

Pla estratègic de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

2021-2025



Índex

1. Introducció	5
Presentació del Rector	5
Procés de planificació estratègica	6
Estructura del Pla Estratègic	9
2. Diagnosi	12
Anàlisi DAFO	12
3. Marc estratègic	15
Model de futur i palanques de canvi	15
Missió	16
Visió	16
Valors	17
Eixos estratègics	17
Objectius estratègics	17
4. Pla operatiu 2021-2025	21
Línies d'actuació o accions	21
Annex 1. Procés participatiu	27
Annex 2. Operativització	33
Annex 3. Plantilla de Quadre de Comandament	43

1. Introducció



Introducció

Presentació del Rector

El Pla Estratègic 2021-2025, una eina imprescindible per a la Universitat

És desitjable que les institucions defineixin els seus objectius a mitjà termini i que hi alineïn perfectament les accions necessàries per assolir-los. Així mateix, és imprescindible que hi hagi un consens màxim per decidir els primers, de manera que els òrgans de direcció de la institució puguin establir les segones i disposin de mesures per quantificar l'assoliment d'allò que la comunitat ha establert. Aquesta hauria de ser la lògica de funcionament en una institució democràtica com la nostra, i això ho ha de permetre el Pla Estratègic.

La UVic-UCC no disposava d'un pla estratègic únic. Aquesta anomalia era conseqüència de la singularitat de la nostra entitat. L'acord federatiu entre la Fundació Universitària Balmes i la Fundació Universitària del Bages signat l'any 2014, la creació de la Fundació d'Estudis Superiors en Ciències de la Salut l'any següent, i la darrera entrada de la Fundació Privada Elisava Escola Universitària l'any 2020, conformen una situació excepcional. Per això mateix, la definició d'objectius comuns esdevé un element cabdal per permetre una actuació eficient i la necessària cohesió institucional.

El Pla Estratègic que ve a continuació ha requerit un gran esforç per definir què hauria de ser la UVic-UCC en el període 2021-2025. El missatge és clar: som quatre fundacions, però una única Universitat. Manifestem el que volem ser i com treballarem per assolir els objectius consensuats mitjançant els indicadors que han de determinar si ho hem aconseguit. El document recull l'esforç dels darrers mesos per fer-ho possible, amb un treball intens que des d'aquesta presentació vull agrair. Tota la comunitat ha estat convidada a debatre'l i a proposar idees, i crec que recull la gran majoria de les aportacions que es van fer. El meu agraïment, doncs, a tothom, però especialment a la Secretària General per coordinar tota la feina necessària, i a UTrans per fer-ho possible amb una professionalitat que vull reconèixer especialment.

El procés de reflexió, encetat fa uns mesos pels membres de la Junta de Rectorat i els directors generals de les fundacions, ha cristal·litzat en el Pla Estratègic que ara tinc el plaer de presentar. L'hem fet en una situació difícil, que ha posat a prova la capacitat de la UVic-UCC per afrontar els problemes més imprevistos. Ara toca treballar en l'assoliment dels objectius del Pla. No dubto que podrem fer-ho, amb la voluntat de persistència pròpia de la nostra institució.

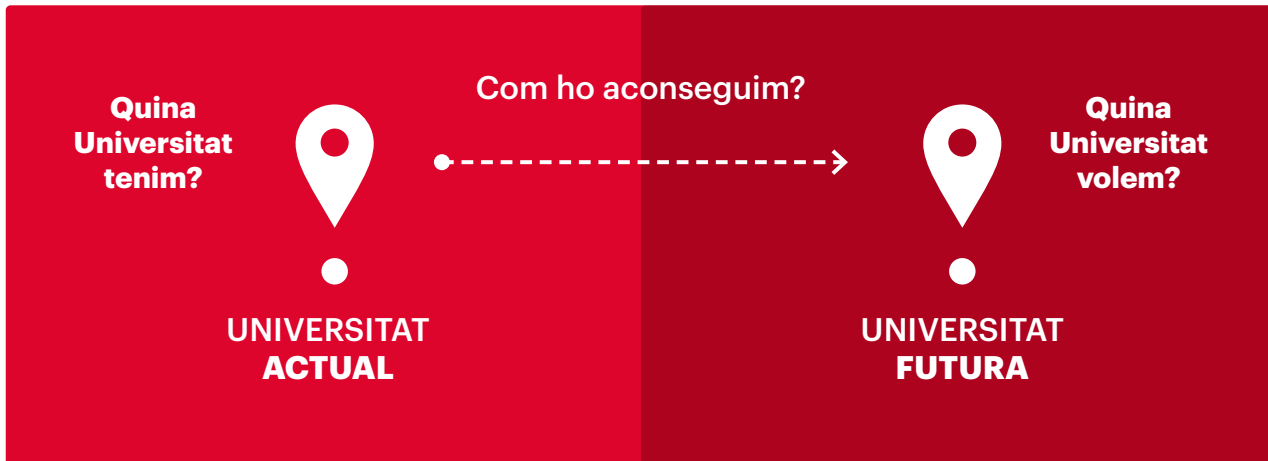
Josep Eladi Baños Díez

Rector de la UVic-UCC

Procés de planificació estratègica

Metodologia

El procés de **planificació estratègica** consisteix bàsicament en la realització d'una **diagnosi** de la organització actual (la Universitat que tenim), identificar els principals atributs i trets diferencials del **model de futur** (la Universitat que volem), i definir el **full de ruta** i les **accions prioritàries** que ens han de permetre passar de la situació actual a la situació futura desitjada.



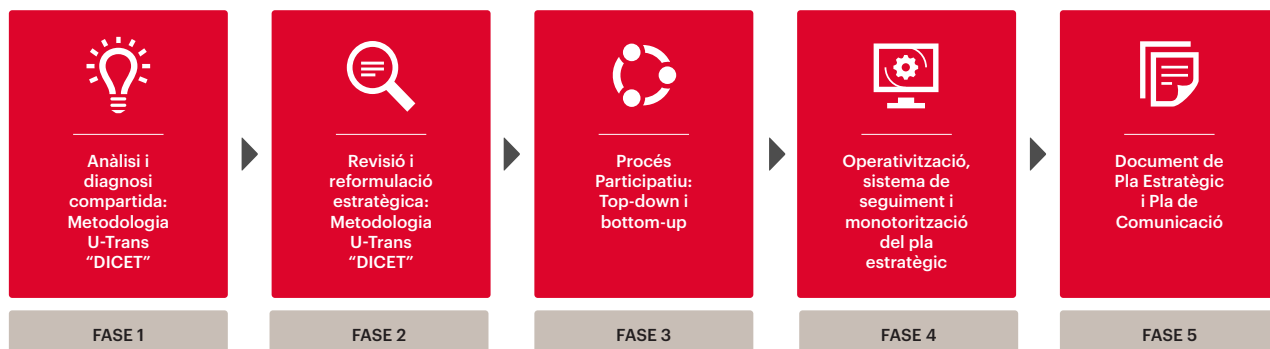
Definició i implementació de l'estratègia de la UVic-UCC 2021-2025



