

# Universitat Politécnica de Catalunya: qualitat al servei de la societat

*Servim les necessitats de la societat promovent el sentit emprenedor de les unitats docents i de recerca per fomentar la qualitat i l'excel·lència tècnica, científica i artística.*

Planificació estratègica elaborada per l'equip rectoral de la Universitat Politècnica de Catalunya i presentada al Claustre General el 27 de febrer de 1995 dins el punt de l'ordre del dia Informe del rector i pla d'actuació.



Índex

1. Introducció

2. Entre el passat i el futur

2.1. Els antecedents

2.2. Els nous reptes

3. Per què una Planificació

4. La missió: qualitat al servei

5. Els eixos estratègics

6. Programa d'acció

7. La gestió del canvi

8. Un projecte de futur

---

# Universitat Politécnica de Catalunya: qualitat al servei de la societat

---

Servim les necessitats de la societat promovent el sentit emprenedor de les unitats docents i de recerca per fomentar la qualitat i l'excel·lència tècnica, científica i artística.

---

Planificació estratègica elaborada per l'equip rectoral de la Universitat Politècnica de Catalunya i presentada al Claustre General el 27 de febrer de 1995 dins el punt de l'ordre del dia Informe del rector i pla d'actuació.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

# Universitat Politécnica de Catalunya Qualitat al servei de la societat

Servim les necessitats de la societat  
promovent el sentit emprenedor de  
les unitats docents i de recerca per  
fomentar la qualitat i l'excel·lència  
tècnica, científica i artística.

Universitat Politècnica de Catalunya  
C/Col·legi de Catalunya, 29 08034 Col·legi de Catalunya  
Tel: 93 5493000 Fax: 93 5493001



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

## Índex

L'equip rectoral, en rebre l'encàrrec de desenvolupar el programa electoral i transformar-lo en actuacions concretes, ha cregut que havia d'emprendre la tasca de governar perfilant un març que recollís de manera coherent els eixos que entenem com a

1. Introducció 5  
a la mateixa tasca de govern. És aquest sentit que s'ha entès la conveniència d'una Planificació Estratègica. Una Planificació que accelera i dona
2. Entre el passat i el futur futur i que sigui, al mateix temps, un bon instrument  
2.1. Els antecedents 7  
2.2. Els nous reptes 16
3. Per què una Planificació Estratègica? 18  
per al seu propi govern, però també amb la voluntat d'encaminar un estil d'imaginar
4. La missió: qualitat al servei de la societat 19  
a diferents nivells, cercant la
5. Els eixos estratègics 20  
màxima participació i implicació de tots els membres de la comunitat per aconseguir
6. Programa d'actuació 22  
dur, és a dir, amb sentit d'ent-
7. La gestió del canvi 65  
volupció.
8. Un projecte de tots 67  
Difícilment podrà aconseguir les unitats en elaborar una Planificació pròpia sense

en es pogués actuar als 65 anys estratègics.

de per a tota aquella unitat i treballar d'una manera o altra sobre les op-  
cos a la nostra Universitat, i per a les quals pot ser convenient conèixer quins són  
els principals eixos de l'estratègia que es proposa desenvolupar la UPC de manera  
immediata.

5	1. Introducció
7	2. Entre el passat i el futur
7	2.1. Els antecedents
10	2.2. Els nous reptes
18	3. Per què una Planificació Estratègica?
19	4. La missió: qualitat al servei de la societat
20	5. Els eixos estratègics
22	6. Programa d'actuació
36	7. La gestió del canvi
37	8. Un projecte de tota

## 1. Introducció

L'equip rectoral, en rebre l'encàrrec de desenvolupar el programa electoral i transformar-lo en actuacions concretes, ha cregut que havia d'emprendre la tasca de governar perfilant un marc que recollís de manera coherent els eixos que entén com a estratègics per a la mateixa tasca de govern. És en aquest sentit que s'ha entès la conveniència d'una Planificació Estratègica. Una Planificació que aclareixi i doni coherència a les opcions de futur i que sigui, al mateix temps, un bon instrument per mantenir una reflexió seriosa, a dintre la comunitat i envers la societat, del paper que la UPC ha de tenir en aquest canvi de segle.

L'equip rectoral ha elaborat una planificació estratègica com un instrument d'ordre per al seu propi govern, però també amb la voluntat d'encomanar un estil d'imaginar i fer la universitat a totes les unitats estructurals i als diferents nivells, cercant la màxima participació i implicació de tots els membres de la comunitat per aconseguir el millor posicionament enfront de les exigències del futur, és a dir, amb sentit d'anticipació.

Diffícilment podria engrescar les unitats en elaborar una planificació pròpia sense oferir un marc global on es poguessin situar els programes estratègics.

Al mateix temps, la planificació elaborada voldria esdevenir també punt de referència per a totes aquelles entitats i institucions que d'una manera o altra estan lligades a la nostra Universitat, i per a les quals pot ser convenient conèixer quins són els principals eixos de l'estratègia que es proposa desenvolupar la UPC de manera immediata.

Aquest és un conjunt de dades simètric però suficient per presentar la importància del canvi que ens antecedeix, però que requereix ser completat amb molts altres canvis que han transformat la vida de la nostra Universitat i que, d'alt d'exemple, podrien abastar des de la constitució del Consell Social o l'organització departamental tal fins a la reforma dels plans d'estudis, amb la posada en marxa simultàniament de molts nous serveis a la comunitat universitària. Finalment, l'entorn d'entitats vinculades a la Universitat ha crescut també notablement, i destaca la creació de l'Associació d'Amics de la UPC, Edicions UPC i la Fundació Poixànica de Catalunya.

## 1. Introducció

L'equip rectoral, en rebre l'encàrrec de desenvolupar el programa electoral i transferir el març en actuacions concretes, ha creat un marc d'empenta i tasca de govern per portar un marc que recollís de manera coherent els eixos que entrin com a estratègies per a la mateixa tasca de govern. És en aquest sentit que s'ha entès la coherència a les opcions de futur i que sigui, al mateix temps, un bon instrument per mantenir una reflexió sobre, a dintre de la comunitat i envers la societat, del paper que la UPC ha de tenir en aquest canvi de regim.

L'equip rectoral ha elaborat una planificació estratègica com un instrument d'ordre per al seu propi govern, però també amb la voluntat d'encaminar un estil d'organització i fer la universitat a totes les unitats estructurals i als diferents nivells, cercant la màxima participació i implicació de tots els membres de la comunitat per aconseguir el millor posicionament envers les exigències del futur, és a dir, amb sentit d'anticipació.

Difícilment podria engrandir les unitats en elaborar una planificació pròpia sense crear un marc global on es poguessin situar els programes estratègics.

Al mateix temps, la planificació elaborada voldria esdevenir també punt de referència per a totes aquelles entitats i institucions que d'una manera o altra estan lligades a la nostra Universitat, i per a les quals pot ser convenient conèixer quins són els principals eixos de l'estratègia que es proposa desenvolupar la UPC de manera immediata.

## 2. Entre el passat i el futur

### 2.1. Els antecedents

El sistema universitari de Catalunya ha experimentat un canvi quantitatiu i qualitatiu molt important en la darrera dècada. En pocs anys s'ha transformat el panorama universitari en molts sentits. Des de l'aplicació del nou marc legal definit per la LRU, fins al creixement continuat de les dimensions de les universitats i l'increment notable del valor absolut dels recursos públics esmerçats. Uns anys en els quals ha variat el mapa universitari català de forma substancial i en què cada universitat ha emprès un conjunt de reformes en la seva gestió, en la seva planificació acadèmica i en l'enfocament de les seves relacions amb la societat.

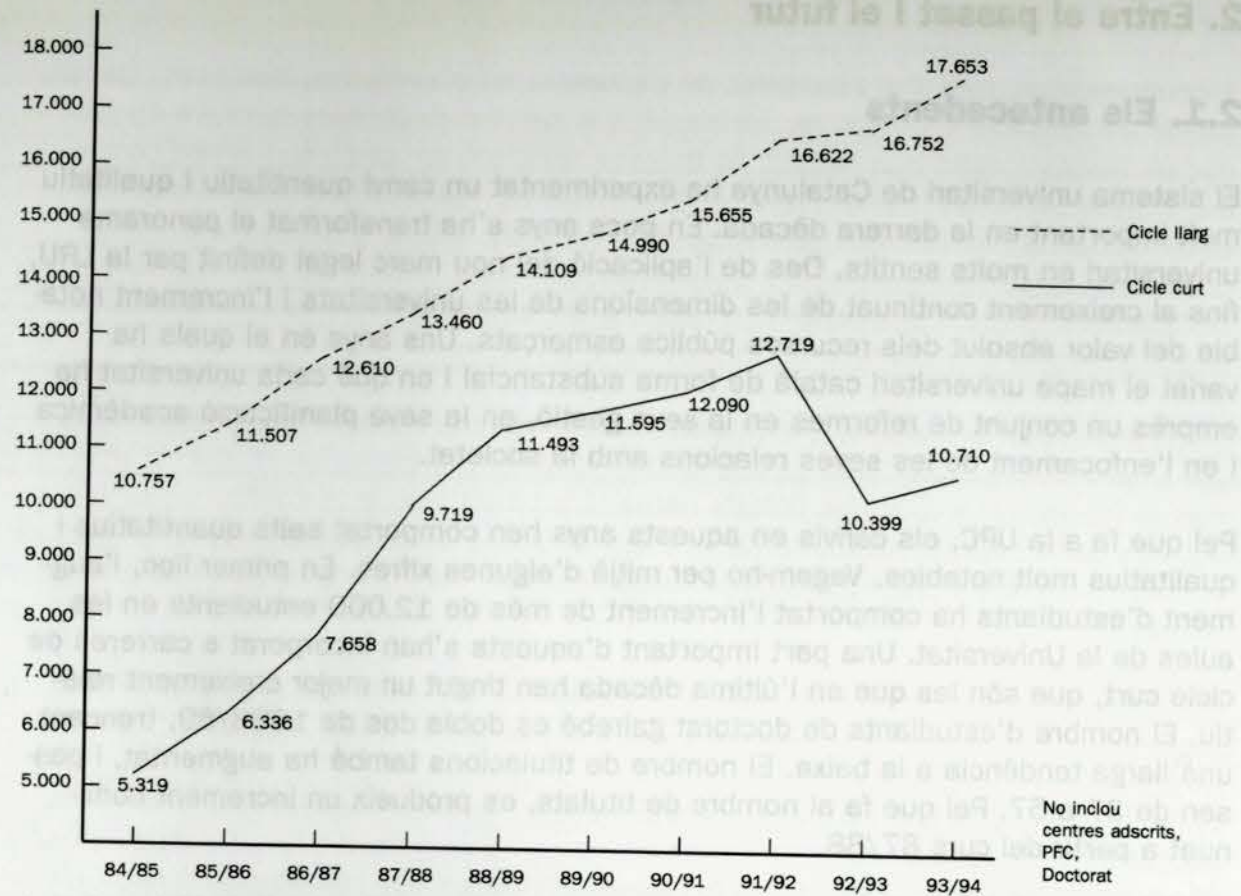
Pel que fa a la UPC, els canvis en aquests anys han comportat salts quantitatius i qualitius molt notables. Vegem-ho per mitjà d'algunes xifres. En primer lloc, l'augment d'estudiants ha comportat l'increment de més de 12.000 estudiants en les aules de la Universitat. Una part important d'aquests s'han incorporat a carreres de cicle curt, que són les que en l'última dècada han tingut un major creixement relatiu. El nombre d'estudiants de doctorat gairebé es dobla des de 1988/89, trencant una llarga tendència a la baixa. El nombre de titulacions també ha augmentat, i passen de 37 a 57. Pel que fa al nombre de titulats, es produeix un increment continuat a partir del curs 87/88.

La formació continuada ha entrat amb força en la vida acadèmica de la Universitat, i ha aconseguit multiplicar per 11,8 el seu volum des de l'any 1985. Pel que fa als recursos, la UPC ha multiplicat per 5 el volum del seu pressupost entre 1985 i 1994, els mateixos anys en què les ajudes a la recerca han crescut 3,6 vegades i en què els convenis gestionats pel Centre de Transferència de Tecnologia ho han fet 7,2 vegades. Pel que fa a la superfície construïda, l'increment en els darrers 7 anys ha estat de més de 100.000 m<sup>2</sup>.

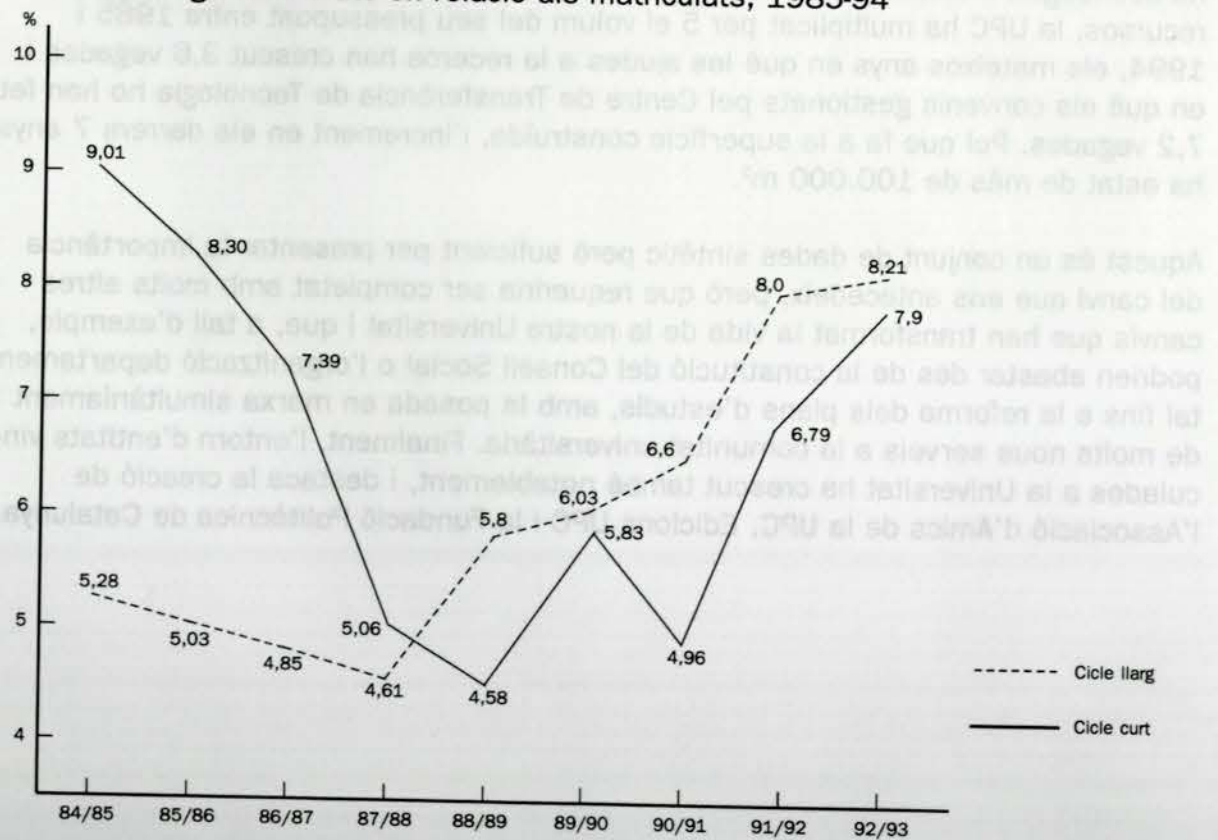
Aquest és un conjunt de dades sintètic però suficient per presentar la importància del canvi que ens antecedeix, però que requeriria ser completat amb molts altres canvis que han transformat la vida de la nostra Universitat i que, a tall d'exemple, podrien abastar des de la constitució del Consell Social o l'organització departamental fins a la reforma dels plans d'estudis, amb la posada en marxa simultàniament de molts nous serveis a la comunitat universitària. Finalment, l'entorn d'entitats vinculades a la Universitat ha crescut també notablement, i destaca la creació de l'Associació d'Amics de la UPC, Edicions UPC i la Fundació Politècnica de Catalunya.



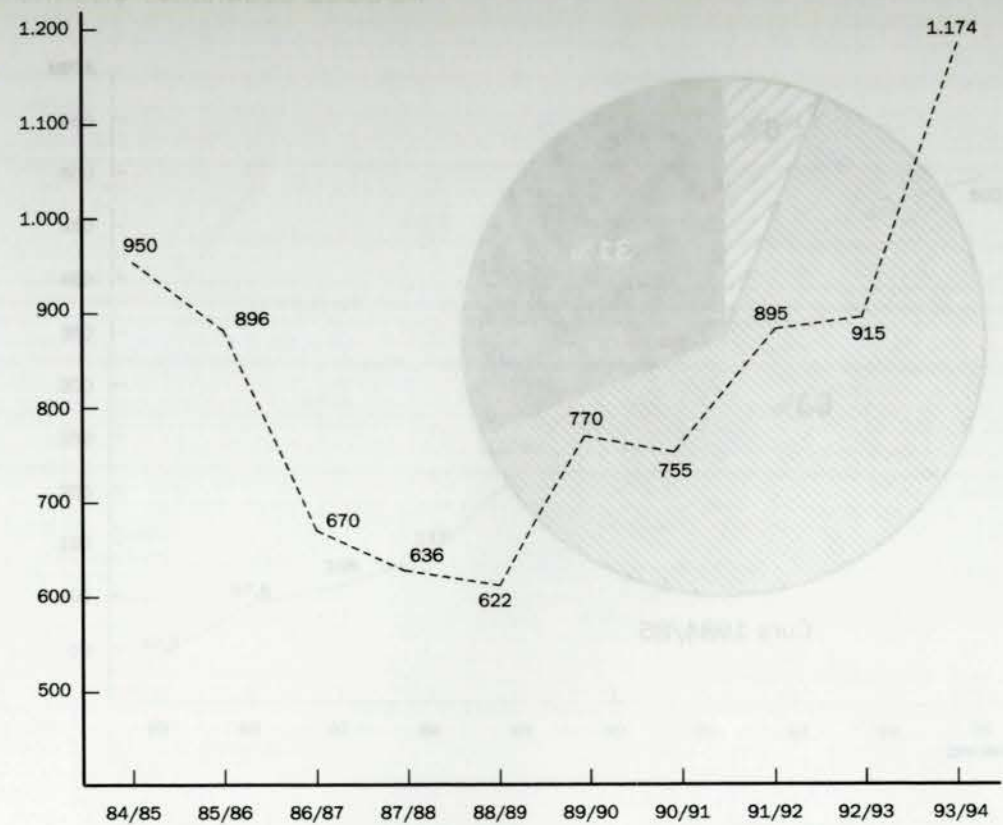
Evolució del nombre d'estudiants 1985-94



