'obtenció de resultats, implicant el conjunt de la comunitat i fent-lo extensiu a l'administració educativa i, a través seu, al conjunt de la societat.

Els plans sectorials

Per tal de desenvolupar algunes línies de treball o polítiques sectorials recollides a la Planificació estratègica, s'han elaborat plans o marcs de treball que han establert les bases i els objectius que s'han d'assolir en un període determinat. Aquest conjunt de documents que instrumenten un desplegament operatiu d'algunes polítiques transversals se'ls ha nomenat plans sectorials. Aquests plans han estat punt de referència per a la planificació estratègica de les unitats estructurals.

A continuació es llisten els principals plans¹:

Programa ESCHER de biblioteques

Impuls al posicionament de les biblioteques com a unitats de formació de les capacitats que permeten l'aprenentatge constant, per tal d'ajudar a fer de la universitat "un lloc per aprendre a aprendre".

Pla de formació del personal 94-95/97-98

Oferta formativa i criteris per gestionar la formació com a recurs vinculat a la consecució de resultats de les unitats i el desenvolupament professional del PAS.

Marc per a l'avaluació de la docència

Mecanismes per a l'avaluació docent, a fi de detectar àrees d'excel·lència, reconèixer-les i potenciar-les, i també per corregir les mancances, tant en l'organització i el desenvolupament de les assignatures, com en l'activitat dels professors.

Pla de seguretat i salut laboral

Promoció de la salut preventiva i generació i manteniment de les condicions perquè les activitats dels membres de la UPC es desenvolupin en un entorn de seguretat.

L'avaluació de l'activitat de recerca i transferència de tecnologia

Apropament entre els criteris interns i els que utilitzen els organismes públics per avaluar la recerca de la Universitat. Foment de la recerca interdepartamental i garantia de la idoneïtat del procés de recollida d'informació.

Marc per a la política de professorat

Definició d'objectius, recursos, tipologies, mecanismes de selecció, accés, mobilitat, formació, avaluació i promoció dels professors de la UPC.

1. Relacionats segons l'ordre d'aprovació per la Junta de Govern o òrgan corresponent.

Marc per a la reforma del doctorat

Línies d'actuació per reestructurar i potenciar els programes de doctorat, augmentant el nombre, la qualitat i l'impacte de les tesis doctorals.

Nova orientació en la política de personal d'administració i serveis

Definició d'una política estratègica integrada de recursos humans que inclou l'organització, l'accés i selecció, l'avaluació, la formació i la comunicació.

Pla de relacions internacionals

Impuls de la projecció exterior de la UPC en la docència, la recerca, la transferència, els serveis, la gestió i la cooperació.

Règim de dedicació del personal acadèmic

Definició i homogeneïtzació de la dedicació del personal acadèmic a les activitats de docència recerca i gestió.

Pla de medi ambient

Identificació i potenciació d'accions que afavoreixin la implicació de tota la comunitat universitària en la defensa del medi ambient en les activitats de formació i de recerca, i en l'entorn dels llocs de treball.

Programa per a la millora de la qualitat lingüística: PANGLÒS

Concreció dels serveis d'assessorament, dinamització i formació lingüístics atenent a les necessitats dels professors, el PAS, els estudiants i els òrgans de gestió i de govern.

Pla de mobilitat exterior del professorat

Mesures d'increment i d'incentivació de la mobilitat internacional dels professors que la vinculin als objectius estratègics de la Universitat i de les seves unitats.

Pla d'informació i orientació per a l'accés als estudis de la UPC

Integració, coordinació, desenvolupament i millora de les actuacions encaminades a informar, orientar i acollir els estudiants que volen accedir als estudis de la UPC.

Durant aquesta nova etapa caldrà continuar fent el seguiment d'aquests plans, i per això el nou Programa d'actuacions els recull i els continua impulsant, i en plantejarà, si fos necessari, la seva adequació. També durant aquesta etapa es dissenyaran altres plans nous per orientar i guiar el desenvolupament de noves actuacions estratègiques.

Els plans estratègics de les unitats

El procés de planificació estratègica de les unitats estructurals de la Universitat pretén donar compliment a la missió de la Universitat, ja que l'objectiu de **qualitat al servei de la societat** s'ha d'assolir promovent el sentit emprenedor de les unitats docents i de recerca per fomentar la qualitat i l'excel·lència tècnica, científica i artística. Així, tant l'estratègia interna com els requisits d'un entorn universitari cada cop més canviant i dinàmic comporten la necessitat de planificar el futur de la institució i el de cada una de les unitats amb la màxima responsabilitat. La planificació de les unitats estructurals, com a autèntics motors de l'activitat docent i de recerca, ens ha de permetre consolidar la Universitat emprenedora que tots volem, una universitat tecnològica de qualitat, homologable a les institucions d'ensenyament superior més dinàmiques i prestigioses d'Europa.

Mitjançant els acords per impulsar la planificació estratègica de les unitats es concreten i es fan operatives les finalitats acordades en el **contracte programa** UPC-Generalitat de Catalunya, signat per al període 1997-2000. Alhora, aquest procés ens permet desenvolupar un sistema d'organització i gestió interna basat en la fixació d'objectius, la transparència i el servei que correspon a cada unitat.

Característiques del procés de planificació estratègica de les unitats

- El seu objectiu fonamental és millorar la qualitat acadèmica i de gestió elaborant propostes de futur en un horitzó temporal d'uns quatre anys.
- Permet articular la relació entre la unitat i el conjunt de la Universitat sobre la base de compromisos mutus.
- Parteix de la iniciativa i d'acord amb la proposta que fan les unitats acadèmiques. Cada unitat reforça una identitat pròpia que concreta i adapta les estratègies generals de la Universitat.
- Reforça les capacitats directives i de gestió de les unitats.
- Es desenvolupa i es fa operativa la planificació estratègica institucional, el contracte programa UPC-Generalitat de Catalunya i els diversos plans sectorials de la UPC.

- Està estretament vinculat al procés d'avaluació institucional (de l'estat, europeu i de l'àmbit català).
- Ofereix una perspectiva integrada de totes les activitats de les unitats.
- Suposa la vinculació de les activitats amb els mecanismes d'assignació de recursos (amb un horitzó temporal global d'uns quatre anys).
- Està basat en programacions anuals i actuacions específiques.
- Dóna importància a la flexibilitat i als mecanismes de seguiment i canvi per a la millora.

Sistema de seguiment dels acords de planificació estratègica

Els acords per impulsar la planificació estratègica de les unitats es basen en un **sistema de seguiment**. Es tracta de valorar anualment l'estat d'execució dels objectius i les accions, o les noves qüestions plantejades, així com les noves propostes que s'han d'estudiar per a l'any següent. Aquest mecanisme vol mantenir la flexibilitat com un aspecte fonamental en el desenvolupament de la planificació estratègica de qualsevol unitat, i permet construir el futur any rere any, d'acord amb una planificació estratègica general. Les comissions de seguiment estan coordinades pel director o degà de la unitat i el vicerector de Política Científica (departaments/instituts) o el vicerector de Política Acadèmica (centres docents), amb l'assistència tècnica del Gabinet de Planificació i Avaluació de la Universitat.

Estat de situació i previsió

Fins al febrer de 1998 s'havien signat **dotze acords per impulsar la planificació estratègica** d'unitats de la Universitat, vuit departaments i quatre centres docents. La previsió és que **en finalitzar l'any 1998 més de la meitat de les unitats hagin acabat el procés** de planificació i hagin signat l'acord per impulsar la planificació. El contracte-programa UPC-Generalitat de Catalunya estableix que **per a l'any 2000 totes les unitats estructurals** de la Universitat tindran la seva planificació estratègica aprovada i en execució.