Procés de planificació estratègica

Fases

El procés de planificació estratègica de la UVic-UCC s'ha portat a terme a través de **5 Fases**:



Participants

El procés d'elaboració del Pla Estratègic de la UVic-UCC s'ha organitzat i desenvolupat amb la implicació dels següents participants que han desenvolupat diferents funcions:

Grup Impulsor

- **Membres:** Rector de la UVic-UCC, Director General de la FUBalmes, Director General de la FUBages, Directora General de la Fundació d'Estudis Superiors en Ciències de la Salut, Secretària General i Gerent de la UVic-UCC, i altres persones amb càrrecs de responsabilitat designades per la direcció, si s'escau.
- **Funcions:** Seguiment del procés de Planificació Estratègica: presentació, contrast i validació de propostes i presa de decisions.
- **Participació:** Manteniment de reunions periòdiques de treball i seguiment.

Grups de Participació

- **Membres:** Persones seleccionades pel Grup Impulsor que representin els àmbits i eixos estratègics establerts.
- **Funcions:** Facilitar l'anàlisi i formulació estratègica de la UVic-UCC a través de l'aportació d'idees, opinions i/o impressions en relació als àmbits estratègics i/o prioritats estratègiques en el marc de les diferents activitats de la Universitat.
- **Participació:** Manteniment de 1 o 2 reunions per cada Grup de Participació.

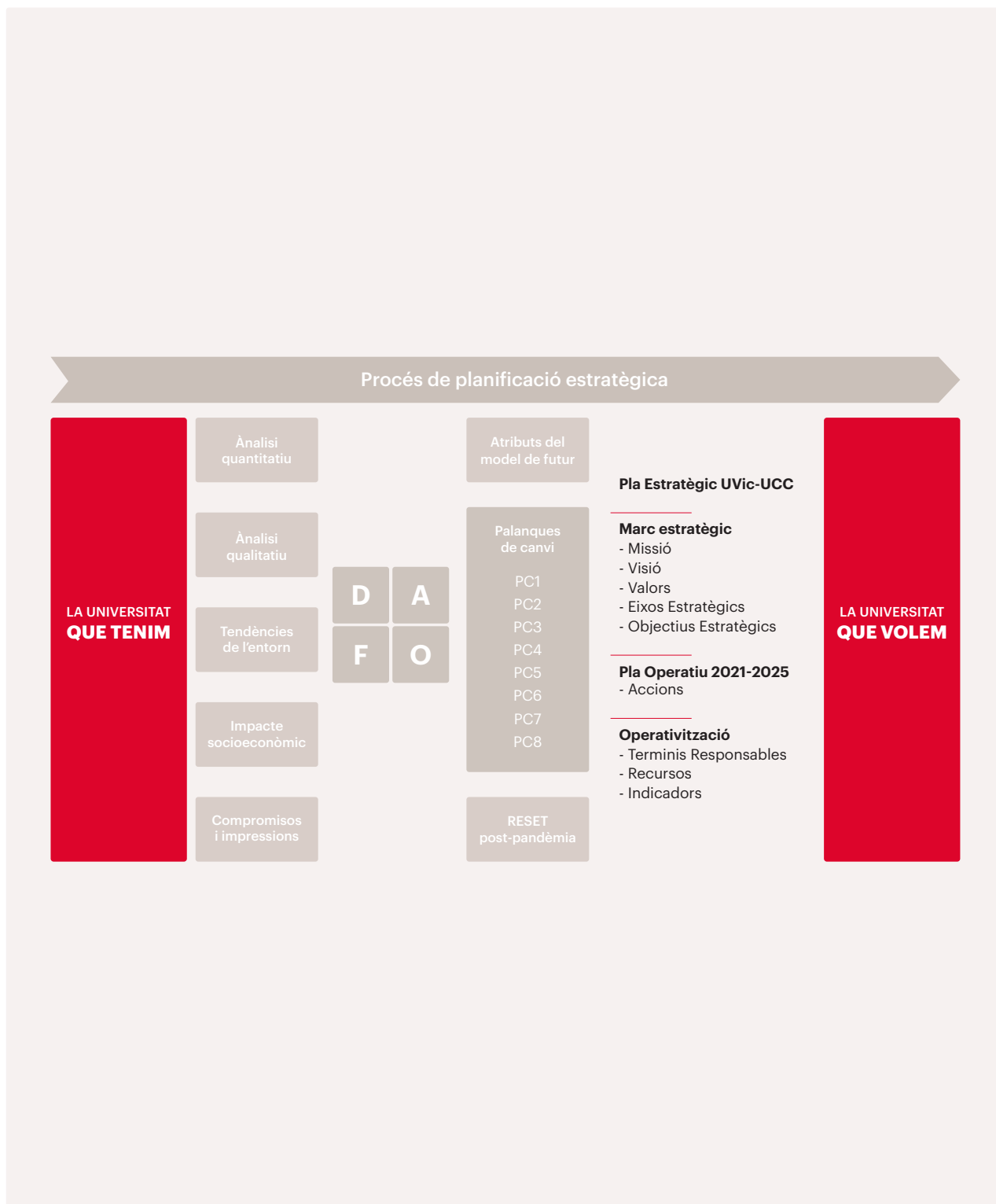
Stakeholders

- **Membres:** Representants de les entitats amb interessos compartits amb la UVic-UCC.
- **Funcions:** Facilitar l'anàlisi de l'entorn de la UVic-UCC a través de l'establiment dels criteris, objectius i prioritats que permetin alinear i encaixar les estratègies d'aquestes entitats amb l'estratègia de la UVic-UCC.