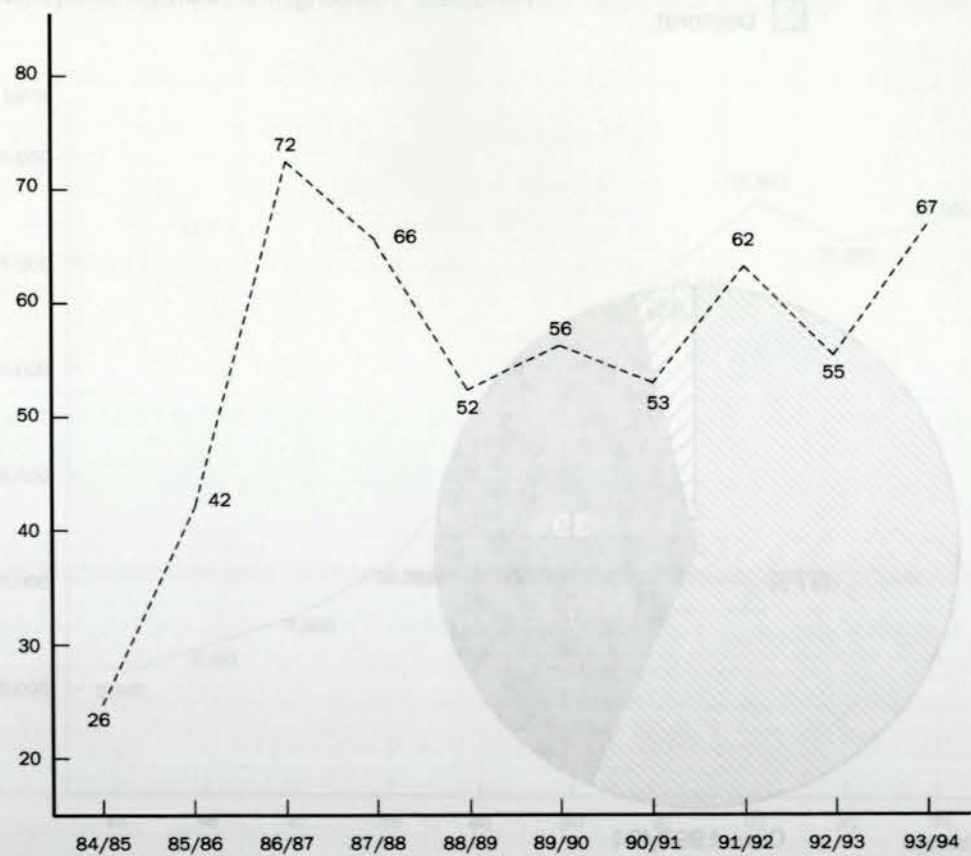
Percentatge de titulats en relació als matriculats, 1985-94



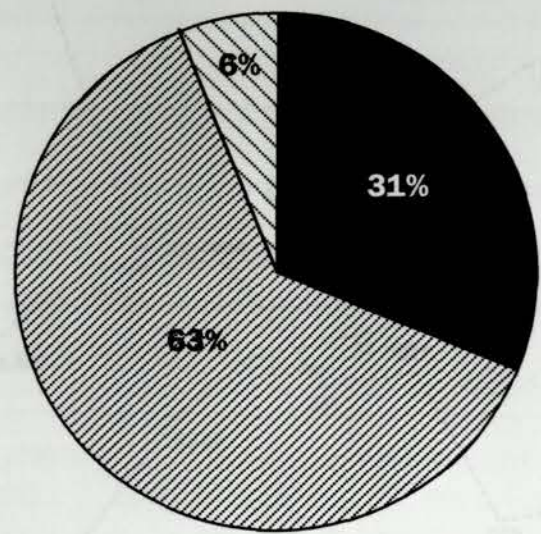
Evolució dels estudiants de doctorat 1985-94



Tesis llegendes 1985-94

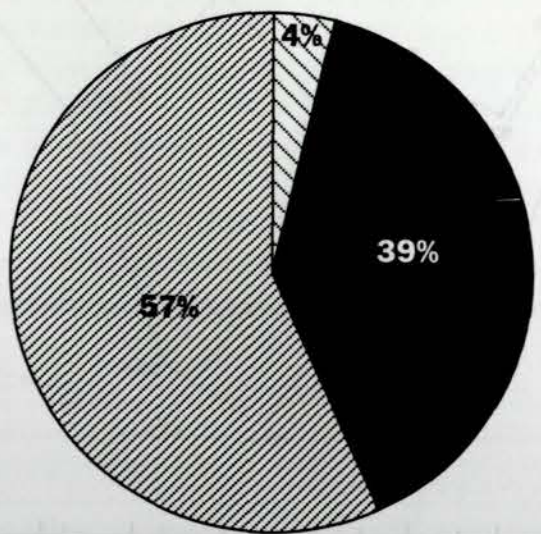


Evolució del nombre d'estudiants per cicles 1985-94



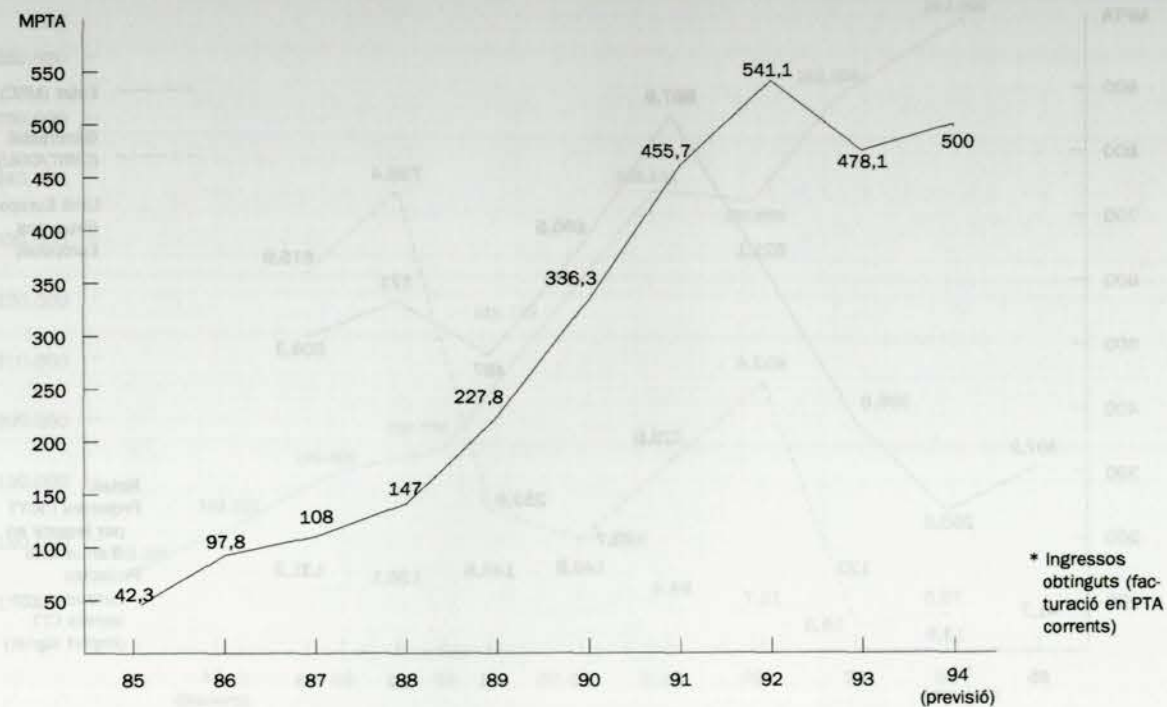
Curs 1984/85

- Cicle curt
- Cicle llarg
- Doctorat



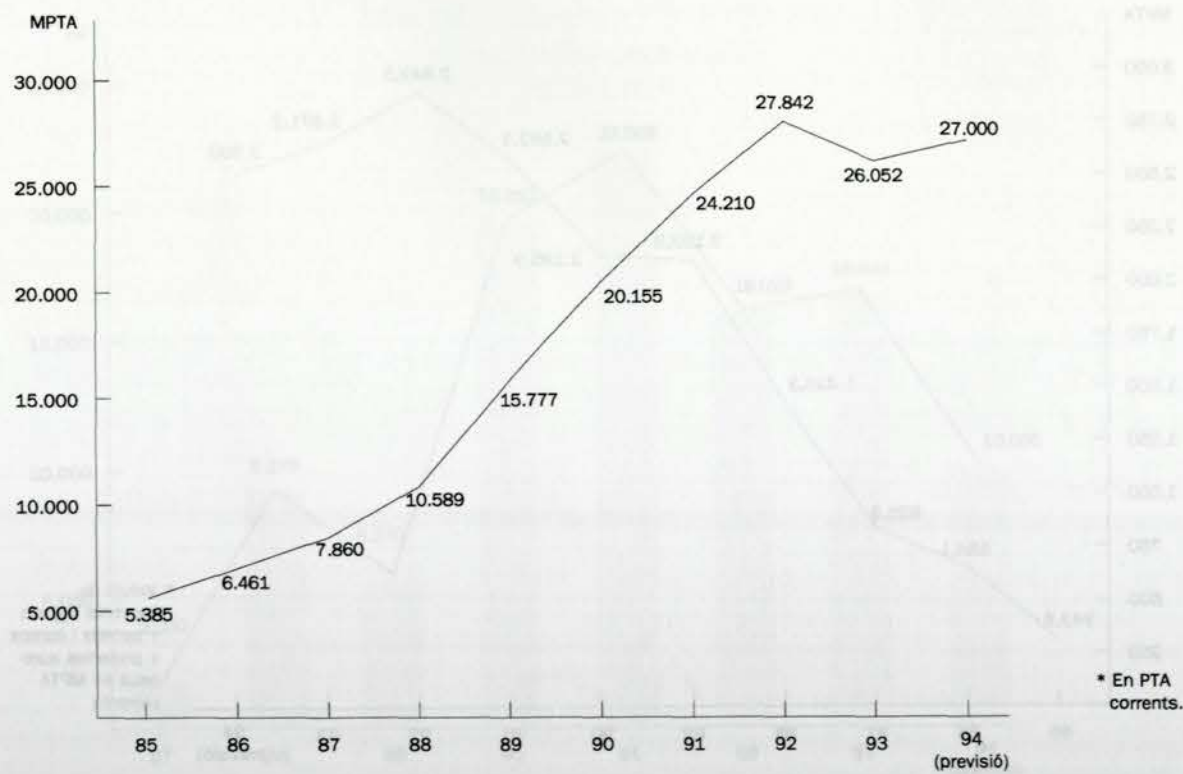
Curs 1993/94

Formació continuada 1985-94\*



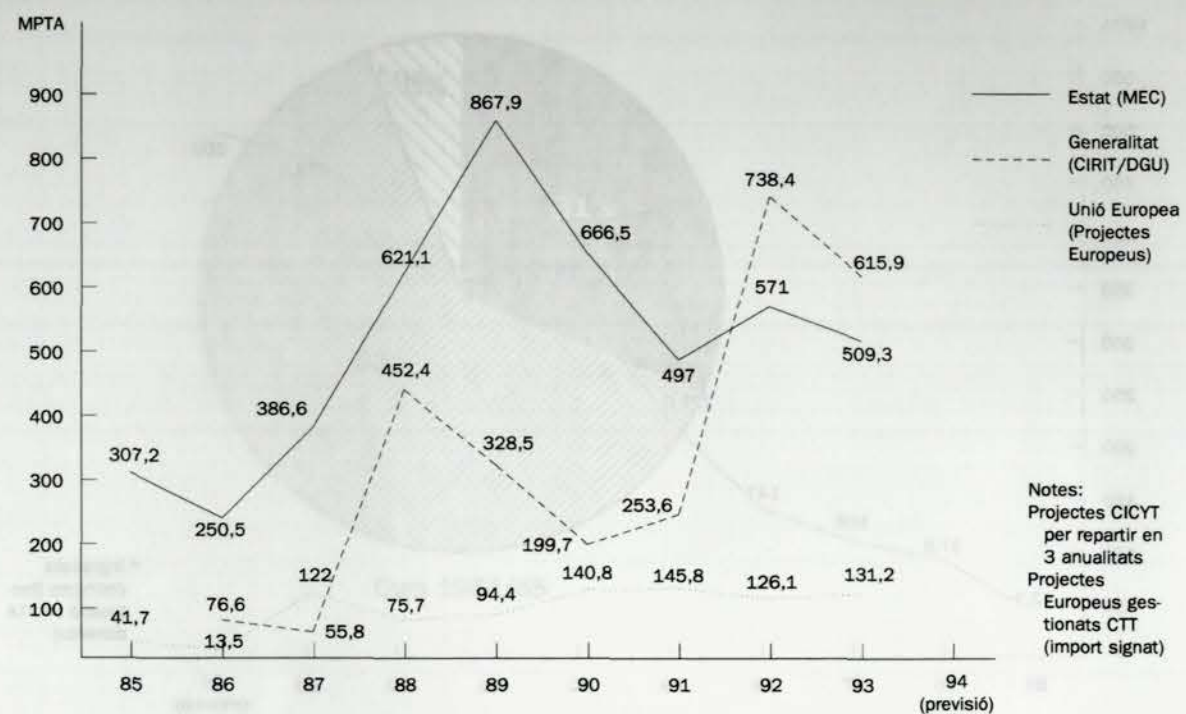
\* Ingressos obtinguts (facturació en PTA corrents)

Pressupost liquidat d'ingressos 1985-94\*

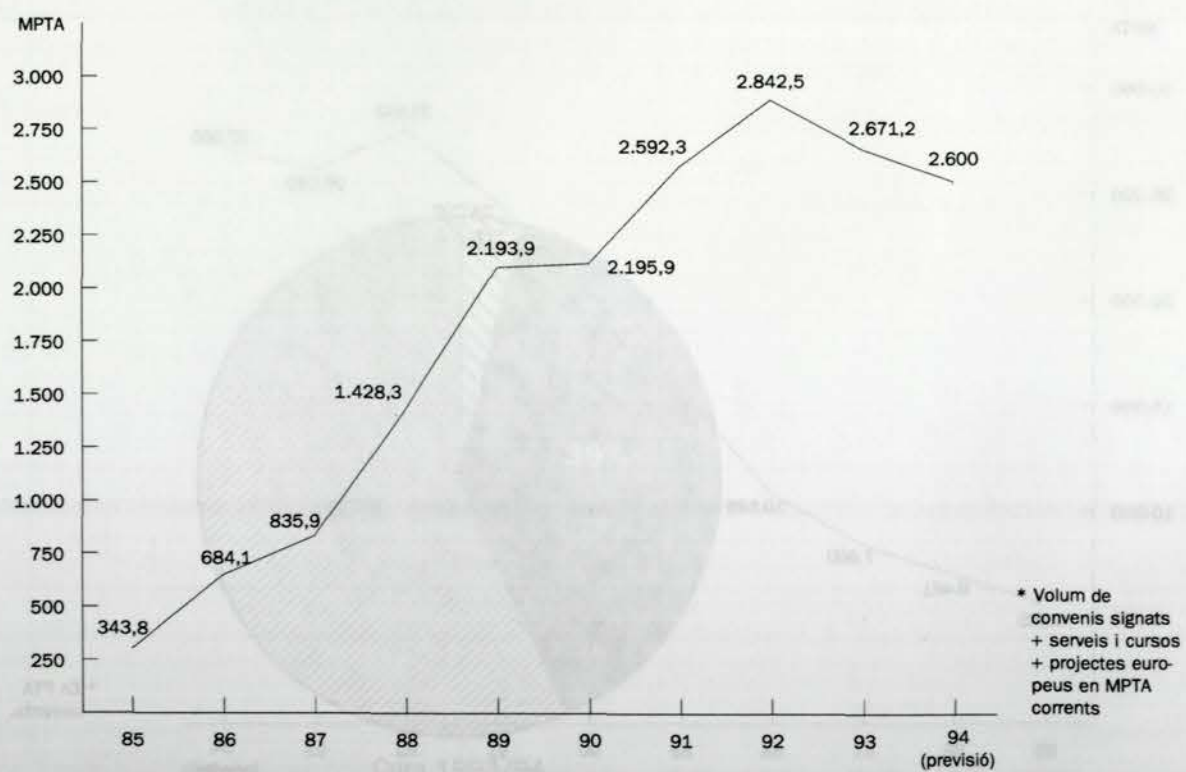


\* En PTA corrents.