Estat dels plans estratègics de les unitats estructurals el març de 1998

Fases	Departaments	Fases					
		1	2	2'	3	4	5
1. Elaboració de la proposta inicial de la planificació estratègica de la unitat.	701 Arquitectura de Computadors	✓	✓		✓	✓	✓
	702 Ciència dels Materials i Enginyeria Metal·lúrgica	✓	✓		✓		
	703 Composició Arquitectònica	✓					
	704 Construccions Arquitectòniques I	✓	✓				
	705 Construccions Arquitectòniques II	✓					
	706 Enginyeria de la Construcció	✓	✓				
	707 Enginyeria de Sistemes, Automàtica i Informàtica Industrial	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	708 Enginyeria del Terreny, Minera i Cartogràfica	✓					
	709 Enginyeria Elèctrica	✓	✓		✓		
	710 Enginyeria Electrònica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	711 Enginyeria Hidràulica, Marítima i Ambiental	✓					
	712 Enginyeria Mecànica	✓	✓	X	✓		
	713 Enginyeria Química	✓	✓	X	✓	✓	✓
	714 Enginyeria Tèxtil i Paperera	✓	✓				
	715 Estadística i Investigació Operativa	✓	✓	X	✓		
	716 Estructures a l'Arquitectura	✓					
	717 Expressió Gràfica a l'Enginyeria	✓	✓				
	718 Expressió Gràfica Arquitectònica I	✓					
	719 Expressió Gràfica Arquitectònica II	✓					
	720 Física Aplicada	✓	✓				
	721 Física i Enginyeria Nuclear	✓		X			
	722 Infraestructura del Transport i del Territori	✓					
	723 Llenguatges i Sistemes Informàtics	✓	✓				
	724 Màquines i Motors Tèrmics	✓	✓		✓		
	725 Matemàtica Aplicada I	✓		X			
	726 Matemàtica Aplicada II	✓	✓		✓	✓	✓
	727 Matemàtica Aplicada III	✓	✓				
	728 Matemàtica Aplicada i Telemàtica	✓					
729 Mecànica de Fluids	✓	✓		✓			
731 Òptica i Optometria	✓	✓	X	✓	✓	✓	
732 Organització d'Empreses	✓		X				
735 Projectes Arquitectònics	✓						
736 Projectes d'Enginyeria	✓	✓	X				
737 Resistència de Materials i Estructures a l'Enginyeria	✓						
739 Teoria del Senyal i Comunicacions	✓	✓		✓			
740 Urbanisme i Ordenació del Territori	✓						
741 Enginyeria Minera i Recursos Naturals	✓	✓		✓	✓	✓	
742 Ciència i Enginyeria Nàutiques	✓	✓	X	✓	✓	✓	

Centres	Fases					
	1	2	2'	3	4	5
200 Facultat de Matemàtiques i Estadística	✓	✓	X	✓		
210 E.T.S. d'Arquitectura de Barcelona	✓					
220 E.T.S. d'Enginyers Industrials de Terrassa	✓	✓	✓	✓	✓	✓
230 E.T.S. d'Enginyeria de Telecomunicació de Barcelona	✓	✓	✓			
240 E.T.S. d'Enginyers Industrials de Barcelona	✓	✓	X			
250 E.T.S. d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona	✓					
270 Facultat d'Informàtica de Barcelona	✓	✓	✓	✓		
280 Facultat de Nàutica de Barcelona	✓	✓	X	✓	✓	✓
290 E.T.S. d'Arquitectura del Vallès	✓	✓				
300 E.U. Politècnica del Baix Llobregat	✓	✓	✓	✓		
310 E.U. Politècnica de Barcelona	✓	✓				
320 E.U. d'Enginyeria Tècnica Industrial de Terrassa	✓	✓	X			
330 E.U. Politècnica de Manresa	✓	✓	X			
340 E.U. Politècnica de Vilanova i la Geltrú	✓	✓	✓	✓	✓	✓
370 E.U. d'Òptica i Optometria de Terrassa	✓	✓	X	✓	✓	✓

Instituts	Fases					
	1	2	2'	3	4	5
420 Institut d'Investigació tèxtil de Terrassa	✓					
440 Institut d'Investigació i Control de Sistemes Industrials	✓					
460 Institut de Tècniques Energètiques	✓					

El contracte programa

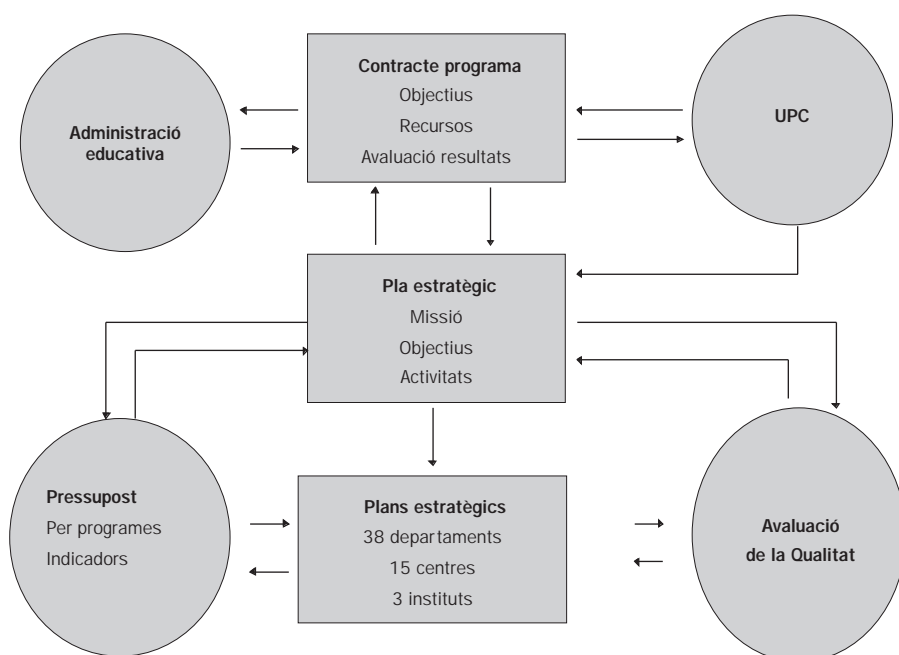
El passat 28 de juliol la Generalitat de Catalunya i la UPC van signar un acord de quatre anys anomenat **contracte programa per una universitat tecnològica catalana de qualitat al servei de la societat**.

Amb aquesta signatura culminava un intens procés de negociació entre ambdues institucions per disposar d'un element diferenciador de finançament de la Universitat Politècnica.

Durant els tres anys anteriors la UPC havia definit les principals estratègies de la Universitat, i les unitats estructurals començaven a fer els seus plans estratègics. Per tant, internament la Universitat ha desenvolupat mecanismes de fixació d'objectius i d'avaluació de resultats.

Amb tot, els sistemes d'assignació de recursos a la Universitat per part dels poders públics no s'havien modificat fins aleshores i, consegüentment, no responien a aquesta nova realitat sorgida de la Planificació estratègica.

Per reorientar aquesta dinàmica es va subscriure el contracte programa. Té una vigència de quatre anys (1997-2000), i es basa en la fixació d'objectius conjunts entre ambdues institucions, l'avaluació dels resultats aconseguits i, d'acord amb aquesta avaluació, s'hi associa el finançament derivat de l'assoliment o no d'aquests resultats.



Sintèticament, les característiques del contracte programa són les següents:

- Reconeix l'especificitat de la UPC com una universitat tecnològica a Catalunya.
- Vincula l'assoliment d'objectius de qualitat i el finançament.
- Reforça i consolida l'autonomia de la Universitat.
- És un instrument fonamental per retre comptes a la societat.
- Incorpora els objectius i els compromisos de la Planificació estratègica de la UPC i la dels centres, departaments i instituts.

El contracte programa s'estructura en 15 finalitats, 51 compromisos i 51 indicadors de seguiment, tant de tipus quantitatiu com qualitatiu. Una comissió mixta formada per ambdues parts avalua el grau d'assoliment dels objectius proposats cada any, i sobre l'avaluació obtinguda assigna el volum de recursos que, prenent com a base el muntant global de la subvenció de 1997, pot oscil·lar per damunt o per sota d'aquesta quantitat d'acord amb el grau de compliment dels objectius proposats.

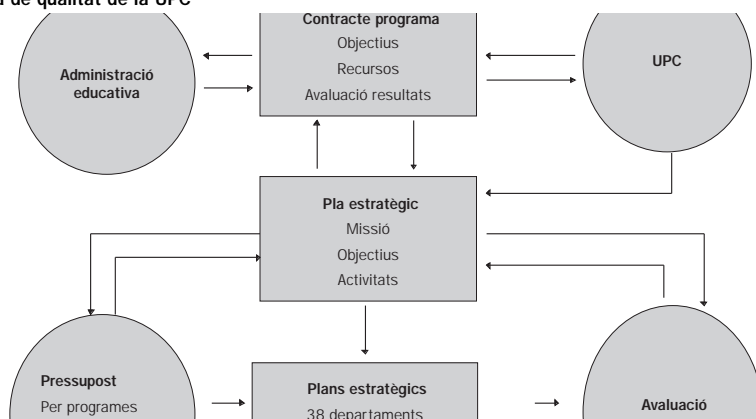
Per a l'any 1997, el primer d'aplicació d'aquest nou mecanisme, l'avaluació dels resultats aconseguits va ser del 94,55%.

El Sistema de Qualitat

En aquests darrers anys el Claustre General ha demanat a la Junta de Govern i a l'equip rectoral que donessin un impuls important a la **cultura de la Qualitat**, per arribar a impregnar tota l'organització, les unitats i les persones. La nostra universitat ha viscut un llarg procés en aquesta direcció, començant amb la Planificació estratègica, presentada l'any 1995, i completant-ho amb el *Marc per a la Qualitat* aprovat al Claustre del 1997. Durant aquest temps s'han desenvolupat plans en l'àmbit sectorial i de les unitats, s'han posat en marxa un bon nombre d'iniciatives de millora i hem participat en el pla d'avaluació de la qualitat de les universitats. L'any 1997, a més, es va signar un contracte programa amb la Generalitat de Catalunya, que vincula el finançament ordinari a l'acompliment d'uns objectius concrets. La creació del **Consell de Qualitat**, amb l'objectiu de vetllar perquè tot el sistema funcioni a un bon ritme, completa el procés endegat.