Procés de planificació estratègica

Procés

A continuació es presenta gràficament i a títol il·lustratiu un esquema del **procés de planificació estratègica** de la UVic-UCC:



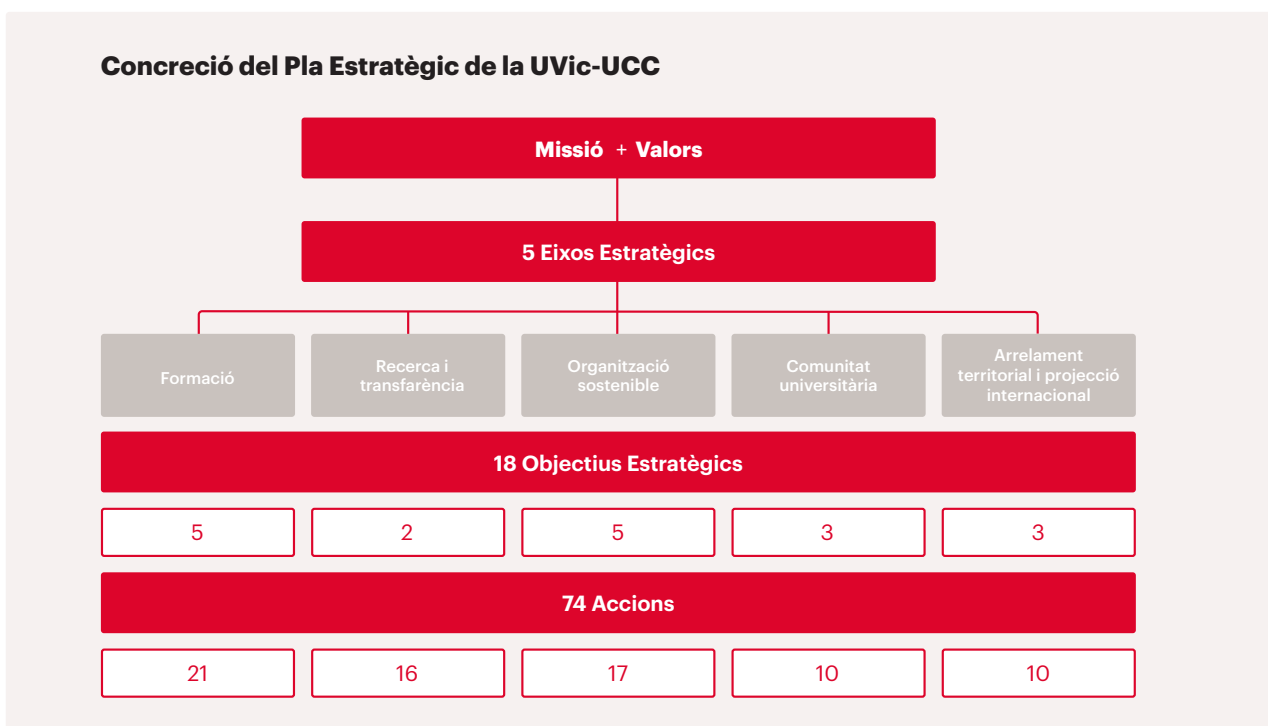
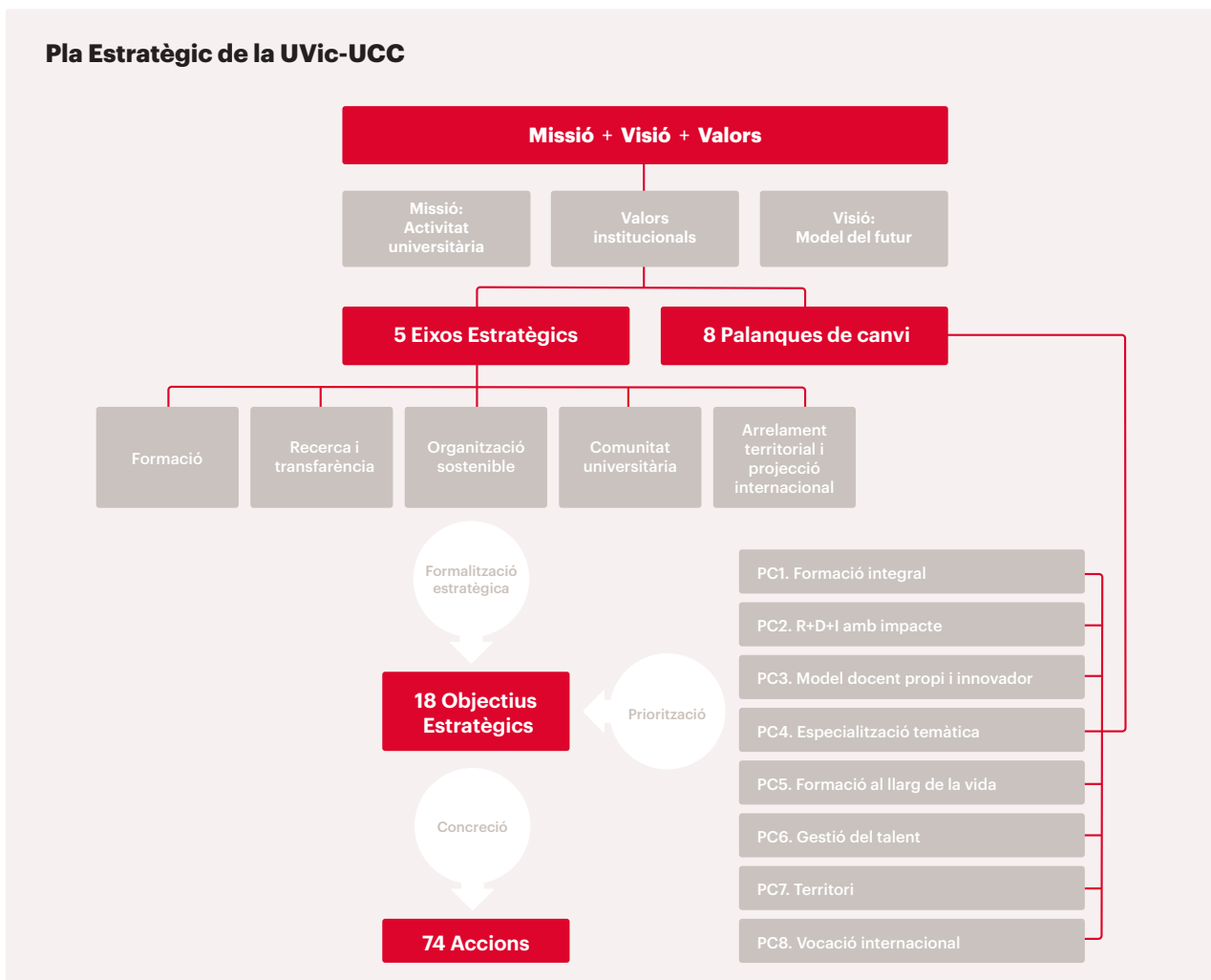
Estructura del Pla Estratègic

Elements i conceptes

El present Pla Estratègic conté una formulació dels següents **elements conceptuals**:

- El **model de futur** i les **palanques de canvi**: Son els principals atributs propis i diferencials del model de futur de la Universitat que volem i que han de servir per prioritzar els objectius estratègics i les línies d'actuació, i en els que s'haurien de centrar els esforços en els propers anys.
- La **missió**: Defineix la raó de ser de la institució.
- La **visió**: Estableix a què aspira la institució amb un horitzó de llarg termini, i es formula a partir dels atributs del model de futur o palanques de canvi.
- Els **valors**: En el context de la planificació estratègica, són les característiques pròpies a través de les quals la Universitat vol ser reconeguda i percebuda i que configuren la forma d'actuar de la institució i la singularitzen.
- Els **eixos estratègics**: Configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat universitària.
- Els **objectius estratègics**: Són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la Universitat en cadascun dels eixos estratègics prèviament definits.
- Les **línies d'actuació o accions**: Són les accions que s'han de desenvolupar i que han de servir per concretar la visió estratègica formulada en els eixos.