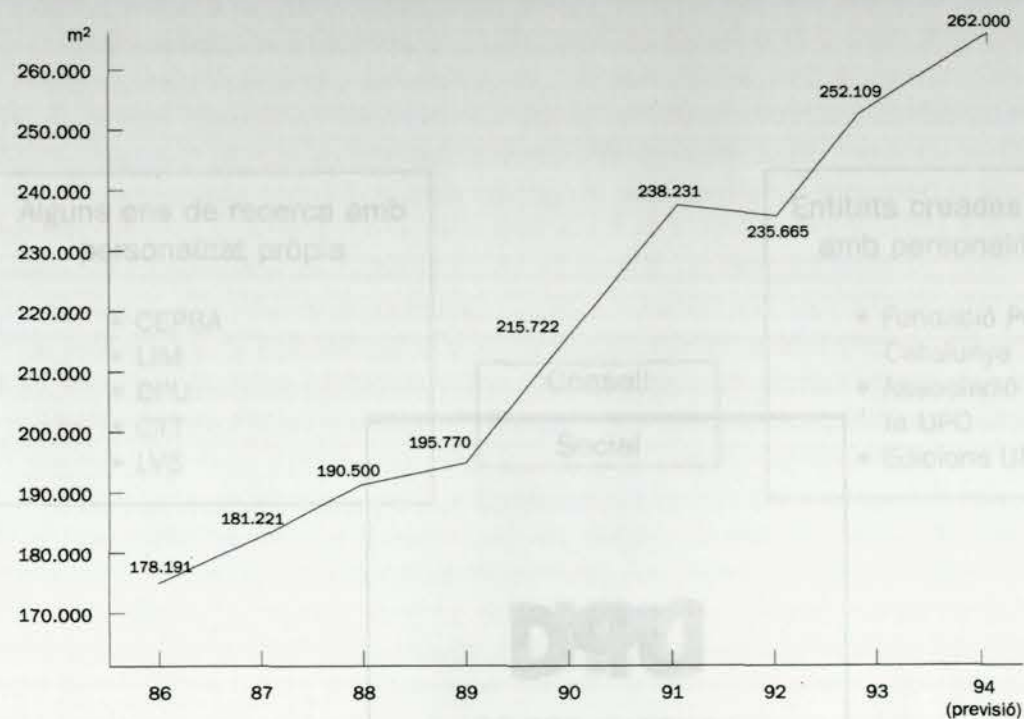
### Ajuts públics a la investigació 1985-94



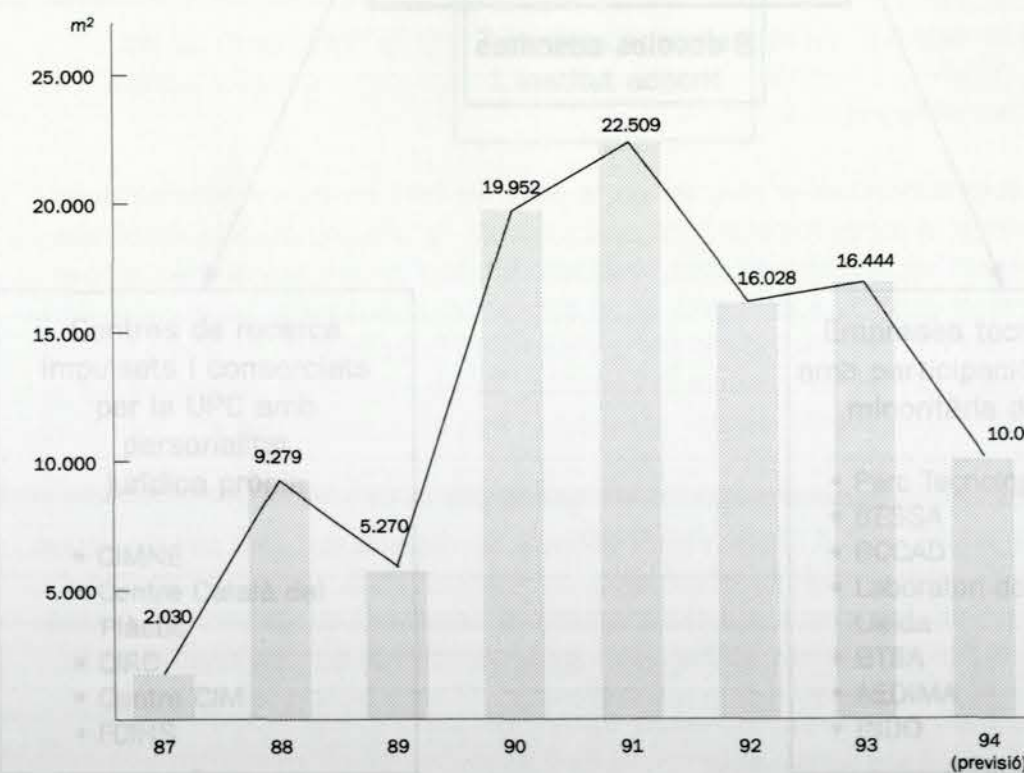
### Evolució dels convenis gestionats pel CTT\*



### Evolució total de la superfície edificada 1986-94

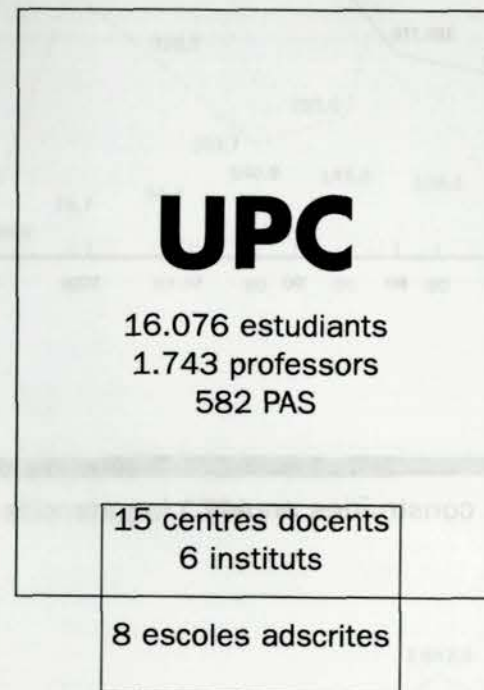


### Evolució de les superfícies construïdes anuals

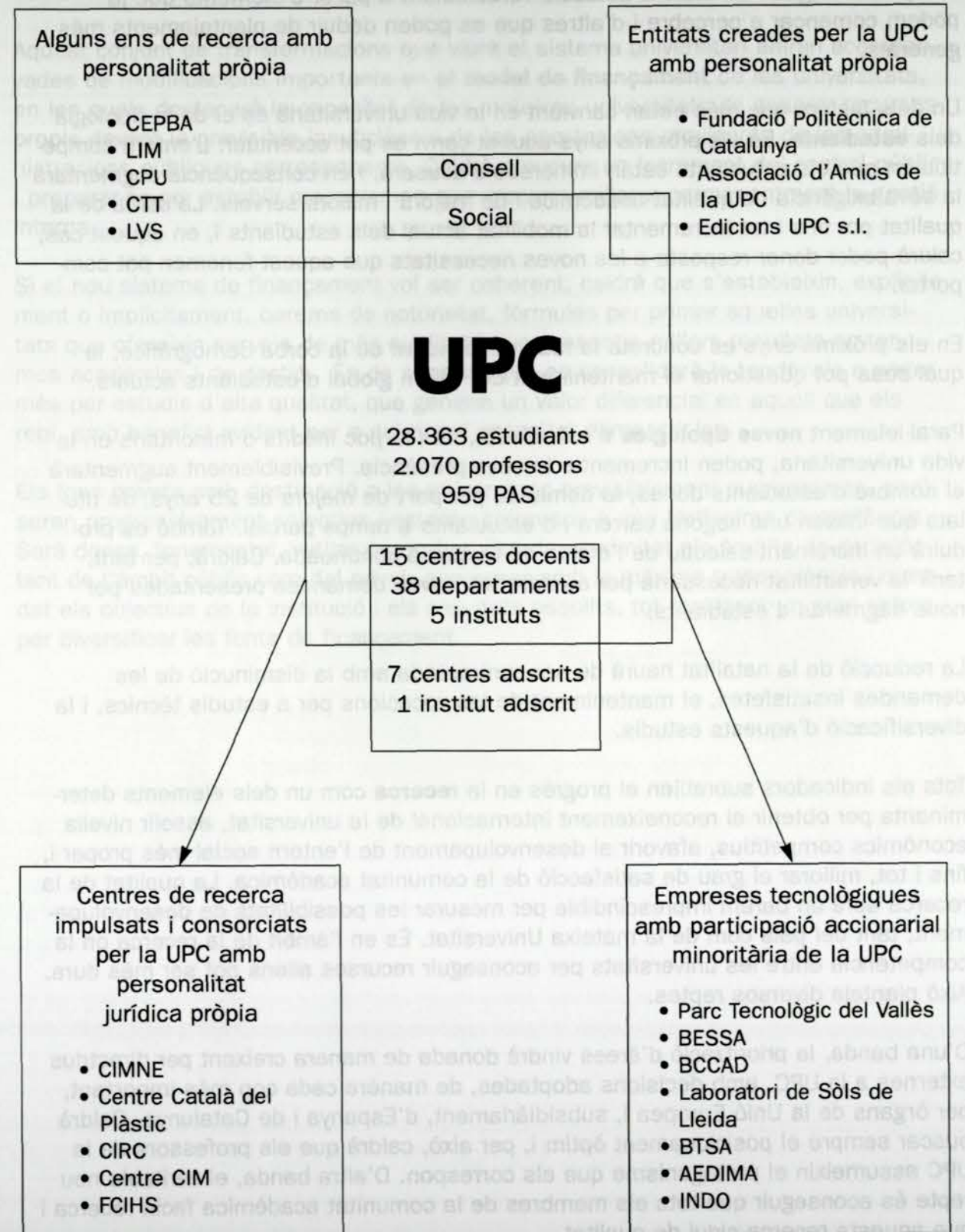




## Dimensió i abast de la UPC. 1985



## Dimensió i abast de la UPC. 1994



## 2.2. Els nous reptes

El futur sempre porta implícita una idea de canvi, però potser mai no s'havia presentat tant com una amenaça cap a aquelles institucions o persones incapaces de posicionar-se en processos de transformacions continuades i, probablement, més ràpides encara de les que s'han viscut fins al moment actual. En aquest sentit, s'imposa imaginar un marc d'actuació versemblant a partir d'elements que ja podem començar a percebre i d'altres que es poden deduir de plantejaments més generals.

Un dels factors que més estan canviant en la vida universitària és el de la tipologia dels **estudiants**. En els pròxims anys aquest canvi es pot accentuar. L'entorn competitiu en què els estudiants estan immersos s'acusarà, i en conseqüència augmentarà la seva exigència de qualitat acadèmica i de majors i millors serveis. La cerca de la qualitat pot fins i tot incrementar la mobilitat actual dels estudiants i, en aquest cas, caldrà poder donar resposta a les noves necessitats que aquest fenomen pot comportar.

En els pròxims anys es concreta la fase descendent de la corba demogràfica, la qual cosa pot qüestionar el manteniment del volum global d'estudiants actuals.

Paral·lelament **noves tipologies d'estudiants**, fins fa poc inèdits o minoritaris en la vida universitària, poden incrementar la seva presència. Previsiblement augmentarà el nombre d'estudiants dones, la demanda per part de majors de 25 anys, de titulats que inicien una segona carrera i d'estudiants a temps parcial. També es produirà un increment selectiu de l'oferta de formació continuada. Caldrà, per tant, tenir la versatilitat necessària per atendre les noves demandes presentades per nous segments d'estudiants.

La reducció de la natalitat haurà de ser contrastada amb la disminució de les demandes insatisfetes, el manteniment de les vocacions per a estudis tècnics, i la diversificació d'aquests estudis.

Tots els indicadors subratllen el progrés en la **recerca** com un dels elements determinants per obtenir el reconeixement internacional de la universitat, assolir nivells econòmics competitius, afavorir el desenvolupament de l'entorn social més proper i, fins i tot, millorar el grau de satisfacció de la comunitat acadèmica. La qualitat de la recerca serà un barem imprescindible per mesurar les possibilitats de desenvolupament, tant del país com de la mateixa Universitat. És en l'àmbit de la recerca on la competència entre les universitats per aconseguir recursos aliens pot ser més dura. Això planteja diversos reptes.

D'una banda, la prioritització d'àrees vindrà donada de manera creixent per directrius externes a la UPC, amb decisions adoptades, de manera cada cop més important, per òrgans de la Unió Europea i, subsidiàriament, d'Espanya i de Catalunya. Caldrà buscar sempre el posicionament òptim i, per això, caldrà que els professors de la UPC assumeixin el protagonisme que els correspon. D'altra banda, el veritable nou repte és aconseguir que tots els membres de la comunitat acadèmica facin recerca i que aquesta recerca sigui de qualitat.

En aquest mateix àmbit cal situar la **relació entre la Universitat i l'entorn econòmic i social**. L'adequació i la qualificació dels titulats universitaris, els processos de transferència de tecnologia i l'oferta de serveis han de ser les eines per incidir de manera decisiva en la millora de la competitivitat del sector productiu. La capacitat d'adaptació a les necessitats reals i la previsió de les demandes futures determinaran el nivell real d'impacte tecnològic i condicionaran el reconeixement i el prestigi social de la Universitat i de les seves unitats estructurals.

Aquest conjunt de transformacions que viurà el sistema universitari aniran acompanyades de modificacions importants en el **model de finançament** de les universitats, en les quals destacarà la capacitat de les mateixes universitats de generar recursos propis davant la previsible insuficiència de les aportacions provinents de les administracions públiques corresponents. Caldrà preveure un increment del control públic i preparar-se per establir mecanismes que procurin millorar permanentment la gestió interna.

Si el nou sistema de finançament vol ser coherent, caldrà que s'estableixin, explícitament o implícitament, barems de notorietat, fórmules per primar aquelles universitats que ofereixin serveis de més qualitat i que presentin millors resultats en termes acadèmics i de gestió. És de suposar que es consolidarà la tendència a pagar més per estudis d'alta qualitat, que generin un valor diferencial en aquell que els rebi, amb benefici evident per a qui tingui capacitat d'impartir-los.

Els fons privats amb destinació a les universitats previsiblement augmentaran, però seran progressivament selectius i estaran sotmesos a una fortíssima competència. Serà doncs, fonamental, vetllar per trobar vies de proximitat als àmbits de decisió, tant de l'àmbit públic com del privat, expressar amb la màxima transparència i claredat els objectius de la institució i els resultats assolits, tot realitzant un gran esforç per diversificar les fonts de finançament.

### 3. Per què una planificació estratègica?

La planificació estratègica ha esdevingut una necessitat en totes aquelles comunitats o institucions que, havent protagonitzat un gran canvi, tenen plena consciència que el futur els comportarà reptes i transformacions importants. Cada dia més, noves demandes socials i els impactes de noves tecnologies exigiran tenir capacitat d'evolució ràpida. Cal estar ben posicionat i mantenir una disposició oberta i flexible per atendre nous reptes sense perdre mai de vista les finalitats últimes que justifiquen l'existència mateixa de la institució.

**Una planificació estratègica és un conjunt de propostes realistes que emanen d'una reflexió sobre el passat i el present, i que situen els objectius de la institució en un futur no immediat.** Una planificació estratègica és, doncs, una aposta de futur, que es resol proposant uns eixos fonamentals d'acció de la institució en els exercicis immediats. Uns eixos que necessàriament han de ser sintètics si les opcions volen ser percebudes clarament, a la vegada que han de permetre un desenvolupament concret, palpable, que possibiliti traduir els bons desitjos en actuacions concretes.

### 4. La missió: qualitat al servei de la societat

Tota institució, per poder comunicar els seus objectius, ha de presentar amb claredat allò que vol aconseguir destacant-ho per sobre d'allò que estima complementari. En aquest sentit, cal intentar destil·lar un concepte que sigui suggerent i que, amb el màxim de simplicitat, expliciti l'eix vertebrador dels postulats del govern de la institució. Aquest eix vertebrador, presentat en forma d'enunciat radical del que pretenem, és la **missió**.

La missió és una peça clau en el procés de convertir els propòsits de l'equip de govern presents en un programa electoral, en uns eixos estratègics i en un programa d'actuació que els concreti. És, finalment, aquell concepte integrador que permet presentar al mateix temps la raó motriu del govern de la institució i el posicionament desitjat per al futur.

La missió a l'entorn de la qual gira aquesta planificació estratègica és **qualitat al servei de la societat**. El terme qualitat és un concepte que concita una voluntat clara de destacar en l'àmbit universitari per la solvència i l'excel·lència amb què la Universitat ha de dur a terme les funcions que li són pròpies.

L'objectiu de qualitat no pot ser distorsionat per un creixement descontrolat de la Universitat: si es creix, no pot ser en detriment de la qualitat. La qualitat implica la recerca d'excel·lència. Qualitat és, doncs, tenir capacitat de lideratge respecte de l'entorn i esdevenir punt de referència. Així, qualitat vol dir també, competitivitat. Qualitat és per tant aptitud i voluntat per saber donar resposta a les necessitats i demandes socials.

#### Universitat Politècnica de Catalunya: qualitat al servei de la societat

Servim les necessitats de la societat promovent el sentit emprenedor de  
les unitats docents i de recerca per fomentar  
la qualitat i l'excel·lència tècnica, científica i artística

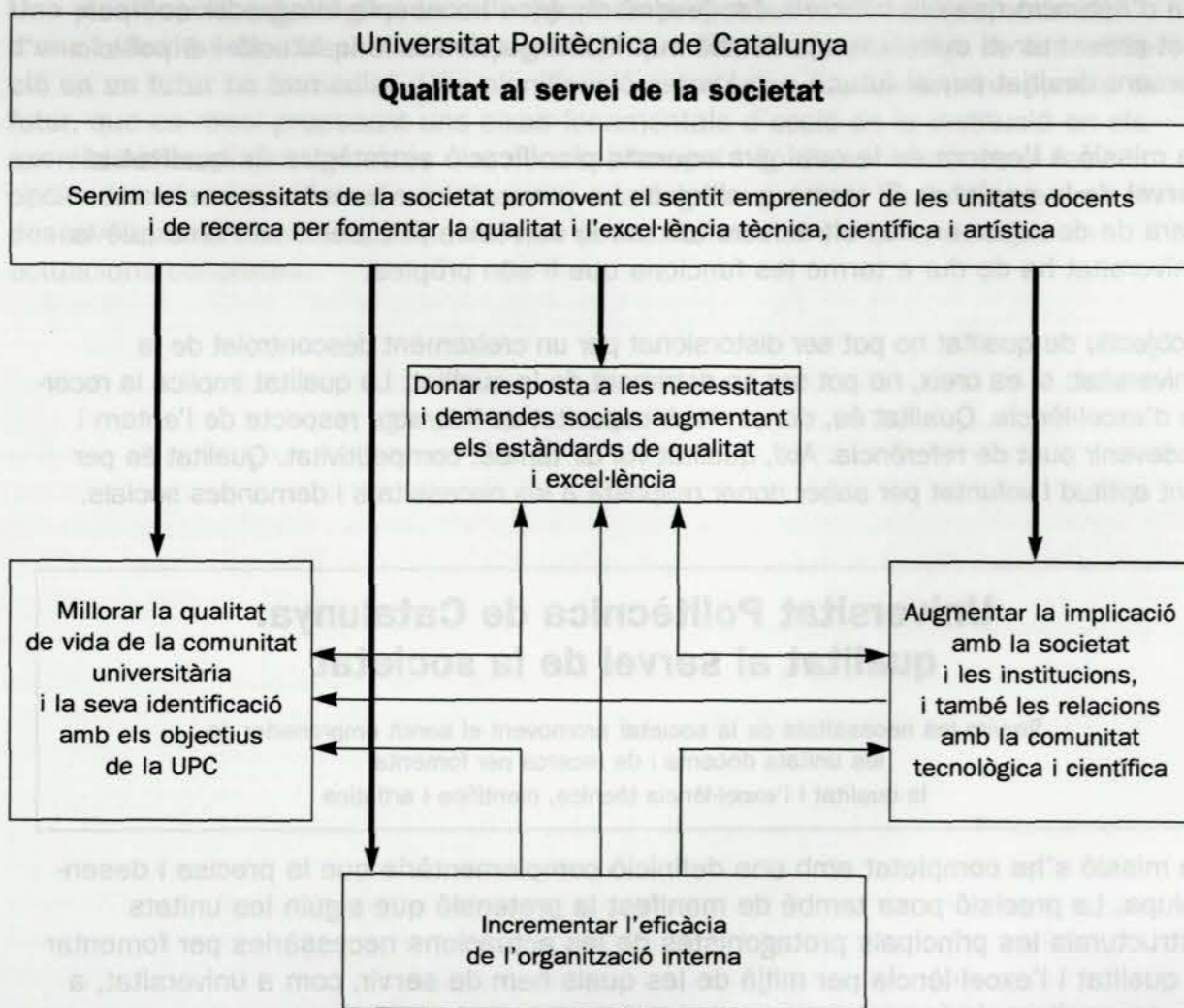
La missió s'ha completat amb una definició complementària que la precisa i desenvolupa. La precisió posa també de manifest la pretensió que siguin les unitats estructurals les principals protagonistes de les actuacions necessàries per fomentar la qualitat i l'excel·lència per mitjà de les quals hem de servir, com a universitat, a les necessitats de la societat.

D'aquesta missió sorgeixen els principals eixos estratègics d'aquesta planificació.