Aquest sistema de qualitat gira al voltant de tres eixos: planificació, execució i avaluació.

El sistema de qualitat de la UPC



Cadascun d'aquests tres eixos es desenvolupa en quatre àmbits: institucional, sectorial, de les unitats i de les persones. Aquests quatre àmbits comprenen, en cascada, des dels aspectes més generals de la Universitat en la seva dimensió més àmplia, fins als més particulars, és a dir, les persones i els grups, que són els agents dels processos de millora.

En tractar-se d'un cicle de millora contínua, s'ha d'anar renovant contínuament. Per això en l'eix de la planificació ara es presenta un nou Pro-

grama d'actuacions per als propers anys, que permetrà continuar impulsant i generar nous plans sectorials, un nombre important d'unitats concretaran la seva planificació estratègica i això repercutirà en la planificació de les tasques de cadascuna de les persones. En l'eix de l'execució, se seguirà el grau d'acompliment dels compromisos adquirits, principalment en el programa d'actuacions, en el contracte programa i en els acords de planificació estratègica, s'estimularà la posada en marxa de noves iniciatives per part de les unitats i de les persones i es farà un esforç per identificar, donar suport i donar a conèixer aquestes iniciatives. I en l'eix de l'avaluació se seguirà participant en els programes d'avaluació de les universitats, amb el propòsit de superar els punts febles tot aprofitant els punts forts i es buscarà formes adients d'avaluar el treball personal perquè també estimuli el procés de millora contínua.

El **Consell de Qualitat** seguirà vetllant per fer possible que aquesta dinàmica d'executar millor, d'acostumar-se a partir d'una planificació prèvia i de fer una avaluació posterior, es mantingui a bon ritme i es desenvolupi a tota la Universitat.

La universitat que volem: la visió

Amb aquest Programa d'actuacions 1998 - 2002: per una universitat emprenedora, obrim una nova etapa que, recollint els fruits dels quatre anys anteriors i mantenint la coherència amb les línies estratègiques iniciades, vol ser un pas més en el camí per apropar-nos a una realitat que ens demana qualitat al servei de la societat en un entorn que va canviant.

La davallada demogràfica, les tecnologies de la informació, la globalització de la societat i dels mercats, el retall de la despesa pública, l'increment de la competència, el camí cap a la societat del coneixement, una major exigència social i uns desequilibris socials més elevats, són alguns dels fets que motiven un nou posicionament de la universitat envers aquesta nova realitat.

Posicionar-se amb decisió i sentit de l'anticipació, i consolidar una universitat de prestigi en un entorn extraordinàriament canviant com aquest, requereix capacitat per emprendre solucions poc convencionals. És per això que imaginar-se la universitat que volem ens ha de facilitar la tasca col·lectiva d'apropar-nos, amb èxit, a aquest futur. Aquesta nova concepció de la Universitat es concreta en:

La universitat dels valors

- Que basa les relacions socials i professionals en **el respecte a les persones**.
- Que es planteja com a **referència del saber tècnic** en un context determinat per la immediatesa dels criteris de mercat.
- Que distingeix entre **informació i coneixement, èxit i prestigi, fama i autoritat**.
- Que fomenta els **valors ètics** en la formació i en l'ús de la tecnologia.
- Que considera essencial **la capacitat de compromís social** de les persones.
- Que entén **la competència** com un esforç personal per ser més competent, no com la validesa de qualsevol mitjà per arribar abans o més amunt que els altres.
- Que incorpora l'interès **mediambiental** en la seva activitat acadèmica i de gestió.

La universitat on s'aprèn i que aprèn

- Que vol desplaçar la seva tasca d'impartir ensenyaments a **potenciar l'aprenentatge**.
- Que com a universitat aprèn del seu entorn i d'ella mateixa.
- Que es preocupa per crear condicions que facilitin l'hàbit de generar i transmetre **coneixements**.
- Que promou una formació per a **la versatilitat**, és a dir, per a l'adaptació als canvis professionals o per a l'ús de tecnologies que encara no existeixen.
- Que estimula la capacitat de **treball en equip**.

La universitat líder en la innovació

- Que considera la seva **capacitat de recerca** i transferència tecnològica el seu tret més diferencial.
- Que desenvolupa un procés de **reforma acadèmica** que incorpora noves fórmules de formació, avaluació i selecció d'estudiants.
- Que genera sistemes diversos **d'interacció universitat-societat**.
- Que es preocupa per mantenir un **model propi** de gestió pública creatiu i eficaç.

La Universitat de les persones

- Que estimula el **desenvolupament del potencial humà i professional** dels seus membres.
- Que incentiva les iniciatives individuals i col·lectives de **participació i d'associació**.
- Que reforça les capacitats d'autoexigència i **autoestima**.

La Universitat del coneixement en xarxa

- Que té capacitat per adaptar-se a noves estructures de funcionament basades en el **treball en xarxa**, superant les estructures organitzatives formals.
- Que fomenta els **enfocaments pluridisciplinaris** per implementar noves línies d'aprenentatge i de recerca.
- Que potencia l'adquisició d'habilitats intel·lectuals per informació.

La universitat de les ciutats

- Que aprofita les potencialitats derivades de ser la universitat catalana que és **present a més ciutats**.
- Que potencia una xarxa de col·laboració amb els ens locals i els principals agents socials.
- Que contribueix a la **dinamització del territori** a través de diferents centres de formació i tecnologia.

La universitat promotora de la internacionalització

- Que fomenta la **mobilitat** de professors, PAS, estudiants i graduats, i els acords amb universitats de prestigi.
- Que té la voluntat d'assumir un paper en el marc de les **polítiques exteriors**.
- Que vol ser present en zones de **desenvolupament emergent**.

La universitat compromesa amb la promoció de l'ocupació

- Que assumeix la responsabilitat de participar activament en la definició i el desenvolupament de les **polítiques d'ocupació**.
- Que es preocupa per facilitar la **incorporació dels titulats al mercat laboral**.
- Que fomenta **iniciatives emprenedores** sorgides de la comunitat.

La universitat de la cooperació solidària

- Que col·labora en el **desenvolupament endogen** de les àrees menys afavorides.
- Que concep la relació amb aquestes regions des de l'òptica de nous socis més que de nous clients.
- Que incentiva les aportacions que des d'una universitat tècnica es poden fer als projectes **d'ajuda humanitària**.

Es configura així una institució que potencia la innovació –en la docència i la recerca– i la creativitat entre els estudiants, professors i PAS, i que esdevé un dels més importants dinamitzadors socials:

la universitat emprenedora

Aquesta concepció genera noves respostes a noves exigències, respostes que continuen tenint com a eix vertebrador del futur de la Universitat la missió definida en la planificació estratègica. Una universitat:

- Que té en el **servei públic** el seu principal objectiu.
- Que promou **la qualitat** com a cultura organitzativa i de servei.
- Que basa el seu sistema de qualitat en la **direcció estratègica**, en l'assignació de recursos i en l'avaluació de resultats.
- Que diversifica les fonts de finançament i vincula l'obtenció de recursos a la consecució de resultats, per afavorir la capacitat emprenedora i reforçar **l'autonomia universitària**.

La universitat de Qualitat al servei de la societat

Programa d'actuacions 1998 - 2002: per una universitat emprenedora

A continuació es presenten el conjunt d'accions que s'han de desenvolupar en aquest nou període quadriennal. Aquest Programa d'actuacions 1998 - 2002, adaptat del programa electoral, és el fruit d'una nova reflexió. Aquesta reflexió, tal com es va fer en el Programa anterior, abasta una **anàlisi interna i una anàlisi externa**. L'anàlisi externa ha permès evidenciar les característiques d'una societat que canvia i la configuració d'un nou entorn en què treballar i al qual donar resposta. L'anàlisi interna ha permès fer balanç de la història recent, dels canvis més importants impulsats en aquests quatre anys i del que queda per fer. Ha permès també identificar quines noves actuacions estratègiques s'han d'encetar per donar resposta a la societat que ve.

El Programa d'actuacions 1998 - 2002: per una universitat emprenedora, s'ha estructurat al voltant de sis eixos:

- L'eix de la formació**
- L'eix de la recerca i la innovació**
- L'eix de les persones**
- L'eix de les aliances**
- L'eix de la captació de recursos**
- L'eix de l'impuls de progrés**

Cada eix presenta entre quatre i set **actuacions estratègiques**. Aquestes actuacions configuren la unitat bàsica d'ordenació del Programa d'actuacions i contenen les accions que s'han de desenvolupar en els propers quatre anys. Per tal de mesurar el grau de desenvolupament del Programa d'actuacions s'ha instrumentat, tal com es va fer en el primer programa, una **metodologia** que preveu un sistema mixt de **seguiment i avaluació**.