Estructura del Pla Estratègic



2. Diagnosi



Diagnosi

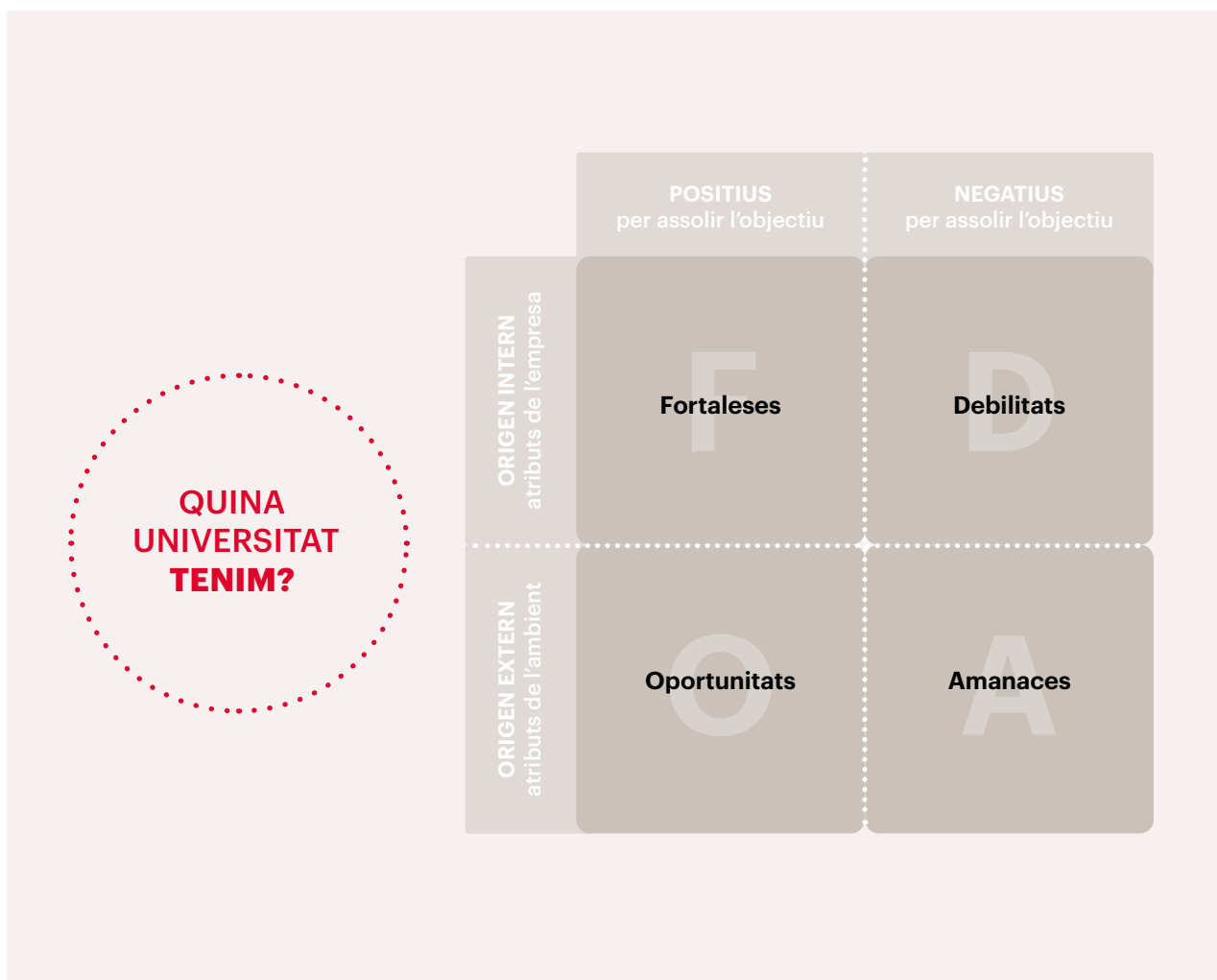
La Universitat que tenim Metodologia d'anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO consisteix a analitzar el **context competitiu** des de **dos vessants: externa i interna**.

- La vessant **INTERNA** analitza les **fortaleses i debilitats** de la Universitat d'una manera individual i basant-nos sempre en fets objectius o reals.
- La vessant **EXTERNA** és la que identifica les **oportunitats i amenaces** que es donen en el sector, i que la Universitat haurà d'aprofitar i superar respectivament.

Un cop realitzat l'anàlisi DAFO, la **formulació estratègica** consisteix en respondre a les **preguntes següents**:

- Com podem **explotar** cada **fortalesa**?
- Com podem **superar** o contrarestar cada **debilitat**?
- Com podem **aprofitar** cada **oportunitat**?
- Com ens podem **defensar** de cada **amença**?



Diagnosi

Informació Disponible

El present Pla Estratègic, i més concretament la diagnosi realitzada de la Universitat actual, s'ha elaborat en base a la informació i plantejaments continguts, entre altres, en els següents documents:

- Pla estratègic UVic 2011-2016 i línies estratègiques UVic 2016-2020
- Memòries d'activitat de la UVic-UCC
- Comptes anuals auditats dels últims 5 anys
- Informe d'anàlisi del valor social generat UVic-UCC 2017
- Estudi d'impacte en el territori de la UVic-UCC 2018
- Informació quantitativa de Graus i Màsters, Formació Contínua i Doctorat
- Informes d'inserció laboral de l'AQU
- Informes de recerca i transferència de la UVic-UCC
- Memòries de PDI i PAS de la UVic-UCC
- Informació de satisfacció i mobilitat d'estudiants
- Memòries de projectes de territori
- Informació comparativa d'Universitats del SUC
- Informació general disponible de l'entorn socioeconòmic i universitari
- Altres informacions i documents rellevants