## 5. Els eixos estratègics

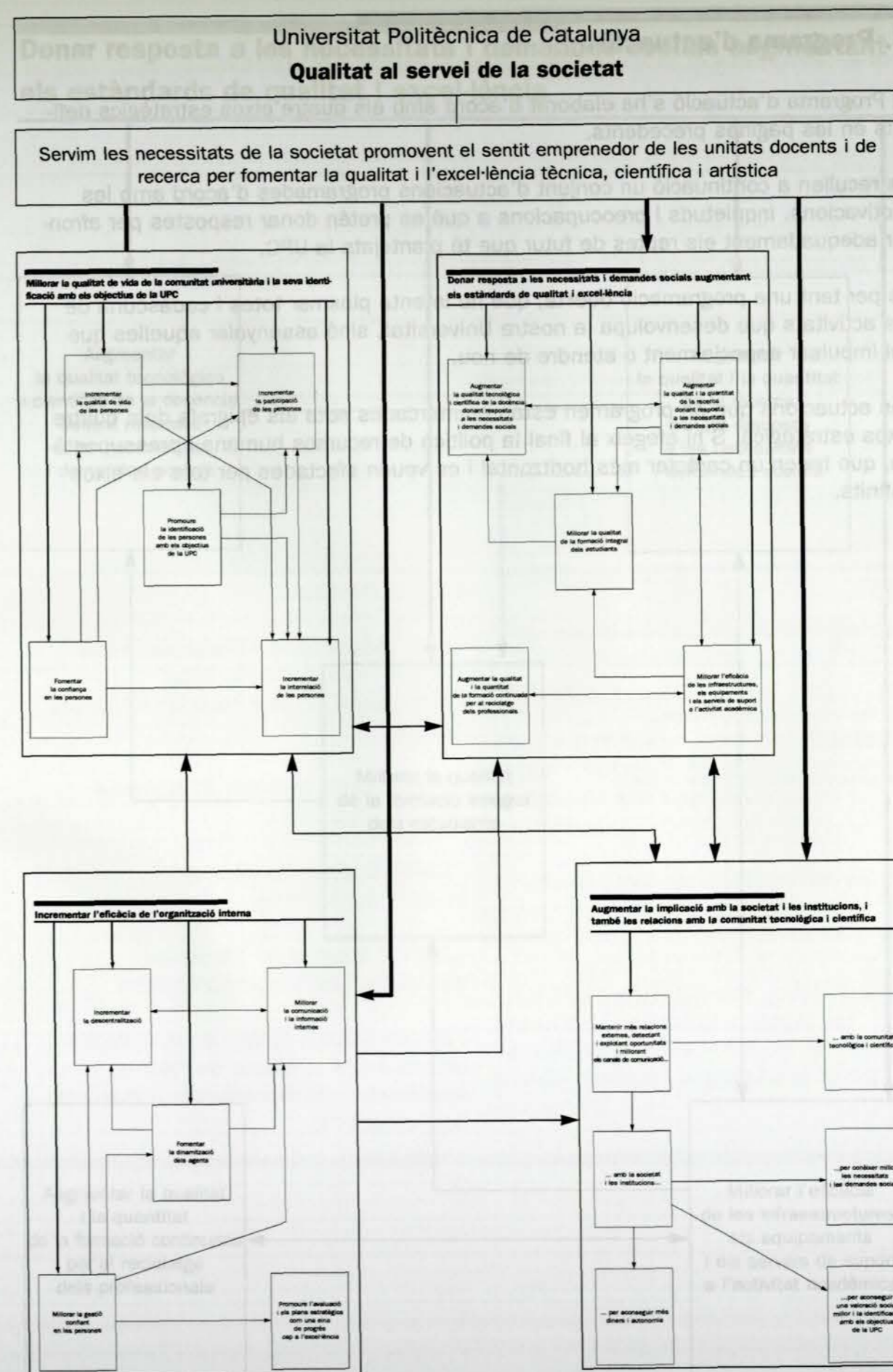
Els eixos estratègics constitueixen les línies bàsiques de desenvolupament de la missió. Són a la vegada el que concreta la missió i en permet un procés de desenvolupament ordenat. Són la proposta marc que ha de permetre adequar la institució als objectius de futur i els grans àmbits aglutinadors de totes les actuacions significatives adreçades a l'assoliment de la missió: **qualitat al servei de la societat**.

La missió proposada es desenvolupa per mitjà de quatre **eixos estratègics**:



De cada eix estratègic s'han definit les principals opcions que el desenvolupen en forma de **subeixos estratègics**, que intenten donar resposta de forma sintètica a l'enunciat proposat en cadascun dels quatre eixos.

En la pàgina que segueix a continuació queden plasmades gràficament les interrelacions entre la missió, els eixos estratègics i els subeixos estratègics. Per completar el model estratègic definit es pot veure l'apartat 6, Programa d'actuació, elaborat en funció d'aquestes opcions definides.



## 6. Programa d'actuació

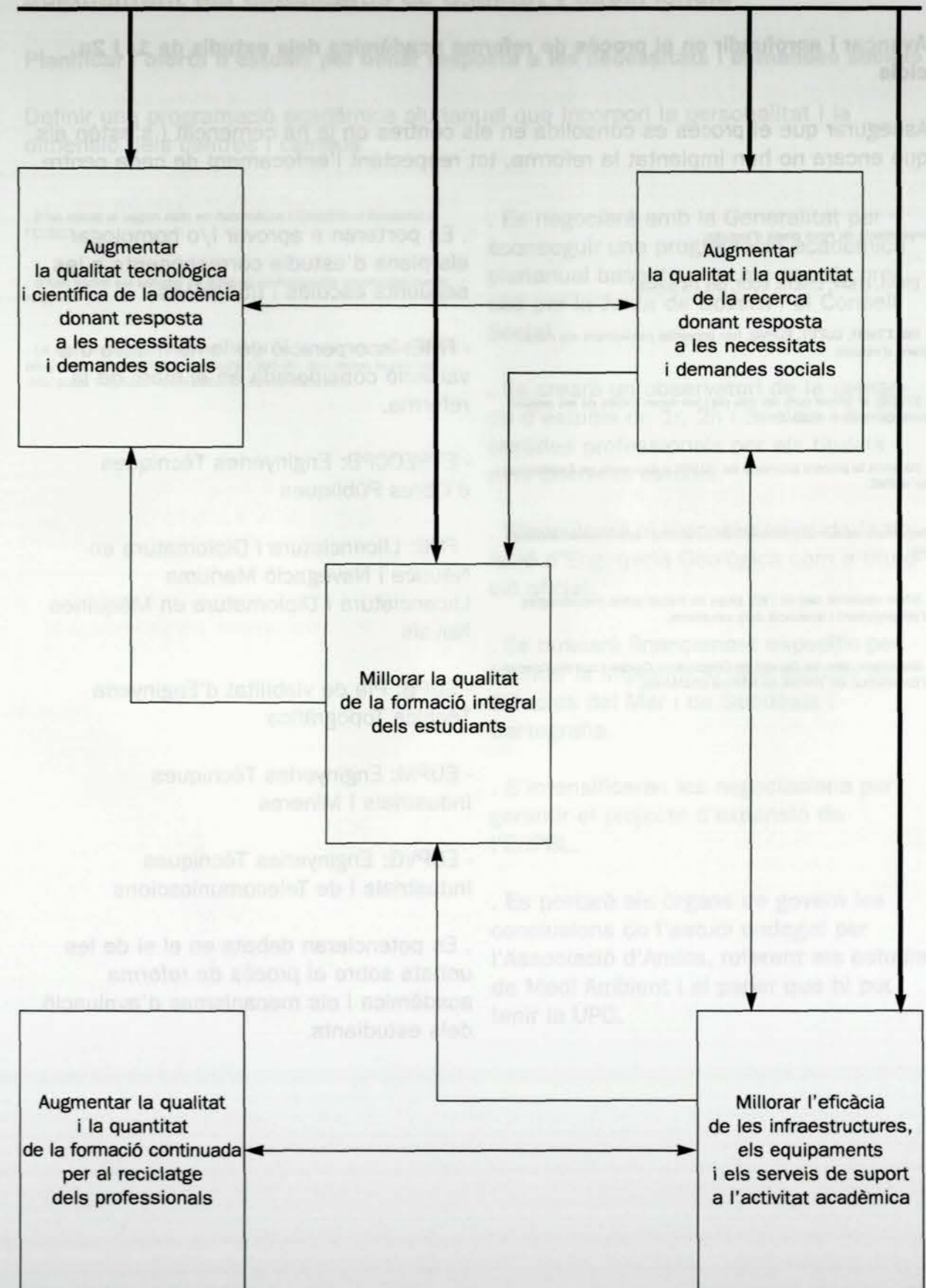
El Programa d'actuació s'ha elaborat d'acord amb els quatre eixos estratègics definits en les pàgines precedents.

Es recullen a continuació un conjunt d'actuacions programades d'acord amb les motivacions, inquietuds i preocupacions a què es pretén donar respostes per afrontar adequadament els reptes de futur que té plantejats la UPC.

És per tant una programació oberta, que no intenta plasmar totes i cadascuna de les activitats que desenvolupa la nostra Universitat, sinó assenyalar aquelles que cal impulsar especialment o atendre de nou.

Les actuacions que es programen estan emmarcades sota els epígrafs dels quatre eixos estratègics. S'hi afegeix al final la política de recursos humans i pressupostària, que tenen un caràcter més horitzontal i es veuen afectades per tots els eixos definits.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència



## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Avançar i aprofundir en el procés de reforma acadèmica dels estudis de 1r i 2n cicle

Assegurar que el procés es consolida en els centres on ja ha començat i s'estén als que encara no han implantat la reforma, tot respectant l'enfocament de cada centre.

Implantació de nous plans d'estudis:

. ETSAB, ETSAV, ETSETB, EUOT, tots els cursos.

. FIB, ETSEIT, EUETIT, EUPVG, han implantat parcialment els nous plans d'estudis

. ETSEIB, el primer curs del nou pla i les experiències de les avaluacions curriculars al pla antic.

. Ha sortit la primera promoció de l'EUPBL i diplomats en Estadística de la FME.

Seguiment de la implementació de la reforma i procediment d'avaluació:

. S'han coordinat des de l'ICE grups de treball sobre metodologies d'ensenyament i avaluació dels estudiants.

. Seguiment, des del Consell de Directors de Centre i des del Consell d'Estudiants, del procés de reforma acadèmica.

. Es portaran a aprovar i/o homologar els plans d'estudis corresponents a les següents escoles i titulacions.

- FME: incorporació de la normativa d'avaluació considerada en el marc de la reforma.

- ETSECCPB: Enginyeries Tècniques d'Obres Públiques

- FNB: Llicenciatura i Diplomatura en Nàutica i Navegació Marítima  
Llicenciatura i Diplomatura en Màquines Navals

- EUPB: Pla de viabilitat d'Enginyeria Tècnica Topogràfica

- EUPM: Enginyeries Tècniques Industrials i Mineres

- EUPVG: Enginyeries Tècniques Industrials i de Telecomunicacions

. Es potenciaran debats en el si de les unitats sobre el procés de reforma acadèmica i els mecanismes d'avaluació dels estudiants.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Planificar l'oferta d'estudis per donar resposta a les necessitats i demandes socials

Definir una programació acadèmica plurianual que incorpori la personalitat i la dimensió dels centres i campus

. S'ha iniciat el segon cicle en Automàtica i Electrònica Industrial a l'ETSEIT.

. S'han iniciat els estudis de graduat en Fotografia organitzats per la FPC.

. La Junta de Govern i el Consell Social han aprovat una proposta de programació acadèmica per al curs 1995-96, que inclou la reforma dels plans d'estudis i propostes de noves titulacions.

. Es negociarà amb la Generalitat per aconseguir una programació acadèmica plurianual basant-se en els acords presos per la Junta de Govern i el Consell Social.

. Es crearà un observatori de la demanda d'estudis de 1r, 2n i 3r cicle i de les sortides professionals per als titulats dels diferents estudis.

. S'impulsarà el reconeixement de la titulació d'Enginyeria Geològica com a titulació oficial.

. Es buscarà finançament específic per facilitar la implantació dels estudis de Ciències del Mar i de Geodèsia i Cartografia.

. S'intensificaran les negociacions per garantir el projecte d'expansió de l'EUPBL.

. Es portarà als òrgans de govern les conclusions de l'estudi endegat per l'Associació d'Amics, referent als estudis de Medi Ambient i el paper que hi pot tenir la UPC.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Impulsar iniciatives per a la millora de la qualitat docent

Millorar el procés d'ensenyament-aprenentatge i formar persones amb capacitat d'impulsar l'evolució de la societat i de respondre a les seves demandes.

S'ha realitzat una nova convocatòria d'ajuts per a l'elaboració de material docent innovador.

S'ha ampliat el programa de formació per a la funció docent del professorat universitari coordinat per l'ICE.

S'ha fet una convocatòria extraordinària de beques de formació per donar suport als centres per a la implantació de la fase selectiva.

Amb el suport de l'Associació d'Amics s'està realitzant una experiència pilot d'apadrinament d'estudiants a l'ETSEIB.

. Es promourà la introducció de temes de medi ambient, disseny, qualitat i humanístics en l'oferta docent de la UPC.

. Es fomentarà la realització de projectes de final de carrera lligats a demandes externes.

. Es promourà la participació activa dels departaments en els programes de formació de professorat a través d'una comissió acadèmica de coordinació.

. S'avaluarà l'experiència pilot d'apadrinament, i si és favorable, es promourà la seva extensió.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Potenciar els estudis de doctorat

Aconseguir que el doctorat tingui un pes més important en el conjunt de les activitats de la UPC, augmentant el nombre, la qualitat i l'impacte de les tesis doctorals.

. La Comissió de Doctorat ha iniciat un estudi de com millorar la qualitat de les tesis doctorals i de com avaluar el seu impacte tecnològic, científic, econòmic i social.

. S'ha començat el procés de reforma administrativa del doctorat.

. S'ha realitzat un estudi d'anàlisi i descripció dels circuits administratius de doctorat i s'han introduït millores en el circuit.

. S'ha tramès a domicili una carpeta de l'estudiant amb informació clara i sintètica.

. S'ha introduït la matrícula per correu per a estudiants matriculats en cursos anteriors.

. S'està reorganitzant l'equip de treball de suport administratiu a la Secció de 3r cicle.

. S'impulsarà la reforma del doctorat en el marc de la Comissió de Doctorat, tot recollint els suggeriments del Consell de Directors de Departament.

. Es proposaran fórmules de matrícula per als estudiants de doctorat que hagin obtingut tots els crèdits i estiguin en procés d'elaboració de la tesi.

. Es continuarà el procés de millora de la matrícula potenciant el paper del tutor i introduint circuits que evitin la presència i desplaçaments innecessaris dels estudiants.

. S'incrementarà la coordinació amb els departaments encarregats de la gestió dels processos administratius del doctorat.

. Es dissenyaran elements per millorar la informació sobre el doctorat als diferents col·lectius que hi intervenen de forma específica (estudiants, professors i PAS).

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Impulsar la creació de centres de recerca que responguin a noves necessitats socials

La UPC ha de tenir un paper de lideratge impulsant la recerca en tecnologies que tenen un caràcter fonamental en el desenvolupament socio-econòmic.

La UPC participa en diversos centres mixtos de recerca i transferència de tecnologia. Darrerament s'han creat el Centre Català del Plàstic, a Terrassa, i el Centre Euro Marocaine de Services aux Industries du Textile et de l'Habillement, a Rabat.

S'impulsarà la creació d'ens de tipus mixt que permetin incorporar agents, tant públics com privats, en el seu desenvolupament i posada en funcionament.

Es negociarà amb el CSIC una major implicació en grans projectes de recerca de la UPC, i en particular, en el que fa referència a l'Institut de Cibernètica.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Potenciar les actuacions de la Fundació Politècnica de Catalunya (FPC)

La Junta de Govern i el Consell Social van acordar crear la Fundació Politècnica de Catalunya per impulsar la formació continuada en les àrees pròpies de la Universitat i acollir les activitats de 3r cicle, llevat del doctorat.

La FPC s'ha constituït formalment i s'ha inscrit en el registre de fundacions.

La FPC està desenvolupant l'encàrrec de la Junta de Govern de gestionar els estudis de Graduat en Fotografia.

La FPC ha consolidat el projecte de seu en l'edifici de la plaça d'Eusebi Güell.

S'han posat en marxa espais provisionals habilitant unes aules en el soterrani del mòdul C5 del campus nord.

Es facilitarà el desenvolupament del projecte de la Fundació Politècnica de Catalunya, per tal que pugui oferir avançaments significatius en la gestió i organització de l'oferta de formació permanent de la UPC i que tingui la possibilitat de gestionar altres encàrrecs que la UPC li pugui fer.

La FPC durà a terme inicialment la gestió d'una part de les activitats de 3r cicle en què incorporarà:

- gestió integrada de les activitats,
- suport tècnic en la fase de disseny de l'oferta,
- suport en les fases de difusió i promoció d'activitats.



## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Millorar el procés d'acollida d'estudiants provinents de l'ensenyament secundari

Que la UPC tingui un paper actiu en el procés de pas dels estudiants des de l'ensenyament secundari cap a la Universitat.

. L'ETSAV ha fet una experiència innovadora d'acollida d'estudiants.

. Des del Consell Social s'han estudiat els factors predictius dels resultats acadèmics dels estudiants que accedeixen a la Universitat.

. A iniciativa de la UPC, el Consell Interuniversitari de Catalunya ha iniciat un procés de reflexió i generació de propostes referents a l'accés dels estudiants provinents del nou batxillerat.

. S'ha planificat la presència al Saló de l'Ensenyament i a les jornades de portes obertes, incorporant-hi aquest any els centres adscrits i ampliant les actuacions amb reunions prèvies amb professors de secundària.

. Es crearà un grup de treball intern sobre l'acollida d'estudiants que analitzi els temes de coordinació amb l'ensenyament secundari, com són la reforma, la formació professional i l'orientació de les proves d'accés.

. Es crearà un comitè d'enllaç amb el Departament d'Ensenyament per analitzar el següent:

- el pas a la UPC dels estudiants de FP
- la implantació dels nous títols de FP III

. S'obrirà un debat per estudiar la problemàtica i les possibles alternatives pels estudiants que no superin la fase selectiva.

. Es prepararà una campanya específica per incrementar el percentatge de noies en estudis tècnics.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Definició d'una política pròpia de centres docents adscrits

Definir línies d'actuació precises a curt i llarg termini, tenint present que la UPC té actualment un 25% de l'oferta de places en centres adscrits, mentre que la mitjana de les universitats catalanes és del 17%.

. La Junta de Govern i el Consell Social han aprovat un document marc sobre centres adscrits que inclou criteris de decisió per a les demandes d'adscripció, el seguiment dels centres ja adscrits i el procediment d'integració.

. S'han iniciat actuacions per tal d'intensificar el seguiment i la integració acadèmica dels centres adscrits a la UPC, per tal de fomentar la qualitat de la docència, la realització d'activitats de recerca i els processos de gestió.