D'una banda, vinculat a l'enunciat de cada actuació, es presenta un recull descriptiu del conjunt d'accions que es desenvolupen en un període determinat. De l'altre es mesura l'estat d'avanç de cada actuació a partir d'una escala de cinc fases:

Fase 0: menys del 5%.	Proposta no considerada.
Fase 1: menys del 20%.	Proposta molt inferior a les que es demanen al Pla. En fase de disseny.
Fase 2: del 20% al 40%.	Proposta en estudi i en perspectiva d'entrar a l'agenda de l'òrgan a qui pertoqui aprovar-la. Disseny fet.
Fase 3: del 40% al 60%.	Proposta d'implantació en estat inicial d'execució.
Fase 4: del 60% al 80%.	Proposta en fase d'execució.
Fase 5: del 80% al 100%.	Proposta implantada.

Aquesta metodologia, extreta del model utilitzat en el Pla estratègic Barcelona 2000 realitzat per l'Ajuntament de Barcelona, facilita una visió global de l'estat de desenvolupament de les actuacions del programa presentat.

El quadre següent presenta els eixos amb les respectives actuacions estratègiques.

L'eix de la formació	1.1 Captar i acollir estudiants 1.2 Aprofundir la reforma acadèmica tot incidint en el procés d'aprenentatge 1.3 Formar persones 1.4 Integrar la tecnologia en l'educació 1.5 Potenciar el tercer cicle i la formació permanent 1.6 Preparar-nos per al futur
L'eix de la recerca i la innovació	2.1 Fomentar una recerca de qualitat 2.2 Fomentar la innovació 2.3 Estimular l'esperit emprenedor 2.4 Impulsar la generació de comunicació científica
L'eix de les persones	3.1 Personal acadèmic 3.2 Personal d'administració i serveis 3.3 Estudiants 3.4 Acció social
L'eix de les aliances	4.1 Les aliances internes i la xarxa de coneixement 4.2 El Consell Social i la xarxa institucional 4.3 La comunicació 4.4 La tecnologia com a cultura 4.5 L'aliança amb les ciutats 4.6 L'aliança internacional 4.7 L'aliança solidària
L'eix de la captació de recursos	5.1 Finançament públic 5.2 Gestió interna 5.3 Captació de recursos externs 5.4 Millora de les infraestructures 5.5 Política de Campus
L'eix de l'impuls de progrés	6.1 La planificació estratègica 6.2 El contracte programa 6.3 La qualitat 6.4 La llengua 6.5 El medi ambient 6.6 El sistema de govern 6.7 L'autonomia universitària

Per a cada eix del Programa d'actuacions 1998 - 2002 s'han seleccionat un **conjunt d'indicadors**. Aquest indicadors s'han triat com a representatius de l'avanç de cada eix i en els casos en què ha estat possible s'han triat els del contracte programa. Per a les noves línies de treball se n'han seleccionat de nous. Aquests seran tinguts en compte i es proposarà incorporar-los en futures revisions del contracte programa. El seguiment d'aquests indicadors ha de facilitar l'avaluació i el seguiment del desenvolupament d'aquest Programa.

1

L'eix de la formació

La nostra universitat ha completat una etapa d'actualització de les metodologies i els continguts dels seus ensenyaments. Ara s'obre un repte molt més ambiciós per convertir-la alhora en una institució que aprèn i en un lloc per aprendre, per la qual cosa l'estudiant s'ha de convertir en l'objectiu central del procés que li permeti formar-se per a l'aprenentatge al llarg de la seva vida i assumir un paper d'agent actiu en la construcció d'una societat democràtica i solidària.

- 1.1 Captar i acollir els estudiants
- 1.2 Aprofundir la reforma acadèmica tot incidint en el procés d'aprenentatge
- 1.3 Formar persones
- 1.4 Integrar la tecnologia en l'educació
- 1.5 Potenciar el tercer cicle i la formació permanent
- 1.6 Preparar-nos per al futur

L'eix de la formació

1.1 Captar i acollir els estudiants

- S'impulsarà l'aplicació del Pla d'informació i orientació per a l'accés i l'acollida als estudis de la UPC.
- Es continuarà aplicant una política activa per promoure la incorporació de les dones als diferents cicles dels nostres ensenyaments.
- Es potenciaran les iniciatives de millora del procés d'acollida de nous estudiants.
- Es col·laborarà en les iniciatives per adaptar les proves d'accés a la universitat a les noves realitats socials, potenciant-ne la funció d'orientació i adequant-les als perfils de cada ensenyament.
- Es presentarà al Consell Social un esborrany de modificacions a la normativa de permanència que adapti els objectius de la fase selectiva als diferents perfils de dedicació, especialment al dels treballadors i adults que estudien a la UPC.
- S'adaptaran els objectius de la fase selectiva als nous reptes d'accés i dedicació dels estudiants, s'iniciarà el camí d'una major personalització dels estudis.
- S'iniciaran noves actuacions per a la captació de nous col·lectius d'estudiants.

L'eix de la formació

1.2 Aprofundir la reforma acadèmica tot incidint en el procés d'aprenentatge

- Es donarà suport, des de l'ICE, a la preparació de material docent no presencial mitjançant un servei de recursos docents.
- Es detectaran i difondran les bones experiències de millora docent.
- Es crearan mecanismes per al reconeixement acadèmic de la tasca docent no presencial (preparació de material, consultes i tutories, atenció a la intranet, etc.).
- Es fomentaran hàbits d'aprenentatge personalitzat entre els estudiants.
- Es reduirà la fragmentació de les matèries i la dispersió de l'estudiant mitjançant l'establiment d'un límit màxim d'assignatures a cursar en paral·lel.
- Es racionalitzarà i concretarà la càrrega total de treball dels estudiants, acompanyat d'una reducció de les hores d'ensenyament presencial.
- S'aprofitarà la implantació del Real Decret sobre revisió dels plans d'estudis per aprofundir la reforma acadèmica ja iniciada, mitjançant la definició d'un marc per a la revisió.
- Es proposaran nous mecanismes per a l'avaluació de les assignatures que estimulin el treball continuat, que siguin compatibles amb nous perfils (treballadors que estudien, adults, etc.) i que eliminin el clima d'examen permanent.
- Es potenciarà la complicitat de centres i departaments en les responsabilitats derivades del procés de canvi cap a un nou entorn educatiu, per la qual cosa es promouran els consells respectius i la seva relació.
- Es crearà la figura, reconeguda acadèmicament i vinculada al centre docent, de responsable d'unitat d'aprenentatge, per incrementar la coordinació horitzontal entre assignatures.

-
- S'incrementaran les responsabilitats dels departaments en la docència de primer i segon cicle; concretament, s'impulsarà la creació de mecanismes de coordinació vertical entre assignatures de la mateixa matèria o de matèries similars.
 - Es definirà una normativa que reguli els accessos a segon cicle i les diferents vies d'accés, promovent la màxima permeabilitat entre estudis.
 - Mitjançant els plans estratègics dels centres docents es continuarà el programa d'Inversions en la millora dels diferents laboratoris docents.

L'eix de la formació

1.3 Formar persones

- S'aprofitarà la reducció de la càrrega docent, el nou marc d'avaluació i la revisió de la normativa de permanència per crear espais de silenci didàctic que afavoreixin la reflexió i la crítica.
- S'inclourà, en el marc per a la revisió dels plans d'estudis, recomanacions i si cal normatives que promoguin una oferta de matèries (obligatòries, optatives o de lliure elecció, segons el cas) que potenciïn el sentit humà i solidari, la responsabilitat social, el compromís amb la comunitat, la cultura de la globalitat i l'esperit innovador dels nostres titulats.
- Es potenciaran les pràctiques en empreses mitjançant els convenis de cooperació i la participació d'estudiants en convenis d'intercanvi en qualsevol àmbit.
- Es fomentaran les associacions d'estudiants i la seva implicació en el procés formatiu per la via del reconeixement de crèdits de lliure elecció.
- Es potenciarà la OOIL per avaluar les condicions d'acollida dels nostres titulats en el mercat laboral i incidir-hi.

L'eix de la formació

1.4 Integrar la tecnologia en l'educació

- S'estudiaran les diferents possibilitats que ofereixen les tecnologies educatives i es donarà suport al seu desenvolupament amb la finalitat de potenciar la innovació de l'entorn educatiu.
- Es potenciarà el paper de les biblioteques com a espai d'autoaprenentatge, continuant amb el desenvolupament del Pla Escher de biblioteques
- S'iniciarà una oferta d'ensenyaments que incorpori elements no presencials.
- S'establiran mecanismes de col·laboració amb la UOC per aprofitar el seu potencial.