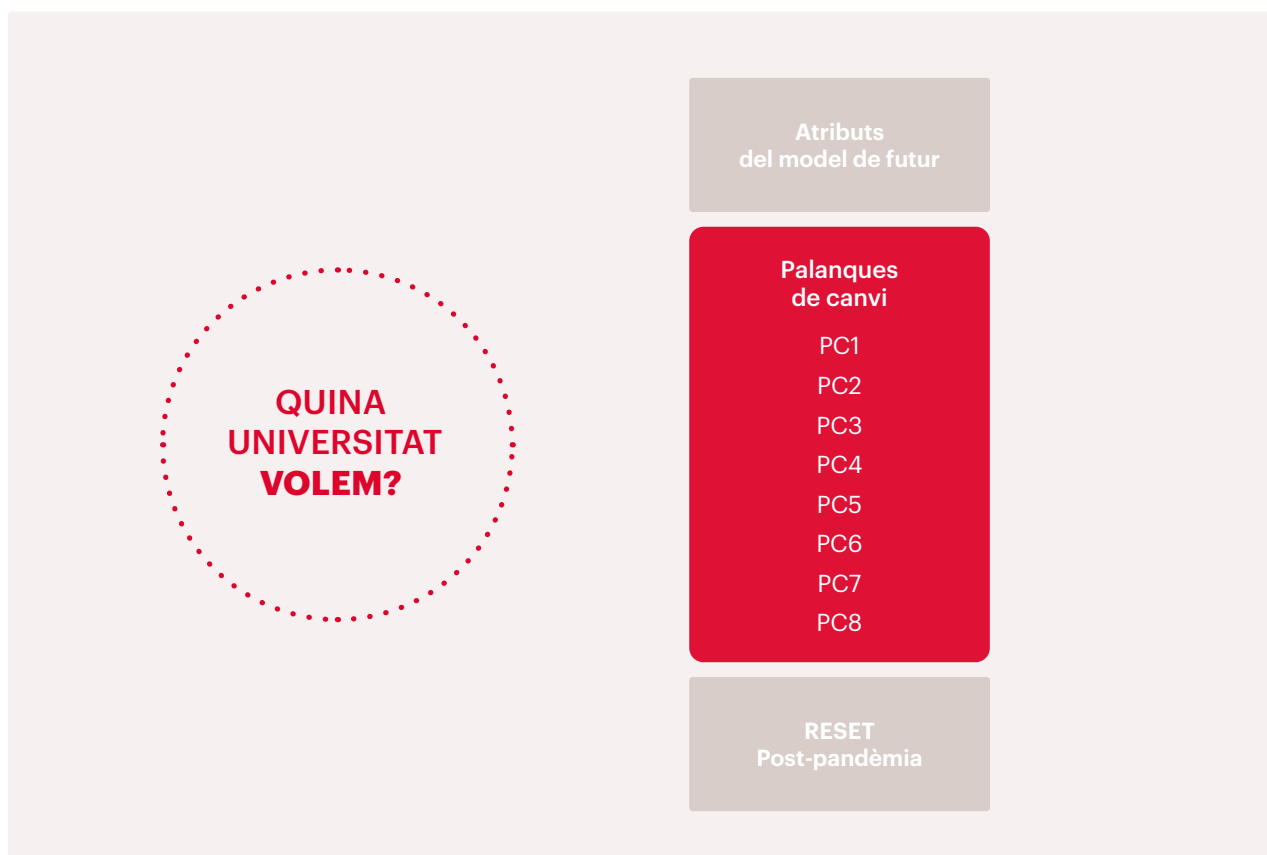
3. Marc Estratègic



Marc Estratègic

Model de futur i palanques de canvi Els atributs del model d'Universitat que volem

Els atributs del model de futur i les palanques de canvi de la UVic-UCC constitueixen les principals característiques i elements propis i diferencials del model de futur de la Universitat que volem i que han de servir per prioritzar els objectius estratègics i les línies d'actuació, i en els que s'haurien de centrar els esforços en els propers anys.



Els atributs del model de futur i les palanques de canvi de la UVic-UCC proposades són les següents::

- **PC1. Formació integral:** Formació pràctica, dual, transversal, interdisciplinària, professionalitzadora, humanística, competencial i oberta al món
- **PC2. Recerca, transferència i innovació amb impacte:** Impuls d'una recerca temàtica d'excel·lència reconeguda i compromesa amb el treball col·laboratiu, els principis ètics i els processos de qualitat i d'una transferència i innovació amb impacte en els reptes tant locals com globals
- **PC3. Model docent propi i innovador:** Model docent flexible, amb una combinació òptima de presencialitat i virtualitat, itineraris curriculars oberts i personalitzables, integració transversal i vertical i amb una forta interconnexió entre docència i recerca

Marc Estratègic

- **PC4. Especialització temàtica:** Focalització, que no exclusivitat, en educació, esport, salut, biociències, enginyeries, empresa, comunicació i disseny
- **PC5. Formació al llarg de la vida:** Aposta per la formació contínua enfocada a la demanda i les necessitats nacionals i internacionals
- **PC6. Talent:** Desenvolupament d'estratègies de identificació, captació, desenvolupament i fidelització de talent
- **PC7. Territori:** Universitat multicampus arrelada i generadora d'impacte al territori i compromesa amb el seu desenvolupament científic, econòmic, social i cultural
- **PC8. Vocació internacional:** Potenciació de la dimensió i orientació internacional de forma transversal en tots els àmbits i activitats de la Universitat

Missió

La nostra raó de ser

- La missió de la UVic-UCC és ser un **motor de coneixement i d'innovació** a través de la docència i la recerca al servei del **territori** i amb **vocació internacional**.
- La UVic-UCC és una Universitat de **base territorial**, amb **vocació de servei públic i model de gestió privada**.
- La UVic-UCC se centra en l'**atenció a l'estudiant** i la seva **formació global** per tal que els futurs titulats incorporin **valors d'integritat** en l'actuació personal, **exigència** en l'àmbit professional i **responsabilitat** en el terreny social.
- A partir de l'**arrelament** i de la **proximitat al territori**, la UVic-UCC estableix **vincles amb l'entorn** i es compromet amb el **progrés científic, cultural, social i econòmic** del país a través del desplegament d'un model **multicampus** amb el nucli a la **Catalunya Central**.

Visió

La Universitat que visualitzem a llarg termini

La visió de la UVic-UCC es formula a partir dels atributs del model de futur i les palanques de canvi de la forma següent:

- La UVic-UCC vol ser una Universitat amb un **model docent propi** caracteritzat per una formació centrada en l'estudiant, amb **enfocament internacional**, eminentment **pràctica, dual, transversal, interdisciplinària, professionalitzadora, humanística i competencial**. Aquest **model flexible** es caracteritza per una combinació òptima de formació **presencial/virtual** i una **integració transversal i vertical** que ha de permetre configurar **itineraris curriculars oberts i personalitzables**.
- La UVic-UCC vol ser una Universitat amb una forta **interconnexió entre docència i recerca, focalitzada** en els àmbits temàtics d'**educació, salut, esport, biociències, enginyeries, empresa, comunicació i disseny**, i amb una oferta de **formació contínua** que respongui eficaçment a la demanda i a les necessitats nacionals i internacionals.
- La UVic-UCC vol ser la Universitat **reconeguda** en el Sistema Universitari Català pel desenvolupament d'estratègies de identificació, captació, desenvolupament i fidelització de talent, amb presència al territori a través d'un **model multicampus** que generi un **alt impacte**

Marc Estratègic

en el desenvolupament científic, econòmic, social i cultural del país a través de la **recerca** i la **transferència** de coneixement.