. Es demanarà a la Generalitat que defineixi una política d'adscripció de centres a les universitats públiques.

. Es negociarà amb la Generalitat una proposta de procediment progressiu d'integració de l'Escola Universitària Tècnica Industrial d'Igualada, i es portarà a la Junta de Govern i al Consell Social.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Pla ESCHER de biblioteques

Com a continuació del pla Leibnitz es proposa un nou pla 1995-99, que té per objectiu que les biblioteques de la UPC esdevinguin un lloc on aprendre a aprendre

El pressupost de 1995 comporta un increment important en l'apartat de les biblioteques de la UPC, en què destaca el següent:

- Augment del pressupost per a la compra de fons bibliogràfics.

- Inversió per finalitzar la primera fase de la biblioteca del campus de Terrassa.

- Inversió per finalitzar la segona fase de la biblioteca Rector Gabriel Ferraté.

Es proposarà un nou pla de les biblioteques de la UPC amb les següents grans línies:

- Fer que les biblioteques siguin centres de recursos.

- Disposar dels recursos bibliogràfics i documentals que donin suport a la discència, la docència, la recerca i la formació integral.

- Oferir un entorn que faciliti i afavoreixi el treball intel·lectual.

- Aprofundir l'especialització de les diferents biblioteques que integren el sistema bibliotecari de la UPC.

- Augmentar la quantitat d'informació científicotècnica accessible telemàticament i facilitar-ne l'ús.

- Liderar la implementació dels desenvolupaments tecnològics en el món de la informació.

## Donar resposta a les necessitats i demandes socials, augmentant els estàndards de qualitat i excel·lència

### Catàleg col·lectiu de les biblioteques universitàries de Catalunya

Posar a l'abast de tota la comunitat universitària de Catalunya els catàlegs bibliogràfics de totes les biblioteques universitàries catalanes.

S'han definit tècnicament les necessitats del catàleg col·lectiu.

S'han definit les necessitats en hardware i software i se n'ha realitzat la comanda.

S'han dimensionat les necessitats de personal de manteniment del catàleg.

S'han rebut i instal·lat el hardware i el software i s'ha creat el catàleg col·lectiu.

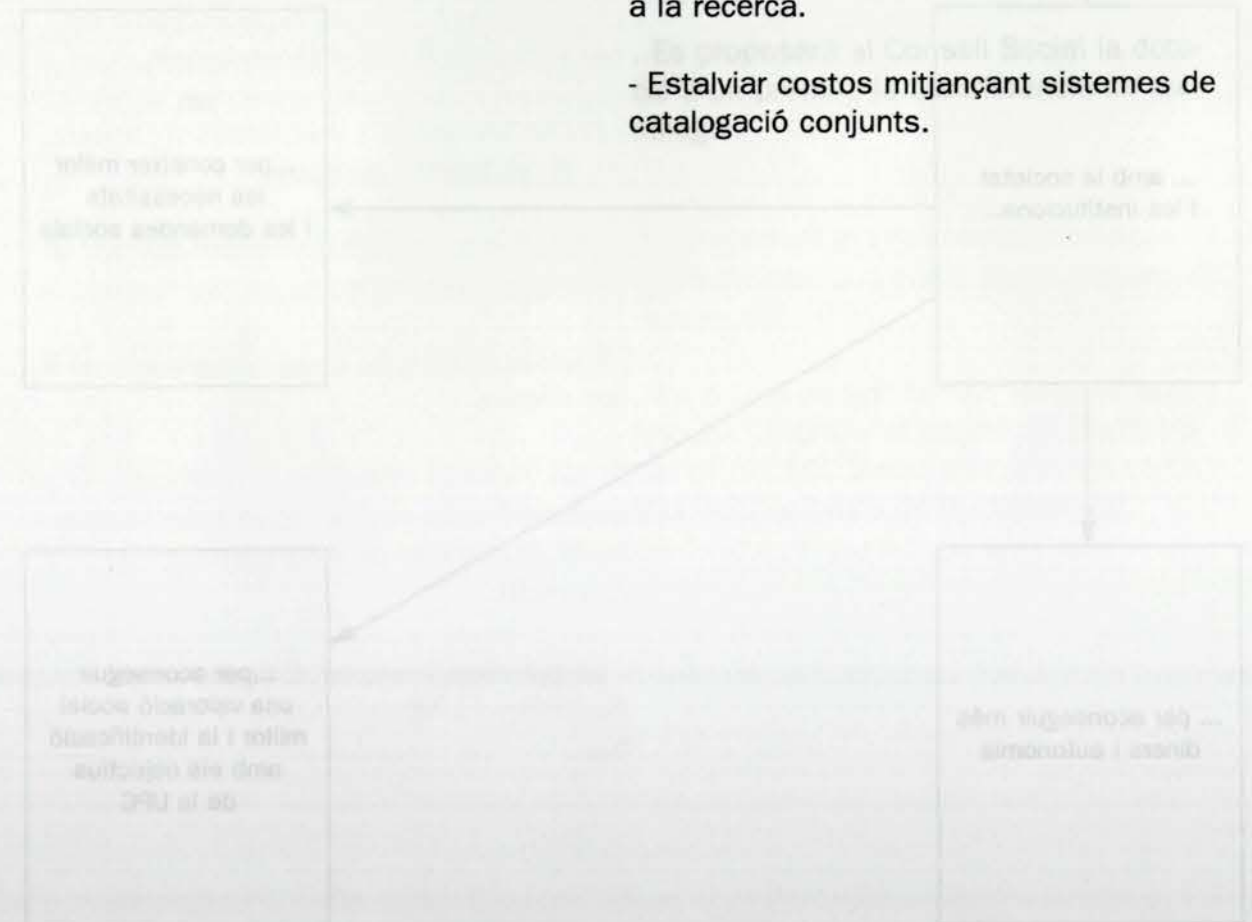
La UPC porta el lideratge del projecte, dirigit-lo a:

- Incrementar l'efectivitat de la recerca i de l'ensenyament, ja que faran augmentar els recursos bibliotecaris disponibles de forma immediata.

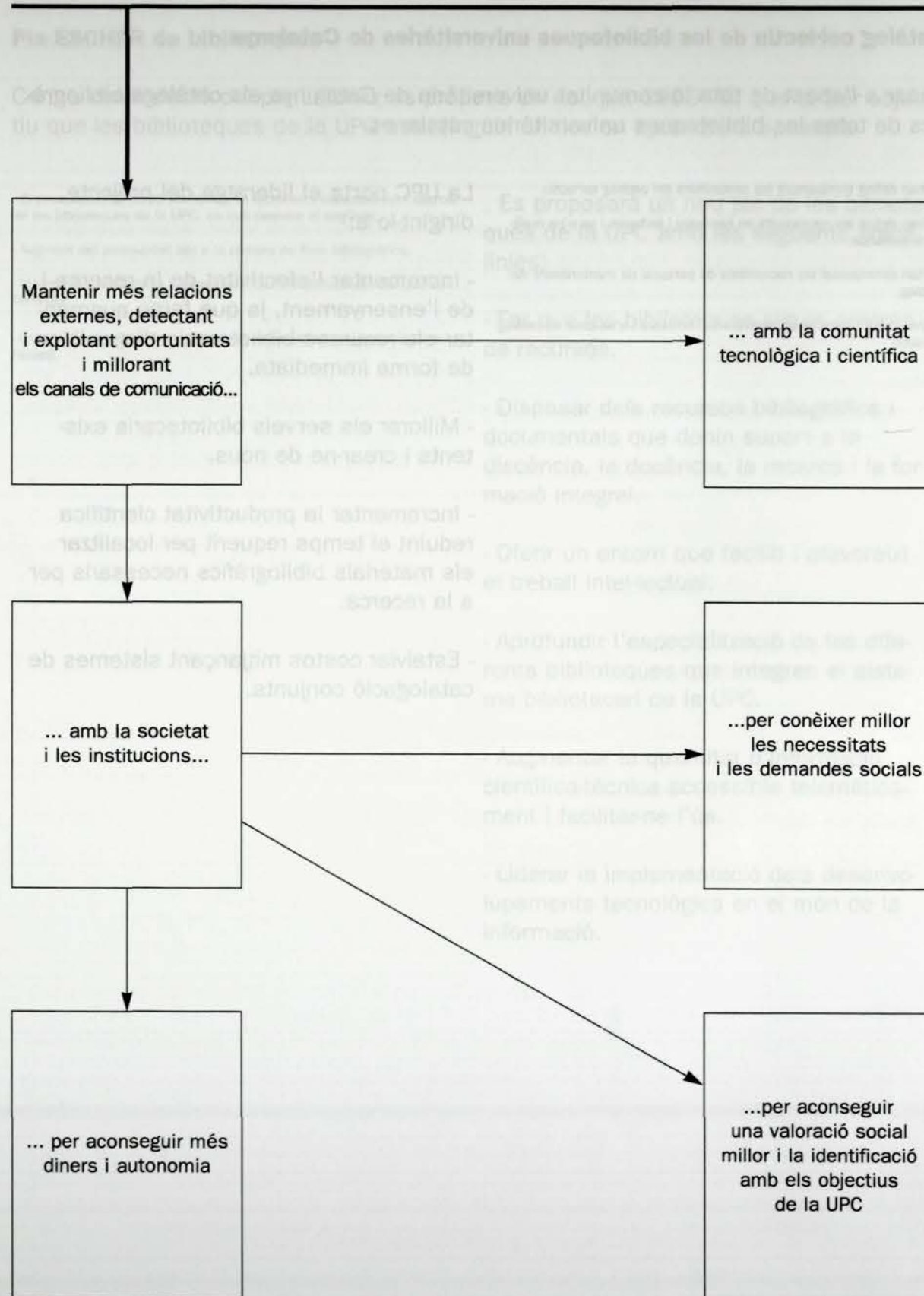
- Millorar els serveis bibliotecaris existents i crear-ne de nous.

- Incrementar la productivitat científica reduint el temps requerit per localitzar els materials bibliogràfics necessaris per a la recerca.

- Estalviar costos mitjançant sistemes de catalogació conjunts.



## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica



## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

### Promoció de les activitats de recerca

Fomentar la recerca com a activitat que dona sentit a la Universitat i en defineix el nivell, donant suport a les iniciatives que ens vinculen amb el nostre entorn científic, tecnològic, social i institucional.

. S'ha difós tota la informació relativa als programes específics del IV Programa marc de la UE, i s'ha donat un suport institucional a la participació en l'elaboració de propostes mitjançant línies de finançament específiques.

. Estem presents en organismes que es proposen actuar com a *lobbys* sectorials davant la Unió Europea (AEDIMA, ERCIM, Fundació IEEC).

. S'han realitzat accions encaminades a la promoció exterior de les activitats de recerca i transferència de tecnologia de la UPC (DGICYT, CICYT, CUR-DGR, CIRIT, Departament d'Indústria, CIDEM, ICAEN, FCR, ITC).

. S'ha promogut i s'ha donat suport institucionalment a la participació en grans projectes de recerca: UT-M, CETEAD, EDGE, GRANTECAN, PACOS.

. S'impulsaran les propostes presentades al IV Programa marc de R+D de la Unió Europea.

. Es crearà i dotarà dins el CTT una oficina de promoció de la recerca i transferència de tecnologia al servei de les unitats estructurals.

. S'establiran mecanismes per fer l'anàlisi de la demanda de recerca i de transferència de tecnologia per part d'empreses i institucions.

. Es proposarà al Consell Social la dotació d'un premi a la transferència de tecnologia.

## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

### Pla de relacions internacionals

Definir els objectius prioritaris de la cooperació internacional en docència, recerca i gestió, i aconseguir un creixement important de l'activitat internacional de la UPC.

. S'ha creat la figura de l'estudiant associat ERASMUS.

. El Pla de formació del PAS preveu la realització d'estades a universitats i institucions europees.

. S'ha realitzat una àmplia difusió del programa ALFA (Amèrica Llatina Formació Acadèmica) de la Unió Europea.

. S'ha participat activament en el programa INTER CAMPUS de l'ICI.

. Es proposarà a la Junta de Govern i al Consell Social un pla de relacions internacionals constituït per diversos programes associats als següents objectius:

- Incrementar la mobilitat acadèmica internacional d'estudiants

- Afavorir la mobilitat acadèmica internacional de professors

- Aconseguir la projecció internacional del 3r cicle

- Consolidar i ampliar la participació en projectes de R + D internacionals

- Fomentar accions orientades a l'impuls de la ciutadania europea

- Impulsar projectes de cooperació per al desenvolupament

- Formar agents en gestió internacional a les unitats

El pla inclourà objectius quantificats, una avaluació dels costos de la seva implantació, propostes de finançament i un calendari.

. Es buscarà el suport d'organismes nacionals i internacionals per avalar el pla.

## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

### Presència institucional

Aconseguir estrènyer els lligams amb la societat en què està inserida la UPC.

. La UPC ha participat en la creació de l'Institut Joan Lluís Vives, que agrupa totes les universitats de les terres de parla catalana.

. S'ha participat activament en els plans estratègics de Barcelona i de Terrassa.

. S'ha participat en l'operació de projecció exterior de Barcelona a Londres i Frankfurt.

. S'ha participat a la UCE de Prada, a la Universitat Tècnica d'Estiu a Sitges i a la Universitat d'Estiu de la Natura de Berga.

. Es participarà activament en les iniciatives que prengui l'Institut Joan Lluís Vives en els àmbits de projecció social, d'edició i de publicacions, d'intercanvis, i altres que puguin sorgir.

. Es participarà activament en projectes i actuacions de planificació i projecció organitzades des d'àmbits municipals com ara:

- Barcelona 2001 (candidatura a la capitalitat europea de la cultura)
- Barcelona Centre Universitari
- Fòrum Universitari Terrassenc

. S'impulsarà el programa Universitat Arreu, amb la pretensió d'ampliar el seu abast temporal i territorial.

. S'impulsarà la presència de la UPC en el congrés de la Unió Internacional d'Arquitectes que tindrà lloc a Barcelona el juliol del 1996.

. Es crearà un gabinet del Rectorat que impulsi i coordini la presència institucional de la UPC, tenint presents els objectius institucionals de la Universitat.

## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

### Implicació solidària de la Universitat

Afavorir la presa de consciència sobre els desequilibris socio-econòmics existents i generar iniciatives constructives de participació en projectes de desenvolupament i de foment d'actituds solidàries.

. S'ha realitzat la cinquena edició del Fòrum UPC-Consell d'Europa sota el lema: Europa davant el Racisme. Com transformar la diversitat en una força multicultural.

. El pressupost de la UPC per a 1995 preveu la destinació del 0,7% dels ingressos propis a la cooperació per al desenvolupament.

. La Junta de Govern ha estat informada de les activitats realitzades pel CCD des de la seva creació i ha nomenat nous membres del Consell del Centre de Cooperació per al Desenvolupament, i se li ha encarregat una revisió del seu reglament.

. La UPC ha col·laborat activament en campanyes de sensibilització social i de solidaritat sobre les drogues i la SIDA.

. S'impulsarà el Centre de Cooperació per al Desenvolupament, garantint un sistema de finançament per a un funcionament estable, potenciant la implicació de la comunitat i buscant valors afegits propis de la UPC en les seves actuacions.

. Es durà a terme a Terrassa, el desembre de 1995, el congrés internacional Tecnologia, Desenvolupament Sostenible i Desequilibris.

. Es promourà la coordinació horitzontal i interuniversitària d'assignatures optatives i de lliure elecció, i d'altres activitats acadèmiques, com a nucli d'un programa propi de ciència, tecnologia i societat que faciliti la formació integral dels tècnics del futur, sobretot pel que fa als aspectes de la professionalitat científicotecnològica, de l'anàlisi dels impactes i de la responsabilitat social.

. Es buscarà el suport d'organismes nacionals i internacionals per a l'impuls de les iniciatives.

## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

### Facilitar la inserció laboral dels titulats

Mantenir i incrementar elements que afavoreixin la professionalització dels titulats de la UPC.

. La AAUPC ha elaborat una base de dades amb currículums de titulats de la UPC del curs 1993/94, per distribuir-ne les dades.

. S'han creat noves júnior empreses a l'EUPBL i a l'EUPVG.

. Amb l'ajut de l'Associació d'Amics de la UPC, es crearà una oficina d'orientació i inserció laboral per als titulats que reforci i coordini iniciatives existents en aquest camp i que faciliti el trànsit del món acadèmic al laboral.

. Aquesta oficina, en una segona fase, ha d'actuar també com a observatori de la demanda per tal d'obtenir informació apropiada que permeti dissenyar adequadament l'oferta d'estudis en funció de les demandes de treball.

. Es realitzarà un estudi sobre les expectatives d'ocupació de la dona titulada tècnica per orientar les noies que estudiïn a la UPC i evitar la subocupació.

. S'impulsarà la consideració de l'ocupabilitat dels titulats com un criteri important en qualsevol sistema de finançament universitari.

. S'impulsaran iniciatives per ajudar a formar persones amb mentalitat emprendora.

## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

### Edicions UPC

Disposar d'una editorial universitària pròpia.

. El març de 1994 es va constituir com una entitat amb personalitat jurídica pròpia, i amb posterioritat se'n va nomenar el Consell Assessor.

. S'ha realitzat la I Fira del Llibre Tècnic a la UPC.

. El catàleg actual és de 222 títols.

. El nombre d'autors de la comunitat universitària és de 622 professors.

. Impulsar el desenvolupament i l'activitat d'Edicions UPC tendint a completar el seu catàleg, reforçar la distribució externa i crear noves col·leccions temàtiques.

. Promoure coedicions amb altres entitats per donar una difusió més àmplia als textos elaborats a la Universitat.

. Col·laborar amb les universitats de les terres de parla catalana per coordinar activitats comunes en l'àmbit de les publicacions universitàries.

## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

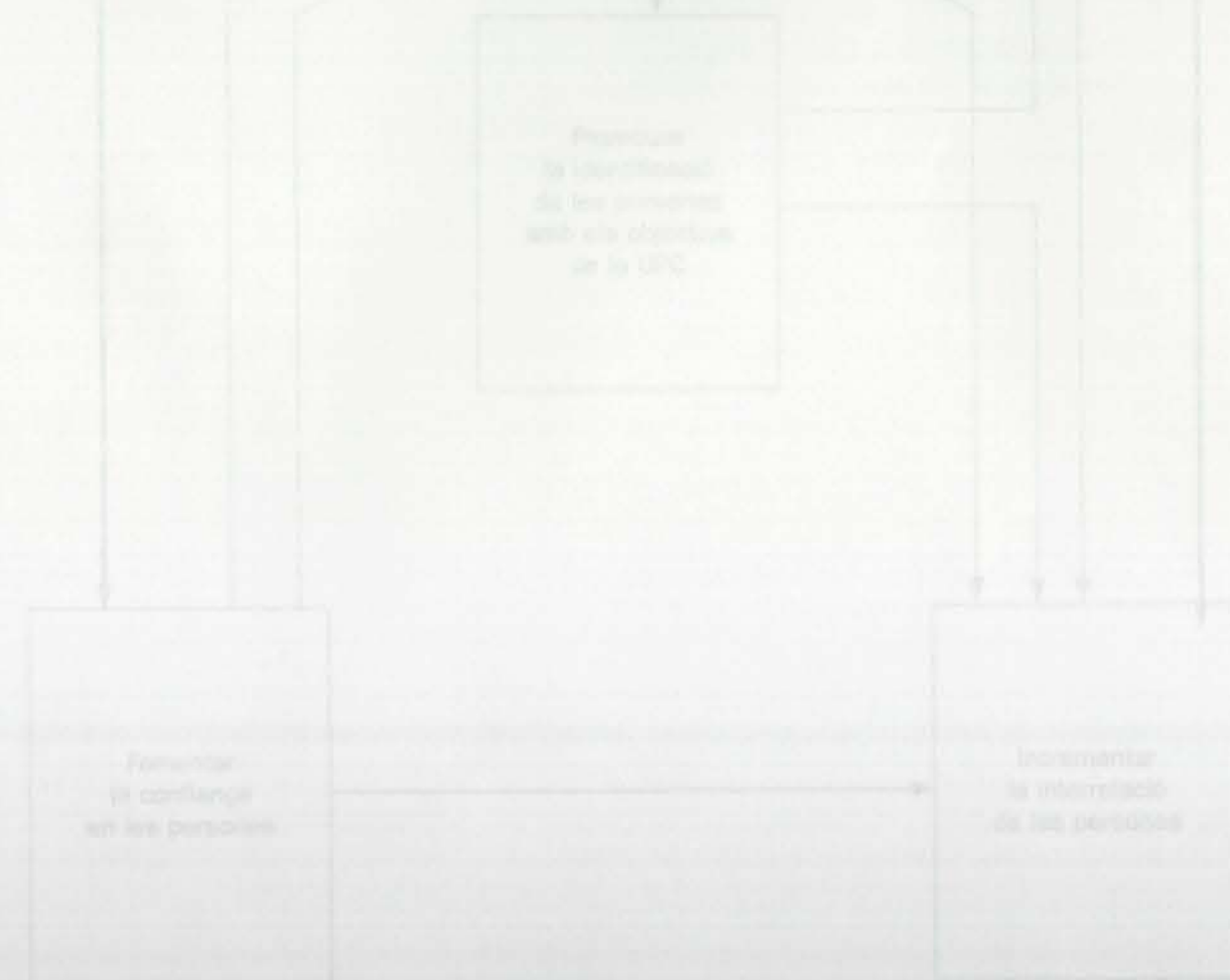
### Crear una agència de finançament

Amb l'objectiu de generar una posició activa per a la captació de recursos, es proposa la creació d'una agència de finançament que vehiculi els projectes i programes que la Universitat vol impulsar de nou, per tal de cercar oportunitats i agents disposats a contribuir al seu finançament.

. El pressupost de 1995, aprovat el 22 de desembre de 1994, té un import de 23.300 MPTA, dels quals més d'un 15% s'obtenen per treballs, projectes i serveis desenvolupats a la UPC.

. L'objectiu del programa de recerca del pressupost de 1995 és aconseguir un 50% d'autofinançament.

. S'investigaran les potencialitats internes i externes i s'aprofitarà íntegrament el marc legal existent, per buscar les fórmules més idònies que permetin incorporar nous instruments de finançament, amb l'objectiu de diversificar les fonts de recursos i millorar el grau d'autofinançament, sense que això sigui en detriment del finançament públic, que ha de continuar essent la principal font de recursos.



## Augmentar la implicació amb la societat i les institucions, i també les relacions amb la comunitat tecnològica i científica

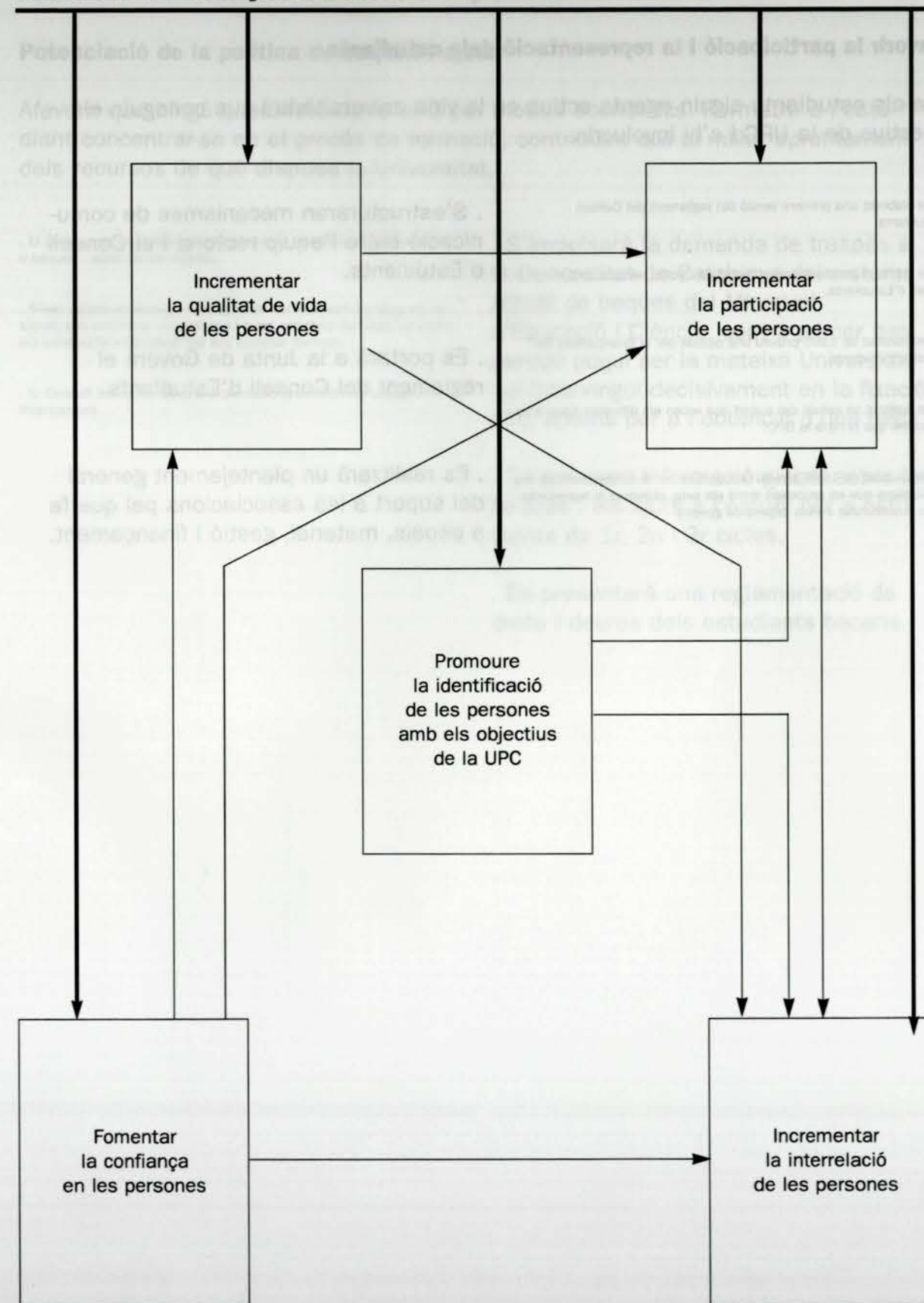
### L'edifici NEXUS

Com a símbol emblemàtic de la relació UPC-societat, l'edifici NEXUS es destina a contenir, d'una banda, els ens que tenen la funció d'articular el nexa Politècnica-societat, i de l'altra, institucions i empreses productives i de serveis interessades en projectes conjunts amb l'entorn universitari.

A la primavera del 1995 entrarà en funcionament l'edifici NEXUS construït gràcies a un acord amb el Consorci de la Zona Franca.

S'ubicaran en els 9.675 m<sup>2</sup> d'aquest edifici intel·ligent entitats que participen o volen participar en projectes de recerca, serveis i transferència de tecnologia, desenvolupats conjuntament amb la UPC.

## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC



## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC

### Afavorir la participació i la representació dels estudiants

Que els estudiants siguin agents actius en la vida universitària i que coneguin els objectius de la UPC i s'hi involucrin.

. S'ha elaborat una primera versió del reglament del Consell d'Estudiants.

. S'ha iniciat el procés de coordinació de l'equip rectoral amb el Consell d'Estudiants.

. El pressupost de 1995 preveu una partida per al finançament del Consell d'Estudiants.

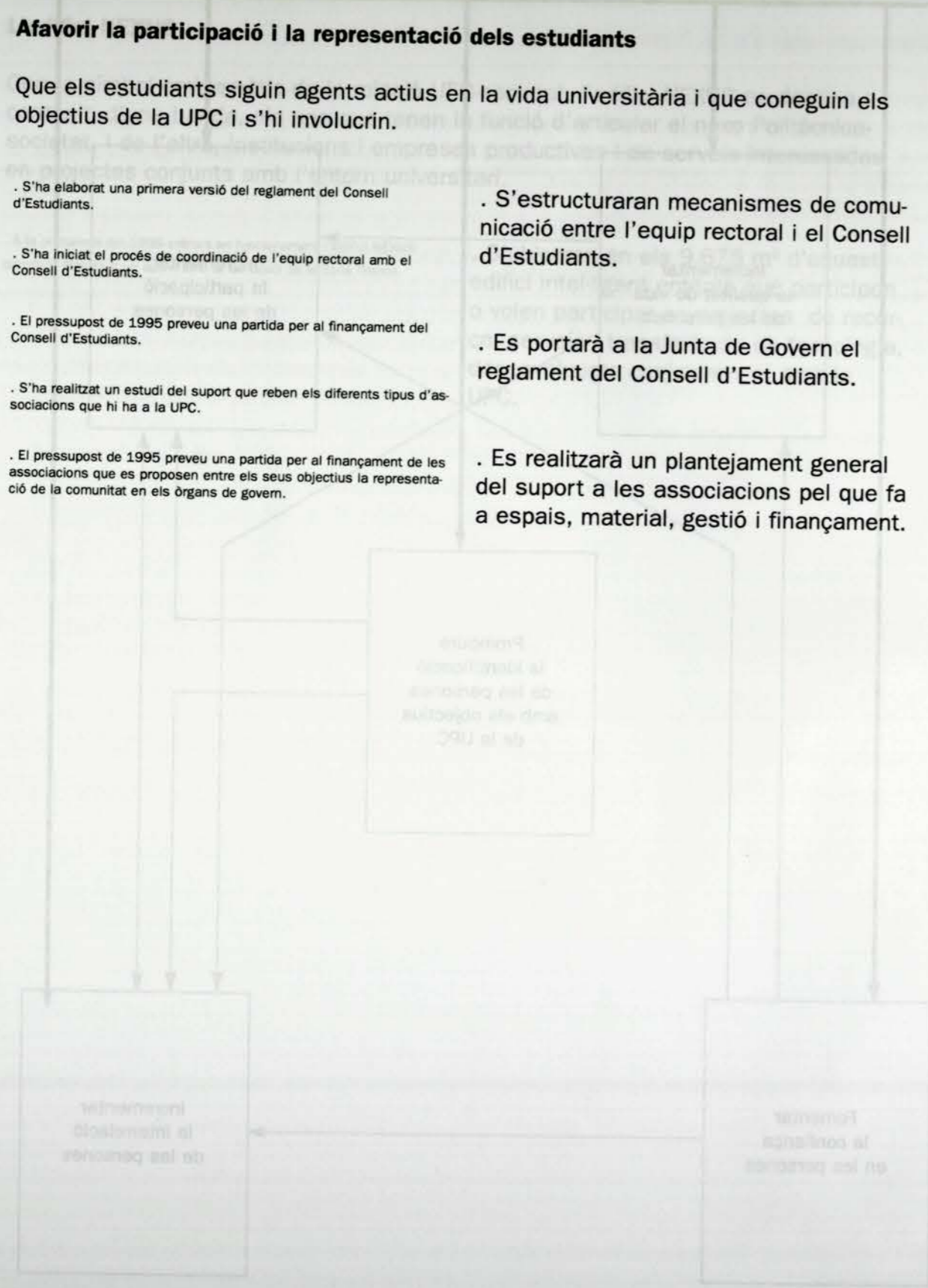
. S'ha realitzat un estudi del suport que reben els diferents tipus d'associacions que hi ha a la UPC.

. El pressupost de 1995 preveu una partida per al finançament de les associacions que es proposen entre els seus objectius la representació de la comunitat en els òrgans de govern.

. S'estructuraran mecanismes de comunicació entre l'equip rectoral i el Consell d'Estudiants.

. Es portarà a la Junta de Govern el reglament del Consell d'Estudiants.

. Es realitzarà un plantejament general del suport a les associacions pel que fa a espais, material, gestió i finançament.



## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC

### Potenciació de la política de beques i ajuts

Afavorir que ningú quedi fora de la UPC per motius econòmics. Permetre a l'estudiant concentrar-se en el procés de formació, contribuint així al millor aprofitament dels recursos de què disposa la Universitat.

. El pressupost de 1995 ha incrementat la quantitat global destinada a beques i ajuts als estudiants.

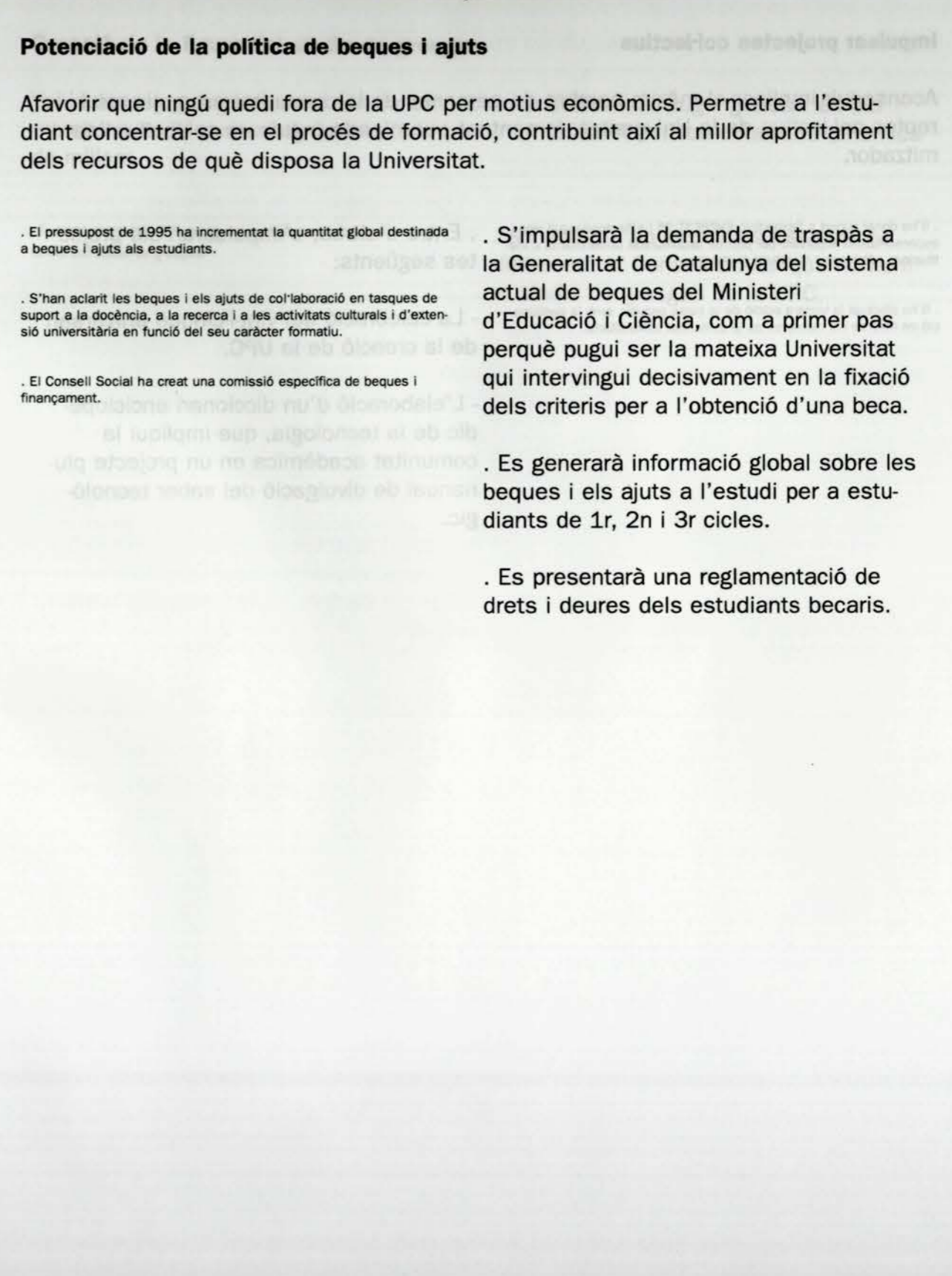
. S'han aclarit les beques i els ajuts de col·laboració en tasques de suport a la docència, a la recerca i a les activitats culturals i d'extensió universitària en funció del seu caràcter formatiu.

. El Consell Social ha creat una comissió específica de beques i finançament.

. S'impulsarà la demanda de traspàs a la Generalitat de Catalunya del sistema actual de beques del Ministeri d'Educació i Ciència, com a primer pas perquè pugui ser la mateixa Universitat qui intervingui decisivament en la fixació dels criteris per a l'obtenció d'una beca.

. Es generarà informació global sobre les beques i els ajuts a l'estudi per a estudiants de 1r, 2n i 3r cicles.

. Es presentarà una reglamentació de drets i deures dels estudiants becaris.





## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC

### Impulsar projectes col·lectius

Aconseguir implicar el màxim nombre de persones de la comunitat en projectes i reptes col·lectius de la Universitat, fomentant que n'esdevinguin un col·lectiu dinamitzador.

. S'ha donat suport a l'expedició EVEREST 95 i s'ha aconseguit una esponsorització important per part de la comunitat universitària, d'institucions públiques i d'entitats financeres.

. S'ha efectuat la tercera edició de la cursa popular, amb la participació de més de mil membres de la comunitat universitària.

. Entre d'altres, s'impulsaran els projectes següents:

- La celebració del vint-i-cinquè aniversari de la creació de la UPC.

- L'elaboració d'un diccionari enciclopèdic de la tecnologia, que impliqui la comunitat acadèmica en un projecte plurianual de divulgació del saber tecnològic.

## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC

### Creació de la figura del síndic de greuges

Vehicular els greuges que el funcionament de la Universitat pugui generar en els membres de la comunitat universitària i tenir un referent per fomentar una dinàmica de millora.

. El pressupost de 1995 conté una partida per al finançament de la funció del síndic de greuges

. A l'entrada en vigor dels Estatuts es demanarà al Consell Social que nomeni el síndic de greuges de la UPC.

## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC

### Pla de seguretat i salut laboral

Minimitzar els riscos als llocs de treball i adequar-los a les normes de seguretat i salut, d'acord amb les orientacions fixades pel Comitè de Seguretat i Higiene.

. El pressupost de 1995 preveu una partida per impulsar una pla de seguretat i salut a la UPC.

. El Centre d'Assistència mèdica ha realitzat, durant l'any 1994, 1.009 revisions preventives i ha practicat 320 assistències mèdiques

. S'han realitzat auditories sanitàries a tots els concessionaris de serveis alimentaris.

. Es consideraran, entre d'altres, les mesures i actuacions següents:

- . l'elaboració d'un mapa de riscos
- . l'elaboració de plans d'emergència
- . la disposició i gestió de residus especials dels laboratoris
- . la previsió d'inversions als edificis per adequar-los a les normes de seguretat
- . l'eliminació progressiva de barreres arquitectòniques

Aquestes actuacions s'han de completar amb mesures de sensibilització i formació per al conjunt de la comunitat universitària.

## Millorar la qualitat de vida de la comunitat universitària i la seva identificació amb els objectius de la UPC

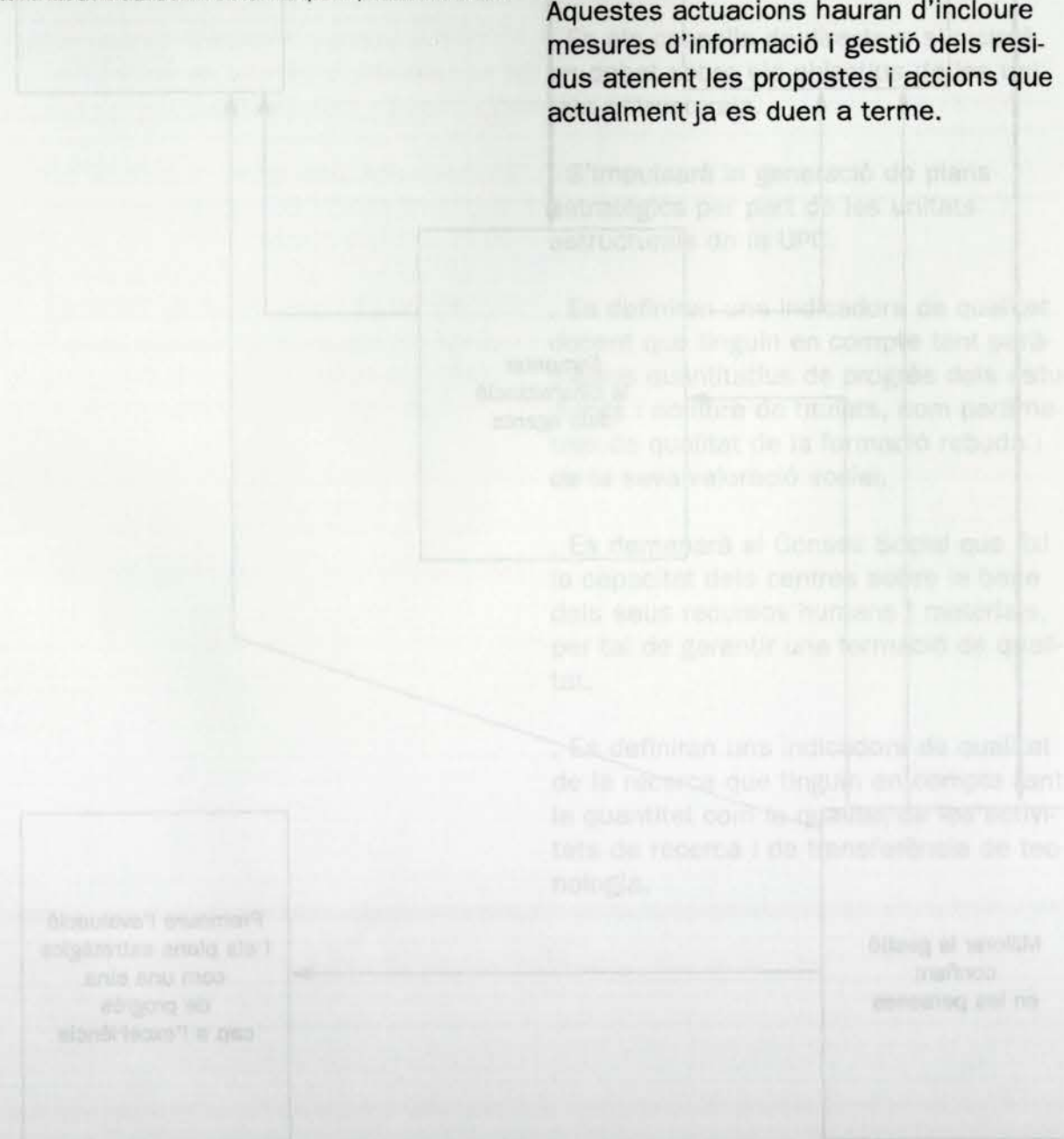
### Promoure accions de sensibilització i millora mediambiental

Generar una dinàmica interna que afavoreixi la sensibilització i l'atenció a l'evolució del medi ambient.

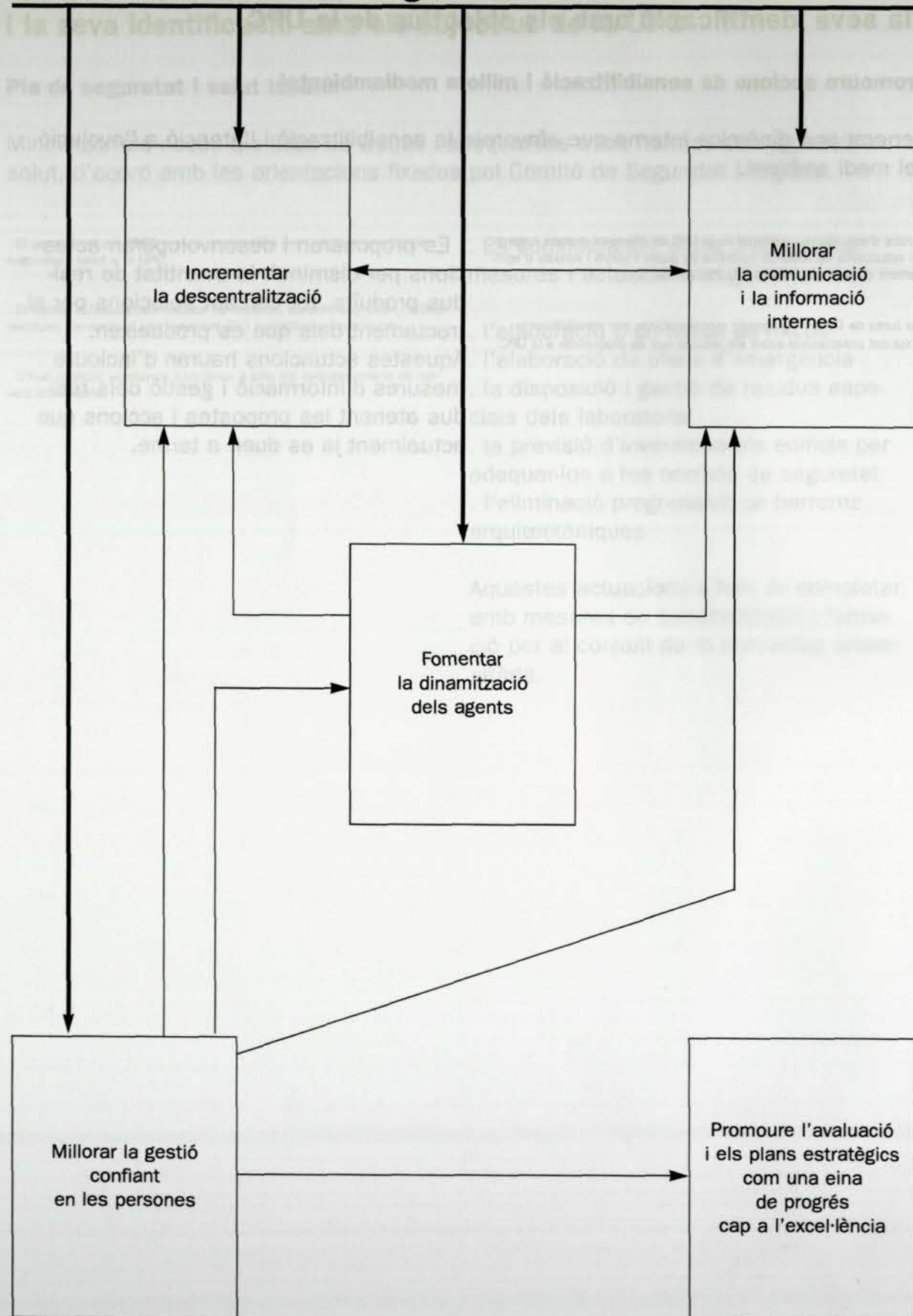
. Grups d'estudiants i personal de la UPC de diferents centres organitzen actuacions de recollida selectiva de paper i cartró i estudis d'aprofitament de residus produïts a la Politècnica.

. La Junta de Govern ha aprovat recomanacions per sensibilitzar la comunitat universitària sobre els residus que es produeixen a la UPC.

. Es proposaran i desenvoluparan actuacions per disminuir la quantitat de residus produïts, tot cercant solucions per al tractament dels que es produeixen. Aquestes actuacions hauran d'incloure mesures d'informació i gestió dels residus atenent les propostes i accions que actualment ja es duen a terme.



## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna



## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Plans estratègics de les unitats estructurals

Promoure la fixació d'objectius de millora de la qualitat en funció dels recursos disponibles i de la informació objectiva necessària per a la presa de decisions.

. S'han preparat escenaris per al funcionament amb plans estratègics introduint, per mitjà del pressupost, mètodes de comptabilitat analítica.

. S'ha definit una primera llista d'objectius per als centres docents i per als departaments i instituts.

. Es definirà el marc de funcionament de les unitats estructurals, aclarint els processos de relació amb les altres unitats, amb els òrgans de govern i amb l'entorn econòmic i social.

. En els consells de directors s'iniciarà un debat sobre els objectius de les unitats estructurals.

. S'impulsarà la generació de plans estratègics per part de les unitats estructurals de la UPC.

. Es definiran uns indicadors de qualitat docent que tinguin en compte tant paràmetres quantitius de progrés dels estudiants i nombre de titulats, com paràmetres de qualitat de la formació rebuda i de la seva valoració social.

. Es demanarà al Consell Social que fixi la capacitat dels centres sobre la base dels seus recursos humans i materials, per tal de garantir una formació de qualitat.

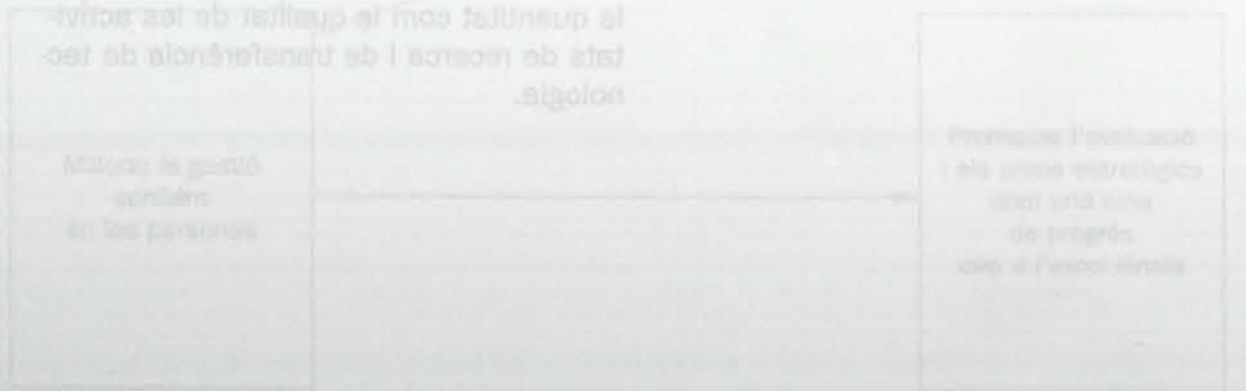
. Es definiran uns indicadors de qualitat de la recerca que tinguin en compte tant la quantitat com la qualitat de les activitats de recerca i de transferència de tecnologia.

## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Coordinació i seguiment de l'organització docent

Donar suport a la reforma acadèmica fent-ne un seguiment per aprofitar les experiències obtingudes i millorar el seu desenvolupament.

- . S'ha fet un seguiment de la implantació de la Normativa de permanència.
- . S'ha desenvolupat una normativa acadèmica adaptada als plans d'estudis reformats i a la Normativa de permanència.
- . S'ha reforçat el suport tècnic a la gestió acadèmica dels centres que implanten la reforma.
- . S'ha creat una comissió de seguiment del projecte ÀBAC.
- . S'ha ampliat i classificat l'oferta d'assignatures de lliure elecció.
- . Es donarà suport als centres per facilitar la gestió de la reforma acadèmica.
- . Es promourà l'establiment de quadres de convalidacions entre plans d'estudis.
- . Es milloraran els mecanismes que regulen la mobilitat d'estudiants entre diferents centres o titulacions.
- . Es desenvoluparà un marc general per a la convalidació i el reconeixement de crèdits de lliure elecció.
- . Es millorarà l'organització de l'oferta i la gestió de les assignatures de lliure elecció.



## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Avaluació de les unitats estructurals

Definir un marc consensuat d'avaluació de les unitats estructurals que incorpori la valoració dels diferents elements que intervenen en els processos propis i la valoració externa.

- . La UPC ha participat en diverses experiències d'avaluació universitària:
  - El projecte experimental del Consejo de Universidades.
  - El projecte experimental de la Unió Europea.
  - El projecte de la Conferència de Rectors d'Europa.
- . S'ha analitzat la incidència del context en què es desenvolupa la docència en les respostes dels estudiants de la UPC a les enquestes sobre l'activitat docent.
- . S'han introduït nous elements en el procés d'avaluació de les activitats de recerca de la UPC (activitat econòmica i índex d'impacte normalitzat basat en el JCR).
- . Es definirà l'esquema d'avaluació de les unitats estructurals a partir del seu marc de funcionament i del seu projecte estratègic, tenint en compte indicadors de qualitat.
- . Es proposarà la utilització de l'avaluació com un element de discriminació positiva en els processos d'assignació de responsabilitats i de recursos a les unitats estructurals.

## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Política de campus

Tenir en compte els campus com una realitat en la gestió i la planificació per plantejar-se l'aprofitament de les economies d'escala.

. S'ha creat la figura de delegat del rector al campus nord per coordinar actuacions i resoldre problemes quotidians.

. S'ha constituït a Terrassa una Comissió de campus representativa, amb presència de tots els estaments, i un Consell de campus que es deriva de la Comissió.

. Es desenvoluparà un model de gestió a escala de campus, incrementant nivells de descentralització respecte dels serveis generals i coordinant actuacions en els àmbits d'obres i manteniment, seguretat i serveis comuns en general.

. S'impulsarà la iniciativa de les unitats i la comunitat universitària de Terrassa d'experimentar un model de funcionament de noves estructures que dinamitzin la vida universitària, per tal de provar-lo i, eventualment, revisar-lo abans d'elevarlo al Claustre General. Aquestes estructures són essencialment la Comissió de campus i el Consell de campus i actuen com a òrgans de dinamització, participació, reflexió, debat i consens sobre propostes de futur i també com a elements importants de mobilització externa.

. S'estudiaran quines de les necessitats que té el país es poden ajudar a satisfer amb l'ús dels nous espais disponibles al Vapor Sala del campus de Terrassa.

. Es demanarà a la Generalitat una planificació temporal de la cessió del campus de Castelldefels que faci possible una programació acadèmica coherent amb la realitat actual i futura de la Politècnica.

## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Reconeixement d'ens universitaris amb finalitat específica

Facilitar el desenvolupament d'ens creats a la mateixa Universitat que tinguin per finalitat la promoció i la coordinació de tasques específiques, particularment en l'àmbit de la recerca.

. S'ha fet un inventari inicial del conjunt d'entitats existents a la UPC que no són unitats estructurals, però que tenen una projecció externa pròpia.

. Es proposarà la formalització de figures internes establint-ne mecanismes de reconeixement en el marc dels Estatuts.

. Es començarà un procés d'integració de bases de dades per tal d'afavorir el manteniment i actualització de dades.

. Es facilitarà el suport a la docència i la recerca en sistemes microinformàtics de xarxa i de gestió del manteniment.

. S'elaborarà un pla evolutiu de necessitats futures i d'actuació als processos de canvi tecnològic.

. Es promourà al desenvolupament de noves estructures d'actuació permanent, que tinguin un caràcter general i pugui substituir diverses estructures temporals.

. Es promourà el projecte de nova organització de la UPC, especialment en els àmbits amb una independència social i gran i en els més propers als centres de recerca i desenvolupament.

. Es realitzaran actuacions de projecció de la UPC, especialment en els àmbits amb una independència social i gran i en els més propers als centres de recerca i desenvolupament.

## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Pla informàtic

Aconseguir un entorn informàtic que augmenti la nostra competitivitat en recerca, amb millors prestacions en suport a la docència i amb més eficàcia en la gestió (màquines connectades a una xarxa estesa a tota la Universitat amb aplicacions adequades).

. S'ha obtingut un ajut de 75 MPTA de la CICYT per al projecte d'extensió de la xarxa de fibra òptica.

. S'ha obtingut un bon nombre d'ajuts d'infraestructura per renovar el nostre parc informàtic. Cal destacar els 170 MPTA de subvenció al CEPBA.

. S'ampliarà la xarxa de fibra òptica i es millorarà la seva tecnologia (per tal d'augmentar la velocitat de transmissió i la facilitat de connexió a les futures xarxes europees).

. Es començarà un procés d'integració de bases de dades per tal d'afavorir el manteniment actualitzat dels sistemes d'informació.

. Es facilitarà el suport a la docència i a la recerca en sistemes microinformàtics, de xarxes i de gestió del manteniment.

. S'elaborarà un pla evolutiu de necessitats futures i d'adequació als processos de canvi tecnològic.

. S'estudiaran quines de les necessitats que té el país es poden ajudar a satisfer amb l'ús dels nous mitjans disponibles al Vapur Sala del campus de Terrassa.

. Es demanarà a la Generalitat una planificació temporal de la creació del campus de Castelldefels que faci possible una programació acadèmica coherent amb la realitat actual i futura de la Politècnica.

## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Pla de comunicació

Crear una política comunicativa coherent amb els objectius de la Universitat.

. S'ha ampliat i redissenyat el butlletí Informacions.

. S'ha generat l'agenda UPC, que amb periodicitat quinzenal anuncia els actes que es fan a iniciativa d'unitats estructurals, membres de la comunitat universitària, associacions o altres entitats.

. Es crearà un butlletí oficial de la Universitat Politècnica que recollirà la normativa i els acords i resolucions dels òrgans de govern.