L'eix de la formació

1.5 Potenciar el tercer cicle i la formació permanent

- Es promourà, en col·laboració amb la Fundació Politècnica de Catalunya, una oferta de tercer cicle estructurada, coherent amb l'expectesa de la nostra universitat i d'acord amb les necessitats del sector social i productiu.
- S'incorporarà progressivament el tercer cicle i, en particular, el doctorat en un plantejament global i cíclic dels estudis universitaris.
- Junt amb la implantació del nou Reial Decret que regula el doctorat, es consolidaran tots aquells aspectes de la reforma ja iniciada que siguin compatibles i s'implantaràn completament els nous plans durant l'any 98-99. Es redefiniran tots els processos per adaptar-los al nou Reial Decret.
- S'incorporaran aspectes d'innovació i de gestió de projectes en els programes de doctorat actuals i futurs.
- Es reforçarà la projecció internacional dels programes de doctorat com a element de promoció i de qualitat.
- S'instaran, en col·laboració amb el Consell Social, polítiques públiques i privades de promoció i prioritització dels doctors.
- Es portarà als òrgans de govern la proposta per a la difusió i posada en funcionament de la Comissió de Formació Permanent.
- Es prepararà el nostre sistema educatiu perquè pugui donar resposta a les necessitats creixents de formació permanent.
- Es potenciaran, tant com sigui possible, les tecnologies educatives en els programes de formació permanent.

L'eix de la formació

1.6 Preparar-nos per al futur

- Es negociarà amb la Generalitat per desenvolupar la programació acadèmica plurianual aprovada per la Junta de Govern i el Consell Social.
- Es potenciarà la ciclicitat en l'oferta dels estudis, per la qual cosa es flexibilitzaran les trajectòries acadèmiques i s'adaptaran a les noves demandes.
- S'analitzaran noves fórmules de titulacions compartides, pròpies i homologades, per tal de poder conciliar les demandes socials específiques amb les possibilitats acadèmiques de la nostra universitat.
- Es reclamarà a la Generalitat que desenvolupi de manera decidida el projecte que permeti el trasllat de l'EUPBL al campus de Castelldefels i que doni resposta a la demanda d'enginyeries tècniques a l'àrea de Barcelona.
- S'estudiarà i es potenciarà, en funció de les necessitats i dels recursos disponibles, la singularització de les diferents unitats i campus.
- Es considerarà potenciar una oferta acadèmica en l'àrea de la gestió de la innovació i de la tecnologia.
- S'aprofitarà l'efecte de la variació demogràfica per adequar la dimensió dels centres a la seva capacitat real.
- Es desenvoluparà una oferta pròpia per a la Universitat Tècnica d'Estiu de la UPC.
- Es promourà la integració en el sistema universitari públic de l'EUETAB, així com la de la resta d'escoles universitàries dependents de la Diputació de Barcelona i de la Generalitat de Catalunya.
- S'estudiaran les possibilitats de desenvolupar un model innovador en l'ensenyament de les enginyeries tècniques a l'EUETIB del carrer Urgell.

-
- Es promourà el paper de la UPC com a centre de recursos tecnològics per a altres nivells d'ensenyaments.
 - S'exigirà a l'Administració el reconeixement per als titulats tècnics d'un nivell professional homologable a Europa.

L'eix de la formació

Indicadors de seguiment

Indicadors i valors de la situació de partida*

Tipologia i volum de nous públics d'estudiants	
• Estudiantes noves de 1r/total estudiants nous de 1r	25,89%
• Estudiants estrangers	431
Crèdits aprovats/ crèdits matriculats en la fase no selectiva	74,6%
% de plans d'estudi revisats	—
Nous projectes acadèmics (estudis o acords)	—
Nombre de titulats	3.428
Estudiants matriculats en masters, postgraus, cursos d'especialització i altres activitats de formació continuada	4.672
Nombre de crèdits ofertats de formació continuada (UPC + FPC)	5.035
Estudiants matriculats en doctorat	1.834
Nombre de tesis llegides	149
Percentatge de digitalització dels fons de les biblioteques	—

* Les dades de partida són els resultats del contracte programa del període corresponent a 1997. Si l'indicador és nou, corresponen a l'últim període tancat.

2

L'eix de la recerca i la innovació

La capacitat de recerca i de transferència és un dels trets diferencials de la nostra universitat i en defineix el nivell de qualitat. En aquesta nova etapa, ens plantejem continuar avançant en la dinamització i consolidació dels grups de recerca i en fomentar la transferència a les empreses per contribuir a incrementar el seu potencial innovador. D'altra banda, també cal afavorir l'esperit emprenedor i impulsar el paper de la Politècnica com a ens observador i generador d'opinió de la realitat tecnològica i de les seves implicacions socials.

- 2.1 Fomentar una recerca de qualitat
- 2.2 Fomentar la innovació
- 2.3 Estimular l'esperit emprenedor
- 2.4 Impulsar la generació de comunicació científica

L'eix de la recerca i la innovació

2.1 Fomentar una recerca de qualitat

- Es fomentarà l'excel·lència en la recerca i el desenvolupament: donar suport a iniciatives en àrees d'interès estratègic i projectes amb alt retorn científic i tecnològic.
- Es fomentarà la participació de tot el personal acadèmic en tasques de recerca i desenvolupament. Es promourà i ajudarà a grups precompetitius; s'incorporaran nous grups als circuits de finançament de la recerca; es fomentarà el diàleg, l'intercanvi d'idees i la col·laboració interdisciplinària entre grups de recerca.
- S'orientarà l'avaluació de l'activitat de recerca cap a criteris de qualitat.
- Es faran estudis prospectius temàtics i sectorials per tal d'orientar les activitats de recerca cap a la demanda.
- Es fomentarà la "professionalització" de les activitats de promoció i suport de la recerca a les unitats. S'incorporarà personal tècnic de suport als laboratoris i figures relacionades amb les activitats de promoció i de gestió de projectes amb una visió de "costos totals".
- S'impulsarà la internacionalització de la recerca mitjançant els mecanismes del pla de mobilitat i la incorporació de professors i investigadors estrangers.
- Es crearà en els diferents campus de la Politècnica equips humans per donar suport a les unitats en activitats complementàries (organització de congressos, activitats logístiques, jornades amb empreses, etc).
- S'incrementarà l'orientació del CTT cap a activitats de més valor afegit, com ara la promoció de la recerca, la captació de nous clients, la informació especialitzada i la vigilància tecnològica.

L'eix de la recerca i la innovació

2.2 Fomentar la innovació

- Es fomentarà el diàleg amb el sistema productiu i es milloraran els mecanismes de difusió del potencial de recerca i desenvolupament de la Politècnica. S'impulsaran les vies de transferència de tecnologia i la prestació de serveis especialitzats.
- Es fomentarà la visió de la Politècnica com a "soci" de les empreses i s'estimularà l'orientació cap a la demanda de les PIME.
- Es fomentarà la incorporació al sector productiu de persones formades en recerca a la Politècnica.
- S'impulsarà i es consolidaran les figures dels centres específics de recerca (CER) i dels centres tecnològics territorials.
- Es definiran, pel que fa als contractes amb les empreses, la política institucional en els aspectes de confidencialitat, propietat i responsabilitat.
- Es fomentarà la participació dels grups de recerca en projectes europeus.

L'eix de la recerca i la innovació

2.3 Estimular l'esperit emprenedor

- Es donarà suport institucional als "projectes d'empresa" promoguts des de la Politècnica.
- Es crearà i s'explotarà un fons de "capital-llavor". Es promourà l'ús dels vivers d'empreses tecnològiques ja existents a Catalunya.
- Es promouran i es regularan les estades de professors a les empreses i de professionals a la Universitat.
- Es difondrà, a través d'ofertes de formació, l'esperit emprenedor entre els estudiants.
- S'estimularà l'esperit emprenedor en les activitats de recerca i doctorat.

L'eix de la recerca i la innovació

2.4 Impulsar la generació de comunicació científica

- Es farà de la comunicació científica i tecnològica una eina per donar a conèixer la recerca i la mateixa universitat, contribuint així a incrementar-ne el reconeixement social.
- S'impulsarà la comunicació científica i tecnològica per tal d'incrementar la relació amb les empreses i fomentar la innovació i la transferència de tecnologia.
- S'implicarà als professors, als investigadors i als grups de recerca en les iniciatives de comunicació científica i tecnològica de la Universitat.

L'eix de la recerca i la innovació

Indicadors de seguiment

Indicadors i valors de la situació de partida*

Punts PAR	27.901
Punts PAR/EDP	18,5
Punts PATT (x10 ⁶)	4.773
Punts PATT/EDP (x10 ⁶)	3,16
Patents i llicències vigents acumulades	77
Percentatge de professors amb PAR >3	62,59%
Projectes d'empresa analitzats	3
Projectes d'empresa implantats	1
Ingressos gestionats pel CTT (MPTA)	4.287
Ingressos gestionats pels centres de recerca consorciats** (MPTA)	1.100
Doctors incorporats en el darrer any al sector productiu	—
Nombre de publicacions notables	320

* Les dades de partida són els resultats del contracte programa del període corresponent a 1997. Si l'indicador és nou, corresponen a l'últim període tancat.