- La UVic-UCC vol teixir una extensa xarxa d'**aliances estratègiques** amb l'entorn a partir d'un model transversal i cooperatiu i assolir una forta **projecció internacional** a partir de vincles i sinergies amb institucions d'arreu del món.

Valors institucionals

Els principis que guien la forma d'actuar de la institució i la singularitzen

- Desenvolupament de la **dimensió humana** dels estudiants
- Tracte directe i de **proximitat amb l'alumnat**
- Foment de la **innovació**, la **creativitat**, l'**anàlisi crítica** i l'**esperit emprenedor**
- Capacitat de **resposta àgil** a les necessitats de l'entorn
- **Transversalitat i sinergies** entre àmbits de coneixement, tant internes com externes
- **Rigor, qualitat i excel·lència** en docència, recerca i transferència de coneixement
- **Transparència**, rendiment de comptes a la societat, facilitació de l'accés a tothom
- Vocació **internacional** dels estudis i de l'activitat universitària
- Alineació i compromís amb els **objectius de desenvolupament sostenible** (agenda 2030)

Eixos estratègics

La forma d'estructurar i agrupar el conjunt de l'activitat universitària

Els eixos estratègics configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat universitària.

El Pla Estratègic de la UVic-UCC s'ha estructurat a través de **5 Eixos Estratègics**:

- Eix estratègic 1: **Formació**
- Eix estratègic 2: **Recerca i transferència**
- Eix estratègic 3: **Organització sostenible**
- Eix estratègic 4: **Comunitat universitària**
- Eix estratègic 5: **Arrelament territorial i projecció internacional**

Marc Estratègic

Objectius estratègics per eixos

La formulació estratègica de les prioritats en cadascun dels eixos estratègics

Els objectius estratègics són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la Universitat en cadascun dels eixos estratègics prèviament definits.

A continuació es presenten els objectius estratègics definits formulats en primer lloc de forma sintètica i posteriorment de forma més descriptiva:

Formulació sintètica dels objectius

Eix estratègic 1: FORMACIÓ

- OE1. Matrícula i titulacions sostenibles
- OE2. Oferta docent competitiva, viable i cohesionada
- OE3. Formació continuada competitiva, sostenible i adequada
- OE4. Model de docència propi, singular i innovador
- OE5. Qualitat de l'oferta acadèmica

Eix estratègic 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA

- OE6. Recerca d'excel·lència reconeguda internacionalment
- OE7. Transferència de coneixement amb impacte en reptes locals i globals

Eix estratègic 3: ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

- OE8. Relacions entre campus i consolidació del model federal
- OE9. Processos i model organitzatiu eficients
- OE10. Comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva
- OE11. Qualitat de les activitats
- OE12. Nivell òptim de finançament

Eix estratègic 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

- OE13. Captació i fidelització d'estudiants i professionals
- OE14. Estratègia de RRHH adequada
- OE15. Promoció de la cultura de la qualitat a tots els nivells

Eix estratègic 5: ARRELAMENT TERRITORIAL I PROJECCIÓ INTERNACIONAL

- OE16. Impacte en el desenvolupament i el progrés del territori
- OE17. Cultura institucional, internacional, intercultural i plurilingüe
- OE18. Alineació amb els ODS (agenda 2030).

Marc Estratègic

Formulació descriptiva dels objectius

Eix estratègic 1: FORMACIÓ

- **OE1.** Assolir la matrícula que garanteixi la sostenibilitat de les titulacions
- **OE2.** Consolidar una oferta competitiva, viable i cohesionada de títols oficials dels diferents àmbits de coneixement
- **OE3.** Generar una oferta de formació continuada competitiva, sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb l'expertesa en els àmbits de coneixement.
- **OE4.** Desenvolupar un model de docència propi, singular i innovador.
- **OE5.** Promoure la qualitat de l'oferta acadèmica dels títols de la Universitat.

Eix estratègic 2: RECERCA I TRANSFERÈNCIA

- **OE6.** Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva.
- **OE7.** Promoure una transferència de coneixement d'excel·lència per a cada àmbit de coneixement, en resposta a reptes globals i de l'entorn.

Eix estratègic 3: ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

- **OE8.** Aprofundir en les relacions corporatives entre els campus i consolidar el model federal.
- **OE9.** Revisar els processos i el model organitzatiu de la Universitat, tot millorant-ne l'eficiència i la qualitat.
- **OE10.** Promoure una bona comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva.
- **OE11.** Vetllar per l'assoliment i manteniment d'un alt nivell de qualitat en les activitats.
- **OE12.** Assegurar el nivell òptim de finançament.

Eix estratègic 4: COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

- **OE13.** Orientar la captació i fidelització d'estudiants i professionals transmetent els valors diferencials de la Universitat.
- **OE14.** Desenvolupar una estratègia de RRHH adequada i orientada al conjunt de la comunitat universitària.
- **OE15.** Promoure la cultura de la qualitat a tots els nivells de la Universitat.

Eix estratègic 5: ARRELAMENT TERRITORIAL I PROJECCIÓ INTERNACIONAL

- **OE16.** Actuar de motor per al desenvolupament i el progrés del territori.
- **OE17.** Promoure una cultura institucional, internacional, intercultural i plurilingüe.
- **OE18.** Alinear els objectius de la Universitat amb els ODS (agenda 2030).

4. Pla Operatiu 2021-2025



Pla Operatiu 2021-2025

Pla operatiu

Estructura i contingut

5 Eixos estratègics (EE). D'acord amb el Marc Estratègic UVic-UCC actualitzat

- Formació
- Recerca i transferència
- Organització sostenible
- Comunitat universitària
- Arrelament territorial i projecció internacional

18 Objectius estratègics (OE). D'acord amb el Marc Estratègic UVic-UCC actualitzat

74 Línies d'actuació o Accions (A). Encaix amb el Marc Estratègic UVic-UCC actualitzat

Línies d'actuació o accions

Accions que han de servir per assolir els objectius i la visió estratègica de cada eix

Eix Estratègic 1: Formació

OE1. Assolir la matrícula que garanteixi la sostenibilitat de les titulacions

- **A1.** Revisió dels graus que es trobin qüestionats pel nombre de matrícules.
- **A2.** Desenvolupament d'un pla de màrqueting que contempli l'anàlisi de necessitats de mercat i el desplegament d'accions de promoció dels estudis i captació d'estudiants.