. S'elaborarà una guia sota el nom Treballar a la UPC que reculli la informació d'interès per a les persones que s'incorporen a la plantilla de la Universitat.

. Es promourà la generació d'una base de dades d'actualització permanent, que serveixi de guia general i pugui substituir eventualment les diverses guies específiques actuals.

. S'impulsarà el projecte de ràdio universitària basada en un model competitiu dirigit a la comunitat universitària.

. Es realitzaran actuacions de projecció exterior de la UPC, especialment en els àmbits amb una incidència social més gran i en els més pròxims als cercles de decisió institucional.

. Potenciar les vies de comunicació amb l'exterior i establir noves vies d'informació i gestió que impliquin els processos administratius.

. Analitzar els procediments que poden resultar més eficients i reformular-los seguint criteris comuns amb les tècniques de processos o altres de similars.

. Disposar de mecanismes eficaços per controlar el grau de satisfacció dels serveis oferits.

## Incrementar l'eficàcia de l'organització interna

### Pla de modernització i simplificació de la gestió administrativa

Disposar d'uns serveis de gestió que proporcionin una qualitat millor als usuaris.

S'han concentrat en el CTT tots els serveis de recerca que la Universitat tenia dispersos, per tal que actuï de «finestreta única» davant dels professors i investigadors i per facilitar-los els tràmits i gestions i les informacions necessàries per dur a terme la seva tasca.

S'elaborarà un programa de modernització i simplificació de la gestió administrativa. Aquest programa ha de permetre substituir la cultura d'administració pública tradicional per una cultura de qualitat orientada al client/usuari, de treball en equip com una via per influir en la consecució dels objectius estratègics de la UPC.

Els elements que caldrà tenir en compte en la seva formulació són els següents:

\* Facilitar la desconcentració de responsabilitats arbitrants mecanismes de delegació de funcions.

\* Proporcionar periòdicament a la comunitat informació de normes, disposicions i acords dels òrgans de govern.

\* Millorar l'atenció al públic ampliant els horaris d'obertura dels serveis i proporcionant la informació adequada.

\* Potenciar les vies de comunicació electrònica, i estudiar noves vies d'informació i gestió que simplifiquin els procediments administratius.

\* Analitzar els procediments que poden resultar més crítics i reformular-los aplicant tècniques com ara la reenginyeria de processos o altres de similars.

\* Disposar de mecanismes eficaços per conèixer el grau de satisfacció dels serveis oferts.

## Política de recursos humans

Per dur a terme aquest Pla, que pretén ser ambiciós però alhora engrescador, és imprescindible comptar amb l'actiu més important de la Universitat, que són les persones que hi treballen. La qualitat d'una universitat depèn essencialment de la qualitat dels seus professors, i la millora en la qualitat de la gestió depèn de l'esperit dinàmic i la col·laboració del personal d'administració i serveis.

La política de recursos humans pretén posar l'èmfasi sobre el desenvolupament de les persones que treballen a la institució, promovent actuacions que permetin definir diversos aspectes com són els organitzatius, la selecció, la formació, l'avaluació, la programació de plantilles, les condicions de treball i les relacions laborals. Per donar suport a la implantació i el disseny d'aquestes actuacions, es crearà un gabinet de recursos humans.

### 1. Personal acadèmic

S'establiran els gran eixos de la política de professorat:

- Esquema de carrera acadèmica

Té per objectiu establir en cada cas les diferents etapes de la carrera del professorat a la UPC, i els mecanismes i les condicions de transició.

- Funcions de la CSAPIU

Amb la finalitat que pugui assumir les tasques que li són pròpies en els processos de selecció, avaluació, estabilització i promoció del personal acadèmic.

- Funcions de les unitats estructurals

Amb l'objectiu d'establir el seu paper en la determinació de les condicions d'accés, avaluació, estabilització i promoció del personal acadèmic.

S'englobaran el conjunt d'actuacions encaminades a la formació del personal acadèmic en un pla de formació que faciliti la difusió, el coneixement i la millora d'aquestes activitats. Aquest pla ha de preveure:

La Junta de Govern ha definit amb precisió la figura del becarí graduat.

L'ICE realitza un pla de formació per a la funció docent del professorat universitari de la UPC.

. S'ha signat un nou conveni de col·laboració amb l'ICT, per facilitar l'assistència del personal acadèmic de la UPC als cursos de l'Escola Superior de Tecnologia.

- Actuacions per a professors recentment incorporats

- Promoció de la formació acadèmica dels professors amb titulació de diplomant, arquitecte tècnic o enginyer tècnic

- Promoció del doctorat

- Facilitat en la mobilitat internacional

- Formació per a canvis d'orientació

- Formació permanent o reciclatge tècnic, científic o artístic

- Formació permanent o reciclatge pedagògic i didàctic

. Durant l'any 1995 es realitzarà una nova convocatòria de places de professorat ordinari.

. S'impulsarà l'aclariment del personal auxiliar d'investigació.

. Es realitzarà una convocatòria d'ajuts de matrícules per a professors associats a temps parcial.

. S'ha realitzat una convocatòria extraordinària per a places de professorat ordinari (19 de TEU i 2 de TU).

. S'ha realitzat una convocatòria per a places de professors associats, per tal de donar resposta a les noves necessitats derivades de la implantació dels nous plans d'estudis.

. S'ha constituït la nova Junta del Personal Acadèmic i la mesa negociadora.

## 2. Personal d'administració i serveis

. En els pressupostos de 1994 i 1995 s'han creat noves places de PAS, especialment per cobrir necessitats de departaments.

### Estructura i organització

Formular un model de dimensionament quantitatiu i qualitatiu de les diferents UE i serveis de la UPC, de caràcter plurianual, que incorpori l'índex de l'activitat de la unitat i els plans d'actuació de les UE amb l'objectiu de tendir cap al ràtio 0,88 PAS/professor.

Aplicar micro-models organitzatius pilot en alguns departaments significatius.

Aprovar el nou catàleg de llocs de treball que incorpori els canvis organitzatius proposats i les noves places creades.

### Selecció

Desenvolupar un sistema de selecció eficaç i transparent que prevegi l'accés, la mobilitat i la promoció del personal d'administració i serveis. Aquest sistema ha de tenir una orientació finalista del suport al projecte institucional ha de donar resposta, per una banda, a la cobertura de les necessitats dels llocs de treball, d'acord amb el model organitzatiu, i per l'altra, als interessos de desenvolupament i carrera professional del PAS.

### Formació

Situar la formació com una eina estratègica de gestió per contribuir al desenvolupament d'habilitats i a l'adquisició de coneixements. Aquesta oferta formativa s'ha de vincular de forma directa amb la consecució de resultats de les UE i dels serveis, tenint en compte també els interessos de desenvolupament professional del PAS.

. S'ha publicat el nou Pla de formació per a quatre anys en el qual es preveuen 133 cursos.

. Els cursos oferts en el curs 1993/94 han estat avaluats com a molt positius o positius per una gran majoria de persones.



## Avaluació

Consolidar un model d'avaluació com a eina de millora de la gestió i de desenvolupament professional de les persones, que cerqui el consens i la implicació col·lectiva.

## Promoció

Dissenyar i fomentar línies de treball que permetin la promoció a mitjà i a llarg termini del personal de la UPC, mitjançant la formació i un nou disseny de concursos i oposicions que assegurin l'adequació de la persona al lloc de treball.

## Relacions laborals

Orientar la negociació cap a un «model de cooperació» adreçat a la solució de problemes, que compatibilitzi la millora de les condicions de treball amb l'assoliment dels objectius de millora en la prestació de serveis.

La millora en les condicions de treball ha de contribuir a incrementar la productivitat de forma qualitativa i/o quantitativa.

## Contractacions

Resoldre situacions precàries i buscar vies alternatives per a la contractació adequada del personal que treballa en tasques temporals específiques.

. Com a conseqüència de les places creades a l'oferta pública del curs 1994/95, s'ha fet un concurs de promoció obert a tota la plantilla (personal laboral i funcionari) per ocupar places d'operador.

. El mes de desembre es va constiur la nova Junta de Personal Funcionari.

. El mes de febrer s'han celebrat eleccions al Comitè d'Empresa per al personal laboral.

## Política pressupostària

El marc de les actuacions proposades ha de tenir en compte, lògicament, l'escenari econòmic en el qual es podran dur a terme.

Les incerteses actuals sobre el volum de recursos de què podrà disposar la Universitat són molt importants i dificulten l'establiment de programacions ajustades als recursos futurs. Amb tot, concorren un conjunt d'iniciatives desenvolupades per les administracions públiques que han situat en un primer pla d'actualitat el model de finançament de les universitats. Així, el Consejo de Universidades ha elaborat un document de finançament de les universitats, que la Politècnica ha posat a debat i del qual s'han tret conclusions. També la Generalitat de Catalunya vol emprendre un model propi d'assignació de recursos a les universitats i, alhora, està pendent la presentació al Parlament de Catalunya d'un nou Pla plurianual d'inversions a les universitats.

El denominador comú d'aquest conjunt d'iniciatives és tendir cap a una programació econòmica més estable, objectivable, transparent i permanent en el temps, que permeti, i en certa mesura obligui, a les mateixes universitats a definir els seus propis objectius i prioritats.

En aquest marc, la UPC s'ha posicionat de forma clara per afrontar amb anticipació els reptes que, en matèria econòmica, hauran d'afrontar les universitats.

Així, per exemple, els òrgans de govern van aprovar al desembre de 1994 un pressupost per a aquest any que assenyala una determinada trajectòria definida pels punts següents:

. Introduir 10 programes en el pressupost, que pretén assolir la institució, com a primer pas per establir els plans estratègics a nivell de les UE

. Objectivar i fer més transparent el conjunt de recursos i programes que s'hi contenen, fent més senzilla la presa de decisions, l'assignació de recursos i l'avaluació de resultats

. Diversificar les fonts d'ingressos i incrementar el grau d'autofinançament

. Incrementar el volum i la competitivitat dels productes i serveis que oferim a l'exterior

. Incorporar el conjunt global de recursos que gestiona la Universitat, amb la inclusió de les activitats previstes en matèria de recerca, serveis i transferència de tecnologia i altres ingressos propis

En aquest context, els programes aprovats en el pressupost i la nova metodologia adoptada en la seva confecció i gestió s'emmarquen perfectament en els objectius, les propostes i les actuacions formulades en aquesta planificació estratègica.

De la mateixa manera, els pressupostos futurs hauran de ser coherents amb aquest Pla, i desenvolupar els objectius formulats, tenint en compte el volum de recursos de què es disposa i els mètodes d'assignació interns i externs que s'adoptin.

## 7. La gestió del canvi

Fer realitat els propòsits de canvi en una organització vol dir tenir capacitat per ajustar el seu model organitzatiu, de manera que els objectius estratègics definits pesin més que les inèrcies del passat. D'aquí ve la necessitat d'ajustar els mecanismes que fan funcionar la institució i orientar-los a la missió i els eixos estratègics proposats. De la mateixa manera que els eixos estratègics proposats s'alimenten d'uns precedents i d'una opció de posicionament futur, els canvis en les dinàmiques organitzatives i l'estructura arrenquen de moltes experiències precedents i pretenen optimitzar els recursos organitzatius propis i posar-los al servei de la planificació estratègica.

Orientar l'organització a la planificació estratègica comporta emprendre un conjunt de mesures que facilitin una nova cultura organitzativa més adient a la Universitat que estem construint pensant en el demà. L'objectiu no és canviar persones o inventar circuits originals; l'objectiu és afavorir un canvi en la cultura organitzativa, en el qual la planificació estratègica, el treball per objectius, l'orientació a les unitats estructurals i la corresponsabilització amb els postulats de la institució marquin les pautes de la quotidianitat.

És en aquesta línia que es proposa desenvolupar un conjunt de mesures que facilitin la gestió del canvi, cap a una universitat ajustada als propòsits de la planificació estratègica. Les mesures d'aquest ajust incorporaran, com a projectes principals, els següents:

1. Afavorir la planificació estratègica creant una funció tècnica de planificació, programació i avaluació per desenvolupar programes de recerca i de docència.
2. Afavorir la promoció de la recerca i la transferència de tecnologia mitjançant la creació d'una funció de promoció que, coordinada per mitjà del CTT, incrementi els contactes amb l'exterior.
3. Engegar una política de recursos humans per al conjunt del personal de la Universitat.
4. Elaborar el Pla informàtic de la Universitat, que tingui en compte els nous canvis tecnològics en sistemes d'informació i integració de bases de dades.
5. Potenciar la política de comunicació, creant una funció tècnica que millori la comunicació interna i augmenti i faciliti la projecció cap a l'exterior.
6. Adequar els processos administratius cap a una major simplificació i una major descentralització des d'una funció de reenginyeria de processos, amb l'objectiu d'optimitzar els circuits de gestió i de prestar un servei de qualitat superior als usuaris.
7. Desenvolupar una funció que actuï com a agència de finançament en la captació de nous recursos, a més d'incorporar l'elaboració i el control del pressupost de la Universitat i les entitats associades.

La concreció d'aquestes funcions implicarà el desenvolupament d'un conjunt de funcions directives que, en forma de **gabinets d'organització interna i control de gestió, de planificació i avaluació, de recursos humans i del Rectorat**, tindran com a objectiu materialitzar la gestió del canvi que ha de procurar una major disposició de la institució a la planificació estratègica i a acomplir la missió de qualitat al servei de la societat. El desenvolupament d'aquestes funcions es realitzarà buscant el millor aprofitament dels recursos humans ja existents a la Universitat.

## 8. Un projecte de tots

Aquesta planificació no està pensada per a una comunitat imaginària instal·lada en un futur difícil de descriure, sinó que respon a la comunitat actual de la Politècnica, amb les peculiaritats que li són pròpies, i arranca del present per encarar millor el futur.

El seu gran propòsit és fer transparents els objectius de l'equip rectoral, motivar les persones i unitats que constitueixen la nostra Universitat i incrementar el nivell de satisfacció en la qualitat percebuda per part de la mateixa comunitat i de la societat en general. Qualitat percebuda en la qual la realitat -els serveis obtinguts- ha de satisfer les necessitats i les expectatives creades.

És, doncs, una planificació pensada perquè la **comunitat acadèmica** pugui beneficiar-se de la potenciació de la recerca i dels augments quantitatius i qualitatius que la UPC espera aconseguir en els pròxims anys. Perquè el professorat gaudeixi de bones oportunitats per reciclar-se basant-se en l'aposta per la formació continuada, i perquè millori la seva qualitat de vida a la universitat des del desenvolupament d'una política de recursos humans per a tot el col·lectiu. Perquè el professorat ajudi a millorar les relacions amb la societat i disposi d'instruments per donar una resposta idònia, des de la investigació i la docència, a les demandes socials.

És una planificació pensada perquè els **estudiants** trobin resposta a les necessitats que un entorn laboral competitiu i l'exigència paral·lela d'especialització i versatilitat impliquen, intentant tenir presents les necessitats creixents de formació integral. Perseguint una millora de les condicions de vida a la universitat, vetllant perquè el conjunt de serveis i utilitats que els ofereix la institució s'harmonitzin alhora amb les exigències de la vida acadèmica i amb les necessitats d'una comunitat jove.

És una planificació pensada perquè el **personal d'administració i serveis** pugui millorar la seva qualitat de vida a la universitat, pugui incrementar la seva implicació amb els objectius globals de la Universitat i, amb la millora compassada de les formes de gestió, i dels processos de descentralització i de comunicació interna, pugui dur a terme amb més eficàcia i satisfacció les tasques que li són pròpies.

És una planificació elaborada pensant en la **societat**, i no podria ser de cap altra manera en una institució que per definició es deu a la mateixa societat. Una planificació que vol potenciar els mecanismes per generar la màxima transparència, proximitat i complicitat amb l'entorn de la Universitat. Afavorint una major fluïdesa en la comunicació amb les comunitats tecnològiques i científiques, una presència més important en les institucions, una interrelació més gran i més consolidada amb els agents econòmics i socials i les connexions necessàries en els àmbits de presa de decisions i d'influència, per aconseguir un posicionament millor i l'obtenció de més recursos externs. Potenciant al mateix temps uns contactes habituals, marcats per la confiança, amb associacions i organismes que promouen objectius solidaris.

En definitiva, l'equip rectoral ha elaborat aquesta planificació estratègica com un primer pas d'un projecte ambiciós, que vol aconseguir que el conjunt de la Universitat esdevingui una comunitat que, lluny de tancar-se en ella mateixa, planifiqui amb confiança les seves estratègies, les assumeixi i orienti obertament les seves energies cap a la **qualitat al servei de la societat**.

El seu gran propòsit és fer transparents els objectius de l'equip rectoral, motivar les persones i unitats que constitueixen la nostra Universitat i incrementar el nivell de satisfacció en la qualitat percebuda per part de la mateixa comunitat i de la societat en general. Qualitat percebuda en la qual la realitat -els serveis obtinguts- ha de satisfer les necessitats i les expectatives creades.

En, doncs, una planificació pensada perquè la comunitat acadèmica pugui beneficiar-se de la potenciació de la recerca i dels augments quantitatius i qualitatius que la UPC espera aconseguir en els pròxims anys. Perquè el professorat guardi de bones oportunitats per recerques basades en l'època per la formació continuada, i perquè miliori la seva qualitat de vida a la universitat des del desenvolupament d'una política de recursos humans per a tot el col·lectiu. Perquè el professorat pugui millorar les seves relacions amb la societat i disposi d'instrumental per donar una resposta idònea, des de la investigació i la docència, a les demandes socials.

En una planificació pensada perquè els estudiants trobin respostes a les necessitats que un entorn laboral competitiu i l'exigència paral·lela d'especialització i versatilitat impliquen, intentant fer presents les necessitats creants de formació integral. Perseguint una millora de les condicions de vida a la universitat, veient perquè el conjunt de serveis i utilitats que els ofereix la institució s'harmonitzin alhora amb les exigències de la vida acadèmica i amb les necessitats d'una comunitat jove.

En una planificació pensada perquè el personal d'administració i serveis pugui millorar la seva qualitat de vida a la universitat, pugui incrementar la seva implicació amb els objectius globals de la Universitat, i amb la millora compresada de les formes de gestió, i dels processos de descentralització i de comunicació interna, pugui dur a terme amb més eficàcia i satisfacció les tasques que li són pròpies.

En una planificació estroada pensada perquè en la societat, i no podria ser de cap altra manera en una institució que per definició es deu a la mateixa societat. Una planificació que vol potenciar els mecanismes per generar la màxima transparència, proximitat i compromís amb l'entorn de la Universitat. Atant una major fluïdesa en la comunicació amb les comunitats tecnològiques i científiques, una presència més important en les institucions, una interacció més gran i més consolidada amb els agents econòmics i socials i les connexions necessàries en els àmbits de presa de decisions i d'influència, per aconseguir un posicionament millor i l'obtenció de més recursos externs. Potenciant al mateix temps uns contactes habituals, marcats per la confiança, amb associacions i organismes que promouen objectius solidaris.