** Són aquells en què la participació de la UPC és \geq 20% del total: CIMNE, CIM, IRI, CCP, REEC, CIRC.

3

L'eix de les persones

Sempre hem sentit dir que “les persones són el capital més important que tenen les organitzacions”. Aquesta afirmació és particularment certa avui, quan els sistemes més sòlids estan sotmesos a una ràpida obsolescència.

Les persones que treballen a la UPC s’han distingit sempre per la seva capacitat per afrontar nous reptes i compromisos. És per això que cal propiciar un clima de confiança i una complicitat que incentivin la participació i motivin l’actitud creativa de tots els implicats per assolir nous resultats.

El nostre compromís vol caminar cap a la universitat de l’excel·lència acadèmica i de gestió, i també cap a la universitat de la qualitat humana i de la solidaritat.

- 3.1 Personal acadèmic
- 3.2 Personal d’administració i serveis
- 3.3 Estudiants
- 3.4 Acció social

L'eix de les persones

3.1 Personal acadèmic

La carrera acadèmica

- S'aprofitaran les possibilitats que ofereix la legislació vigent per mantenir expectatives realistes de consolidació i promoció del professorat.
- S'impulsaran els procediments de consolidació i promoció del professorat mitjançant mèrits acadèmics.
- Es potenciarà el paper de la CSAPIU en tot el procés de promoció i consolidació del personal acadèmic.
- Es formularà una proposta que permeti consolidar una oferta de becaris de postgrau propis.

L'activitat acadèmica

- S'impulsarà l'establiment de l'encàrrec acadèmic personalitzat per a cada membre del personal acadèmic incorporant el treball per objectius.
- S'estimularà la mobilitat interdepartamental dels professors facilitant la incorporació de professors d'àrees excedentàries a les àrees deficitàries.
- Es facilitarà la formació continuada del personal acadèmic i, en particular, es promouran mecanismes de formació pedagògica.
- Es potenciarà i facilitarà la mobilitat del professorat per tal que pugui realitzar tasques de docència o recerca en institucions externes a la UPC.

Avaluació de l'activitat acadèmica

- S'impulsaran instruments d'avaluació que considerin tota l'activitat acadèmica del professorat.
- Es buscaran mecanismes per fer transparent l'activitat dels professors i garantir-ne el reconeixement.

-
- Es buscaran mecanismes de millora de les activitats amb avaluació deficient i es proposaran accions concretes individualitzades.
 - S'establiran instruments de reconeixement institucional de la tasca realitzada pel professorat.

L'eix de les persones

3.2 Personal d'Administració i Serveis

Gestió

- Es desenvoluparan línies de descentralització en la gestió de persones, per tal d'afavorir la corresponsabilitat i apropar la solució dels problemes al lloc on realment es produeixen.
- Es buscarà finançament per incrementar plantilles, especialment per a tècnics de laboratori. Es resoldrà el dèficit de personal amb la reorganització interna.
- Es continuarà reduint el pes de la contractació temporal.

Formació

- S'engegaran vies d'aprenentatge telemàtic que permetin l'accés a formació no presencial i a la participació en processos d'intercanvi d'experiències i consultes a través de la xarxa.
- Es posaran en marxa línies de formació a mida vinculades a les línies d'avaluació, direcció estratègica i plans de millora.
- Es plantejarà la formació com una eina per al desenvolupament professional i per facilitar la mobilitat i la promoció de les persones.
- Es promourà la versatilitat, és a dir, la capacitat d'adaptació a noves necessitats.

Organització interna

- Es crearan espais de debat i intercanvi d'experiències de gestió internes i externes.
- Es reconeixeran les iniciatives personals de millora en la gestió.

-
- S'iniciarà l'aplicació dels protocols d'avaluació de les unitats estructurals i els serveis com a via per millorar els resultats de les unitats i implicar les persones que hi treballen en l'acompliment dels seus objectius.
 - Es continuaran explorant nous camins cap a la innovació, la simplificació i la millora en la gestió, i la preparació per gestionar la diversitat, creant models a mida per a cada problema i per a cada necessitat.
 - Es facilitaran nous recursos tecnològics per al desenvolupament de les tasques de gestió.

L'eix de les persones

3.3 Estudiants

- Es facilitaran crèdits de lliure elecció per a les activitats de representació dels estudiants.
- S'oferirà formació específica per als delegats.
- S'impulsarà el reconeixement legal de les "júnior" empreses.
- S'incorporarà paulatinament un curs d'entrada per a tots els estudiants nous. Es farà una experiència pilot per comprovar-ne l'eficàcia.
- S'oferirà un forfet als titulats per a la formació continuada.
- S'impulsarà la participació en pràctiques esportives com a activitats orientades a fomentar els valors que aquesta pràctica té associats i per facilitar el control emocional de la persona.
- Es millorarà el funcionament de la fase selectiva per als estudiants que treballen.
- Es diversificaran els ajuts a l'estudiant en forma de beques, crèdit-sou i treballs remunerats. Tindran especial importància els ajuts a la mobilitat, tant internament a Catalunya com a la resta d'Espanya i a l'estranger.
- Es fomentarà l'associacionisme entre els estudiants com a motor de la vida social i cultural de la Universitat.
- Es mantindrà una línia activa d'impuls a la generació d'iniciatives per facilitar l'ocupació i l'autoocupació dels titulats.

L'eix de les persones

3.4 Acció social

- Es redefinirà el model de relacions laborals per tal que es converteixi en una eina eficaç per a la resolució de problemes i que garanteixi un equilibri estable i permanent entre els interessos de la Universitat i els de les persones que hi treballen.
- S'obrirà un debat sobre política d'incentius personals lligats al rendiment
- Es crearà un sistema adequat d'acollida per al nou personal.
- Es promourà un nou pla de seguretat i salut laboral per al proper quadrienni aprofitant l'experiència que ha representat el 1r Pla.
- Es proposarà la creació d'un grup promotor que pugui posar en marxa el Pla de pensions per a la UPC.
- S'iniciarà l'estudi sobre la jubilació anticipada de professors i PAS de la UPC.

L'eix de les persones

Indicadors de seguiment

Indicadors i valors de la situació de partida*

Evolució del nombre de professors	CU: 8,8% TU/CEU: 24,5% TEU: 24,6% ATC: 16,3% ATP (6h): 25,9%
Mobilitat exterior PAC	82 mesos
Canvis d'àrea de coneixement i de departament	5
Evolució del nombre de PAS per categories	A: 8%, B: 6,6%, C: 46,2%, D: 38,5%, E: 0,5% I: 20%, II: 15,7%, III: 32,1%, IV: 15,3%, V: 16,5%
Valoració de la utilitat de la formació rebuda (PAS)	6,2**
Mobilitat exterior PAS	4 persones
Titulats que troben feina	
• OOIL	80%
• Enquesta titulats	93,3%
Nombre de júnior empreses	4
Noves fórmules d'ajuts als estudiants	—
Nombre d'associacions d'estudiants en actiu	174

* Les dades de partida són els resultats del contracte programa del període corresponent a 1997. Si l'indicador és nou, corresponen a l'últim període tancat.

** Escala de 1 a 7

4

L'eix de les aliances

La Universitat Politècnica de Catalunya desenvolupa la seva vocació de servei públic a través de múltiples contactes, acords i realitzacions amb agents molt diversos de la vida social i econòmica. La seva projecció té nivells molt diferents, des de l'àmbit de les ciutats, on la UPC és la universitat amb més presència, fins a l'àmbit internacional, passant per agents socials i institucions. Cada cop més, el conjunt d'aliances externes esdevé més important per assolir una universitat de qualitat, així com el paper de referència de qualitat i rigor que la mateixa UPC té en les diverses xarxes institucionals, socials i acadèmiques en què és present.

- 4.1 Les aliances internes i la xarxa de coneixement
- 4.2 El Consell Social i la xarxa institucional
- 4.3 La comunicació
- 4.4 La tecnologia com a cultura
- 4.5 L'aliança amb les ciutats
- 4.6 L'aliança internacional
- 4.7 L'aliança solidària

L'eix de les aliances

4.1 Les aliances internes i la xarxa de coneixement

- Es consolidarà la xarxa física de la universitat.
- Es proporcionarà l'accés generalitzat a aquesta xarxa i a Internet des d'arreu de la nostra universitat.
- S'avançarà en el procés de coordinar les diverses bases de dades institucionals de la UPC.
- S'incorporaran les TIC com a eines habituals per a la docència i la recerca.
- S'introduiran sales de presentació multimèdia.
- S'aprofitaran els recursos i oportunitats esmentats per generar més projectes pluridisciplinaris.
- Es fomentaran les aliances entre grups de recerca de diferents unitats per constituir-se en centres específics de recerca o altres formes de col·laboració.
- Es propiciaran les relacions entre centres docents per obrir les respectives ofertes i fins i tot crear currículums mixtes.
- Es farà de les biblioteques uns centres de suport per a la localització i accés a les xarxes del coneixement.