OE2. Consolidar una oferta competitiva, viable i cohesionada de títols oficials dels diferents àmbits de coneixement

- **A3.** Estudi de viabilitat i proposta de nous estudis oficials d'acord amb les necessitats i oportunitats detectades al territori i el mapa de titulacions quinquennal (grau, màster i doctorat).
- **A4.** Proposta d'especialització en àrees de coneixement específiques que s'alineïn amb àrees d'expertesa.
- **A5.** Ampliació dels vincles i la xarxa de relacions acadèmiques amb Universitats de referència.
- **A6.** Dotació de la capacitat de gestió necessària pel desenvolupament de noves titulacions (requeriments d'espais, qualitat del PDI i planificació)
- **A7.** Desenvolupament de currículums, itineraris i plans d'estudi transdisciplinaris.
- **A8.** Coordinació dels cicles formatius de grau superior als graus universitaris (model 2+3)

OE3. Generar una oferta de formació continuada competitiva, sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb l'expertesa en els àmbits de coneixement.

- **A9.** Actualització del model i del portafoli de formació contínua presencial, virtual i in company
- **A10.** Anàlisi de viabilitat d'una estructura organitzativa pròpia per gestionar la formació contínua.
- **A11.** Definició d'estàndards de qualitat acadèmica per als títols propis.

Pla Operatiu 2021-2025

OE4. Desenvolupar un model de docència propi, singular i innovador.

- **A12.** Implementació d'un model pedagògic flexible que combini adequadament l'ensenyament presencial i en línia.
- **A13.** Reforç del suport al PDI i a l'estudiantat en l'adaptació del model pedagògic (tecnologia, plataformes, mitjans audiovisuals, pedagogia).
- **A14.** Implementació del model tutorial integral des de primer curs basat en principis de mentoria.
- **A15.** Desenvolupament de la formació holística de l'estudiant mitjançant un programa de matèries pròpies de la Universitat amb una perspectiva internacional i multicultural.
- **A16.** Implantació de titulacions duals.
- **A17.** Creació d'un centre multidisciplinari per desenvolupar recerca educativa en els dominis propis de la Universitat.
- **A18.** Creació d'un programa formatiu que contribueixi a formar el PDI en lideratge pedagògic i direcció acadèmica.
- **A19.** Organització de l'activitat docent d'acord amb els estàndards de qualitat acadèmica òptima.

OE5: Promoure la qualitat de l'oferta acadèmica dels títols de la Universitat.

- **A20.** Definició i revisió del Sistema de Garantia Interna de Qualitat dels centres i dels processos de la Universitat
- **A21.** Disseny i desenvolupament del sistema d'autoavaluació de titulacions i processos.

Eix Estratègic 2: Recerca i Transferència

OE6. Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva

- **A22.** Priorització, potenciació i suport específic a projectes de recerca i innovació en àmbits propis.
- **A23.** Estímul dels grups de recerca cap a l'excel·lència.
- **A24.** Potenciació dels actuals Centres de Recerca i Transferència de Coneixement per avançar cap al desenvolupament i reconeixement d'instituts propis i/o externs.
- **A25.** Potenciació de l'àmbit empresa a través de la creació de càtedres i/o centres de recerca en l'àmbit empresarial.
- **A26.** Suport als recercadors a través de la dotació de recursos econòmics per personal i per projectes de recerca.
- **A27.** Creació de l'Oficina de Projectes Europeus.
- **A28.** Redefinició de l'estratègia de grups de recerca/departaments.
- **A29.** Anàlisi i detecció de les necessitats del territori en el marc del Pacte Nacional pel Coneixement.
- **A30.** Transformació de l'Escola de Doctorat en una nova facultat.
- **A31.** Anàlisi de les exigències acadèmiques i econòmiques de diferents rànquings i segells a nivell d'Universitat i de facultats.
- **A32.** Desenvolupament d'accions per millorar el posicionament en els rànquings universitaris.
- **A33.** Desenvolupament d'un pla de captació de talent en recerca.
- **A.34.** Evolució i desenvolupament de l'OTRI en Xarxa entre les diferents fundacions

Pla Operatiu 2021-2025

- **A35.** Desenvolupament d'un pla de comunicació de la recerca i divulgació científica des d'un enfoc holístic.

OE7. Promoure una transferència de coneixement d'excel·lència per a cada àmbit de coneixement, en resposta a reptes globals i de l'entorn.

- **A36.** Anàlisi de viabilitat i desenvolupament de campus científicotècnics (Vic-Can Baumann, Barcelona-Elisava, Manresa-CISARC-LabO_6, Granollers-Automoció).
- **A37.** Potenciació dels resultats d'innovació així com polítiques d'acompanyament a l'emprenedoria social i tecnològica vinculades a les necessitats del territori.

Eix Estratègic 3: Organització Sostenible

OE8. Aprofundir en les relacions corporatives entre els campus i consolidar el model federal.

- **A38.** Millora de la coordinació, cooperació i complementarietat entre els campus en docència i recerca
- **A39.** Millora de l'equilibri entre l'estructura acadèmica i l'estructura corporativa.
- **A40.** Creació d'estructures de coordinació entre les federacions per compartir professorat
- **A41.** Establiment de línies d'expertesa per a projectes internacionals de recerca
- **A42.** Consolidació del model corporatiu d'entitats federades i adscrites per presentar una imatge de conjunt de la Universitat

OE9. Revisar els processos i el model organitzatiu de la Universitat, tot millorant-ne l'eficiència i la qualitat.

- **A43.** Implantació d'un programa específic per millorar la gestió de la qualitat
- **A44.** Implementar un model de gestió i informació de dades pel conjunt de la Universitat
- **A45.** Elaboració d'un quadre de comandament integral accessible pels diferents nivells de direcció de la Universitat.

OE10. Promoure una bona comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva.

- **A46.** Promoció externa de la Universitat per millorar el seu posicionament
- **A47.** Promoció internacional de la Universitat per establir aliances amb institucions públiques i privades
- **A48.** Implementació d'un pla de comunicació interna a tota la Universitat

OE11. Vetllar per assolir i mantenir un alt nivell de qualitat de les activitats.

- **A49.** Creació de recursos pedagògics per flexibilitzar els processos d'aprenentatge
- **A50.** Millora en la dotació d'infraestructures de docència i recerca.

OE12. Assegurar el nivell òptim de finançament.

- **A51.** Desenvolupament d'un model pressupostari que atengui la sostenibilitat de la Universitat
- **A52.** Revisió dels criteris d'assignació pressupostària per adequar-los a les necessitats actuals
- **A53.** Diversificació de les fonts d'ingressos per disminuir la contribució de les matrícules de grau

Pla Operatiu 2021-2025

- A54. Definició d'un model de finançament alternatiu que contempli escenaris complementaris al Contracte Programa.