L'eix de les aliances

4.2 El Consell Social i la xarxa institucional

- Es donarà suport al Consell Social per fer més present la UPC en els centres de decisió i els fòrums de debat, polítics, econòmics i socials, i facilitar, així, el diàleg entre els agents socials i econòmics i la UPC.
- Es fomentarà la fidelització dels titulats de la UPC a través de l'Associació d'Amics, amb la implicació més activa de la Universitat en aquest objectiu.
- S'enfortirà la xarxa de relacions institucionals de la UPC per poder fer conèixer més directament els objectius i projectes que es proposa la universitat i per detectar noves oportunitats.
- Es mantindrà una comunicació fluïda amb els partits polítics i se'ls demanarà que defensin la funció de la universitat i se'ls oferirà la universitat per presentar les seves propostes en política universitària.
- Es continuarà impulsant la xarxa d'universitats Joan Lluís Vives.

L'eix de les aliances

4.3 La comunicació

- Es potenciarà la utilització de les intranets institucionals com a canals per a la comunicació i la gestió interna.
- Es potenciarà el paper de la UPC com a ens observador de la realitat i generador d'opinió en les àrees que li són pròpies.
- Es crearà un nou producte informatiu de caràcter institucional que arribi a tota la comunitat, als exalumnes i a l'entorn empresarial i social de la UPC.
- Es farà conèixer la Universitat a la societat a través d'una relació de confiança i professionalitat amb els mitjans de comunicació.

L'eix de les aliances

4.4 La tecnologia com a cultura

- Es reforçarà la vida cultural a la UPC com un ingredient fonamental de la formació integral i de la projecció social que una universitat compromesa amb la societat ha d'oferir.
- Es recuperarà la idea d'esdeveniment, que sovint les xarxes d'informació enfosqueixen, al voltant de productes de la Politècnica rellevants.
- S'organitzaran mostres monogràfiques de productes de la Politècnica que potenciïn la relació entre disciplines i apropin la UPC a la gent.
- Es crearà una revista d'alta qualitat i contingut monogràfic que es converteixi en referent dels temes tractats en els àmbits propis de la nostra universitat.
- Es potenciarà el contingut de serveis d'Edicions UPC i es promouran publicacions que tindran el suport de la institució perquè siguin referència en les bibliografies especialitzades.
- Es digitalitzarà el fons editorial d'Edicions UPC.
- Es crearà un programa institucional de cultura a disposició dels membres de la comunitat universitària i de la resta de ciutadans.
- Es desenvoluparan, amb els diferents centres de producció cultural de l'entorn nacional, actuacions concretes per incorporar la dimensió tecnològica a l'àmbit dels fets culturals.
- Es farà de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté i el seu fons de poesia un punt de referència de l'activitat poètica a Catalunya.
- Es proposarà a la Unesco la creació d'una càtedra sobre la dimensió cultural de la tecnologia.
- Es continuarà la col·laboració amb les aules de la gent gran a través de programes de difusió cultural.

L'eix de les aliances

4.5 L'aliança amb les ciutats

- S'enfortiran les relacions amb els ajuntaments i agents socials i econòmics de les ciutats on la UPC és present.
- S'impulsarà la presència activa de la UPC en el projecte Fòrum de les Cultures 2004 de la ciutat de Barcelona.
- S'establiran línies de col·laboració amb la Diputació de Barcelona sobre programes de qualitat a les ciutats, formació i innovació tecnològica al servei dels ciutadans, promoció econòmica i desenvolupament del territori.
- Es donarà suport a la tasca de Barcelona Centre Universitari com a eina per a la projecció internacional de les universitats de la ciutat.

L'eix de les aliances

4.6 L'aliança internacional

- S'impulsarà, per mitjà de les unitats estructurals, el desenvolupament de les actuacions previstes en el Pla de relacions internacionals.
- S'incrementarà, per mitjà de la creació de la Comissió de Relacions Internacionals, la coordinació dels diferents agents que intervenen en el procés.
- S'incrementarà la participació en projectes internacionals de recerca i transferència donant suport a les iniciatives de projecció internacional previstes en els diferents plans estratègics de les unitats.
- S'augmentarà la difusió internacional de l'oferta acadèmica de la UPC potenciant una presència institucional més gran en països de desenvolupament emergent.
- Se centrarà més la política institucional en la identificació d'altres universitats de qualitat i amb uns valors compartits amb la UPC per generar una xarxa de col·laboració intensa, per a la qual cosa es mantindrà una presència selectiva en les xarxes internacionals establertes (CESA-ER, CLUSTER, CINDA).

L'eix de les aliances

4.7 L'aliança solidària

- Es contribuirà al desenvolupament de països del Tercer Món tot col·laborant amb organitzacions governamentals i no governamentals en la formació, la innovació i la transferència de tecnologia cap a aquests països.
- Es continuarà potenciant el doble compromís individual i institucional de la UPC en el desenvolupament de projectes solidaris, que es canalitzarà a través del Centre de Cooperació per al Desenvolupament.
- S'emprendrà una acció especial per començar a incorporar nous estudiants a la Universitat Politècnica de Catalunya provinents dels països de la ribera mediterrània.

L'eix de les aliances

Indicadors de seguiment

Indicadors i valors de la situació de partida*

Nous productes i/o canals per a la comunicació amb l'entorn	—
Impactes en la premsa	1.749
Impactes en TV	149
Socis AAUPC	1.304
Noves actuacions de projecció cultural	—
Mobilitat d'estudiants Sócrates - Erasmus	
• Estudiants estrangers	500
• Estudiants UPC	416
Nombre d'accions de cooperació del CCD	64

* Les dades de partida són els resultats del contracte programa del període corresponent a 1997. Si l'indicador és nou, corresponen a l'últim període tancat.

5

L'eix de la captació de recursos

Els darrers quatre anys han suposat una transformació ben significativa en els mecanismes de finançament de la Universitat i també en la captació de recursos externs. El nou Pla plurianual d'inversions 1994 - 2000, el contracte programa i el Pressupost per programes són algunes fites importants. Però ho són també les dues residències d'estudiants, la Biblioteca Gabriel Ferraté, la biblioteca de Terrassa, el Poliesportiu i l'edifici Nexus. Totes aquestes construccions s'han fet gràcies al concurs de diferents ens privats i públics amb una inversió global de 5.000 MPTA aproximadament.

- 5.1 Finançament públic
- 5.2 Gestió interna
- 5.3 Captació de recursos externs
- 5.4 Millora de les infraestructures
- 5.5 Política de campus

L'eix de la captació de recursos

5.1 Finançament públic

- S'impulsarà un ampli acord per millorar la contribució pública al finançament universitari juntament amb uns preus i uns ajuts a l'estudi adequats a la realitat. La UPC defensarà un model d'assignació de recursos basat en la definició conjunta d'objectius (Administració-Universitat) i mecanismes d'assignació de recursos, atenent al grau de compliment dels objectius.
- S'assegurarà, a través del contracte programa, que una disminució del nombre d'estudiants per una millora del flux no disminueixi el finançament global de la Universitat.
- Es prepararan els objectius i els sistemes de finançament per a un nou pla plurianual d'inversions universitàries. Simultàniament, se cercaran mecanismes per externalitzar els crèdits que financien el vigent Pla plurianual.
- Se sol·licitarà un tracte fiscal més favorable per a les aportacions privades a la Universitat.

L'eix de la captació de recursos

5.2 Gestió interna

- Es proporcionaran mecanismes incentivadors per a les unitats estructurals o per a les persones que contribueixin a la captació de recursos externs.
- S'arbitraran sistemes per avançar recursos financers en els projectes amb finançament públic que es cobren amb retard.
- S'implantarà una comptabilitat de costos interna a les unitats estructurals i als serveis, que compregui, en cada cas, les fonts de finançament i el destí dels recursos.

L'eix de la captació de recursos

5.3 Captació de recursos externs

- S'articularà l'agència de finançament universitari amb el Consell Social, per la qual cosa es promouran vies de major proximitat als centres de decisió econòmica.
- Es promouran els convenis càtedres d'empresa per tal d'apropar la realitat econòmica empresarial a la Universitat i facilitar el finançament de projectes universitaris.
- Es mobilitzaran agents públics i privats per contribuir al finançament de projectes patrimonials específics.

L'eix de la captació de recursos

5.4 Millora de les infraestructures

- Es construirà una residència per a professors i investigadors visitants que faciliti les estades de professors convidats a la UPC.
- Es farà un centre de serveis al campus sud entre l'Escola d'Arquitectura de Barcelona i l'Escola Politècnica de Barcelona.
- Es construirà un auditori per a congressos i seminaris amb capacitat per a 500 persones situat a l'edifici Vèrtex.
- Es completarà l'edifici Vèrtex per donar cabuda als estudis de formació continuada de la Fundació Politècnica de Catalunya, amb capacitat per a 1.500 estudiants simultanis, a més del trasllat dels serveis generals de la UPC.
- Es construirà un edifici situat a la zona sud del campus nord concebut per incorporar nous projectes innovadors d'estudiants i professors, sorgits al si de la UPC, més el conjunt de serveis que oferta la UPC al mercat de treball i aquelles iniciatives que s'aconsegueixin atreure per tal de facilitar la creació d'empreses i el desenvolupament de nous projectes.
- Es reclamarà a totes les administracions un acord per incorporar els Quarters de Pedralbes als equipaments universitaris de l'àrea de Barcelona.
- S'adequaran, a les necessitats dels propers anys, les infraestructures informàtiques de la UPC.

L'eix de la captació de recursos

5.5 Política de campus

- S'impulsarà el Parc Mediterrani de la Tecnologia en el Campus de Castelldefels perquè pugui ser una realitat a l'entrada del segle XXI, completant el finançament dels espais dedicats a l'ensenyament, la recerca, el parc empresarial i el centre lúdic.
- Al campus de Terrassa s'eliminarà la "Sibèria" i se substituirà per un nou edifici que permeti l'agrupació departamental i la millora dels espais de l'ETSEIT. S'impulsarà la clínica optomètrica de l'EUOOT i el Centre de Sensors, Instrumentació i Sistemes. Amb el concurs d'altres entitats es completarà la biblioteca de campus i es facilitarà l'expansió de l'Escola de Fotografia i la consolidació de l'Escola Multimedia, que ha de donar lloc a un nou edifici, al Vapor Sala, dedicat a incorporar els estudis de fotografia i multimèdia.
- Al campus sud de Barcelona es prioritzaran les inversions destinades a millorar les condicions d'habitabilitat de l'ETSEIB, així com l'optimització dels espais existents. Es construirà la biblioteca a l'ETSAB i s'urbanitzarà l'espai entre l'ETSAB i l'EUPB. Els serveis generals es traslladaran a l'edifici Vèrtex, possibilitant així l'ampliació de l'EUPB.
- Es farà el Centre de Tecnologies de Producció a l'edificabilitat existent a la parcel·la de la FME i s'incorporarà aquest projecte en el context del Parc Científic i Tecnològic de Barcelona.
- A la Facultat de Nàutica es completarà i equiparà el Centre de logística i serveis a la navegació i es farà juntament amb l'habilitació i l'equipament de laboratoris docents al centre.
- A l'ETSAV es completarà l'arranjament de l'entorn i es preveuen possibles actuacions en l'edificabilitat sobrera.
- Al Campus de Vilanova es construirà la nova biblioteca, una residència i una àrea de serveis de campus, amb el concurs d'entitats privades, així com el Centre Tecnològic del Garraf.
- Al Campus de Manresa es farà realitat el nou edifici als terrenys de l'Escorxador, per encabir-hi el Centre Tecnològic del Bages i l'ampliació de serveis i equipaments docents i de recerca de l'EUPM.

-
- Al Campus Nord de Barcelona es completarà la urbanització de la part sud del campus i es buscaran solucions al problema del pàrquing. Així mateix, es farà l'edifici A0. Es renovaran i milloraran els equipaments a l'ETSETB, a la FIB i a l'ETSECCPB.

L'eix de la captació de recursos

Indicadors de seguiment

Indicadors i valors de la situació de partida*

Recursos propis / recursos totals	—
Finançament privat	117 MPTA
Projectes patrimonials	1
% d'autofinançament de la recerca	45,03%
Convenis – càtedres d'empresa	—
Noves infraestructures	—
m ² de superfície edificada	289.386 m ²

* Les dades de partida són els resultats del contracte programa del període corresponent a 1997. Si l'indicador és nou, corresponen a l'últim període tancat.

6

L'eix de l'impuls de progrés

Els grans objectius de la Universitat tenen a veure amb el futur: la formació dels joves, la recerca i el desenvolupament, i el progrés social, cultural i econòmic de la societat.

Hem d'aconseguir, doncs, que el futur sigui el que motivi els comportaments i les actuacions a tots els nivells: persones, grups docents i de recerca, unitats de serveis i unitats estructurals.

D'altra banda, tenim clar que el futur ens l'hem de guanyar. Cal, doncs, construir projectes i lluitar per fer-los realitat entre tots.

- 6.1 La planificació estratègica
- 6.2 El contracte programa
- 6.3 La qualitat
- 6.4 La llengua
- 6.5 El medi ambient
- 6.6 El sistema de govern
- 6.7 L'autonomia universitària

L'eix de l'impuls de progrés

6.1 La planificació estratègica

- Es reforçarà el paper de les unitats estructurals a través de l'elaboració i l'impuls dels seus plans estratègics.
- Es farà dels plans estratègics de les unitats estructurals el sistema d'assignació de responsabilitats i de recursos interns i se'n promourà l'extensió al conjunt de la Universitat.
- Es facilitarà la implicació de les persones en els objectius institucionals a través de la dinàmica de planificació estratègica de les unitats estructurals.
- S'impulsaran cursos de formació del personal que s'incorpori a la universitat en els quals s'expliqui l'estructura de la Universitat i els seus objectius estratègics.

L'eix de l'impuls de progrés

6.2 El contracte programa

- S'incentivarà la millora qualitativa de la Universitat a través del contracte programa. Així mateix, la Universitat es preocuparà per generar incentius interns en les unitats estructurals que contribueixin a la consecució de les fites del contracte programa.
- Se signaran contractes programa amb les entitats associades a la UPC i amb personalitat jurídica pròpia, en què s'expressin compromisos, objectius, resultats i el finançament derivat.
- Es vetllarà per tal que el contracte programa sigui una eina de dinamització i de millora, i perquè no es generin greuges comparatius en l'assignació de recursos públics amb procediments menys transparents.
- S'impulsarà la fixació de contractes programa amb les entitats amb personalitat jurídica en què la Politècnica és present.

L'eix de l'impuls de progrés

6.3 La qualitat

- S'atendran les orientacions i les recomanacions que el Consell de Qualitat adreça als òrgans de govern i s'impulsaran les accions corresponents.
- S'identificaran i es reconeixeran les iniciatives de qualitat de la UPC.
- Es promourà la introducció d'estratègies de qualitat en els diferents processos de la nostra universitat.
- Es participarà en els processos institucionals d'avaluació i millora de la qualitat, per poder-hi contribuir aportant-hi l'experiència i especificitat de la nostra universitat.
- S'incrementarà el compromís de les unitats amb les estratègies de qualitat.

L'eix de l'impuls de progrés

6.4 La llengua

- S'implicarà la comunitat universitària en l'objectiu d'aconseguir una bona qualitat lingüística dels usos comunicatius orals i escrits.
- S'impulsarà de manera activa l'ús del català, continuant el desenvolupament del programa PANGLÒS i aplicant la nova llei de normalització lingüística.
- Es potenciarà l'extensió al català dels avanços tecnològics i conceptuals de l'enginyeria del llenguatge.

L'eix de l'impuls de progrés

6.5 El medi ambient

- S'incrementarà el paper de les unitats en l'actualització de les actuacions del Pla.
- S'impulsarà, per mitjà de la Comissió de Medi Ambient i dels òrgans de govern corresponents, les iniciatives lligades amb el Pla de medi ambient de la UPC i s'en farà el seguiment.
- S'incrementarà la projecció externa del Pla de medi ambient.

L'eix de l'impuls de progrés

6.6 El sistema de govern

- Es farà present l'equip rectoral en els escenaris on es desenvolupen les activitats quotidianes de la Universitat.
- S'impulsaran les reflexions i els debats sobre temes de futur en els consells, en els òrgans col·legiats de govern i en la comunitat universitària.
- S'elaborarà un llibre blanc sobre la descentralització i l'estructura organitzativa de la UPC i se sotmetrà a les consideracions de la Junta de Govern.
- S'impulsarà la implicació dels membres dels òrgans col·legiats de govern en la generació de propostes i en la dinàmica de presa de decisions.

L'eix de l'impuls de progrés

6.7 L'autonomia universitària

- Es defensarà un marc legislatiu que potencii l'autonomia universitària com a millor garantia per al desenvolupament eficaç del paper social de la Universitat.
- S'exigirà una legislació sobre universitats que no deixi, en cap aspecte, les universitats públiques en inferioritat de condicions respecte de les privades.
- En el procés de revisió de la LRU es demanarà que s'eliminin les actuals restriccions acadèmiques i les que afecten a la contractació de professorat.
- S'exigiran responsabilitats en l'assignació de recursos públics per a les universitats.

L'eix de l'impuls de progrés

Indicadors de seguiment

Indicadors i valors de la situació de partida*

Plans estratègics d'unitats estructurals	4 centres / 8 departaments
Acords de seguiment i actualitzacions	3 departaments
Processos d'avaluació institucional	9 titulacions / 2 departaments
Valoració anual del contracte programa	94,55%
Contractes programa amb entitats associades i amb personalitat jurídica pròpia	—
Nivell d'acompliment del Pla de medi ambient	20%
Realització i seguiment del Pla de qualitat	—

* Les dades de partida són els resultats del contracte programa del període corresponent a 1997. Si l'indicador és nou, corresponen a l'últim període tancat.