Eix Estratègic 4: Comunitat Universitària

OE13. Orientar la captació i fidelització d'estudiants i professionals transmetent els valors diferencials de la Universitat.

- A55. Desenvolupament de polítiques d'atracció d'estudiants (cicles formatius, grau, màster i doctorat).
- A56. Desenvolupament de polítiques d'atracció de professionals (PDI+PAS)
- A57. Desenvolupament d'accions orientades a la fidelització dels estudiants.

OE14. Desenvolupar una estratègia de RRHH adequada i orientada al conjunt de la comunitat universitària.

- A58. Definició de polítiques transparents d'avaluació de PDI i PAS.
- A59. Establiment de protocols per incrementar la cooperació entre PDI i PAS en la gènesi de nous projectes.
- A60. Implementació de polítiques de RRHH per afavorir un bon clima laboral i potenciar el model de conciliació laboral i de teletreball.
- A61. Implementació de l'estratègia de RRHH per a recerca (HRS4R), aplicant els seus principis en la captació i desenvolupament dels professionals com a mitjà de progrés cap a l'excel·lència.
- A62. Identificació dels beneficis socials que ens diferencien i ens permetin atraure i mantenir talent.

OE15. Promoure la cultura de la qualitat a tots els nivells de la Universitat.

- A63. Implementació de la política de qualitat a tots els centres de la Universitat
- A64. Implementació d'un programa de formació en el model de gestió de la qualitat pel conjunt de la comunitat universitària.

Eix Estratègic 5: Arrelament territorial i Projecció Internacional

OE16. Actuar de motor per al desenvolupament i el progrés del territori.

- A65. Consolidació d'aliances estratègiques amb els agents clau de la quàdruple hèlix del territori.
- A66. Potenciació del paper a jugar per part de les entitats de promoció econòmica del territori en la vinculació Universitat-Empresa

OE17. Promoure una cultura institucional internacional, intercultural i plurilingüe.

- A67. Implementació del Pla Estratègic d'Internacionalització intern elaborat per la Comissió de Relacions Internacionals
- A68. Incorporació de la internacionalització com un element propi i diferencial en el perfil formatiu de l'estudiantat.
- A69. Desplegament d'un pla de potenciació de l'Escola d'idiomes de la Universitat

Pla Operatiu 2021-2025

- **A70.** Desplegament d'un pla de desenvolupament i consolidació d'aliances estratègiques amb Universitats espanyoles i estrangeres
- **A71.** Creació de titulacions orientades a estudiants internacionals
- **A72.** Implementació d'estímuls a la mobilitat internacional del professorat i de l'estudiantat

OE18. Alinear els objectius de la Universitat amb els ODS (Agenda 2030).

- **A73.** Implementació d'un pla d'impuls als ODS que arribi a la comunitat universitària
- **A74.** Creació d'una Unitat de Responsabilitat Social i Cooperació per fomentar la participació de la comunitat universitària en activitats de progrés social

Annex 1: Procés Participatiu



Annex 1: Procés Participatiu

Objectiu

L'objectiu del procés participatiu ha estat generar debat, presentar i contrastar documents, idees i propostes elaborades prèviament per part del Grup Impulsor i recollir i prioritzar idees, reflexions i propostes de persones representatives de la Comunitat Universitària i de les parts interessades de la UVic-UCC per tenir-les en consideració en el procés d'elaboració del Pla Estratègic.

Participants

S'ha creat un Grup de Participació per cadascun dels àmbits temàtics del Pla Estratègic amb persones representatives dels col·lectius implicats en cada àmbit (PDI, PAS, Centres docents, Departaments, Serveis, Estudiants, Stakeholders, etc.)

Cada Grup de Participació ha tingut un nombre de participants d'entre 15 i 20 persones, la qual cosa ha donat la possibilitat d'intervenir i fer aportacions en les sessions a tothom.

Cada Grup de Participació ha debatut sobre aspectes generals i transversals del Pla Estratègic (diagnosi i marc estratègic) i aspectes propis i específics del seu propi àmbit temàtic (Pla Operatiu: eixos, objectius estratègics i línies d'actuació)

Àmbits temàtics

El Pla Estratègic de la UVic-UCC s'ha estructurat per àmbits temàtics a través dels següents Eixos estratègics:

- Formació
- Recerca i transferència
- Organització sostenible
- Comunitat universitària
- Arrelament territorial i projecció internacional

Per cadascun dels Eixos Estratègics s'ha creat un Grup de Participació ad-hoc. Així mateix s'ha creat una Comissió amb membres del Patronat com a representació del teixit productiu i altres stakeholders del territori que han debatut sobre el conjunt del Pla Estratègic.

Grups de participació constituïts

- Consell de Direcció: 1 grup
- Eixos estratègics: 5 grups
- Patronat: 1 grup

Annex 1: Procés Participatiu

Metodologia

Les sessions participatives dels Grups de Participació s'han desenvolupat en format virtual i s'han convocat amb suficient antelació.

Prèviament a la celebració de cada sessió participativa, s'ha enviat als membres designats de cada Grup el document a presentar i debatre, el qual recollia les propostes elaborades prèviament per part del Grup Impulsor, per tal que els membres es poguessin preparar la seva intervenció.

Al llarg de la sessió participativa es va presentar el contingut del document i es van formular les preguntes oportunes en cada apartat a fi i efecte de focalitzar i dinamitzar el debat i facilitar el recull d'idees i propostes concretes per part dels assistents. Es van recollir les idees i propostes formulades i es van incorporar a una nova versió del document que es va presentar al Grup Impulsor i al Rector per a la seva revisió i validació.

Es va donar la oportunitat als membres designats dels Grups de Participació de fer aportacions addicionals després de la sessió participativa i en un termini de temps limitat. En cas d'haver aportacions addicionals, aquestes es van recollir i es van incorporar a la nova versió del document en cas de considerar-ho oportú per part del Grup Impulsor.

Durada i ordre del dia de les sessions participatives virtuals

Durada total: 120 minuts

1. Introducció

Objectiu: Presentació del marc contextual, metodologia, fases i participants en el procés d'elaboració del Pla Estratègic

2. Diagnosi

Objectiu: Presentació del resultat de la diagnosi compartida i de l'anàlisi DAFO

3. Model de futur

Objectiu: Presentació i debat sobre els atributs del model de futur i palanques de canvi de la UVic-UCC

4. Marc estratègic

Objectiu: Presentació i debat sobre la proposta de Missió, Visió i Valors de la UVic-UCC

5. Pla operatiu de cada àmbit temàtic

Objectiu: Presentació, debat i recull d'idees i propostes en relació als Eixos Estratègics i Línies d'Actuació de l'àmbit temàtic específic que correspongui

6. Recapitulació i properes passes

Objectiu: Síntesi de les principals idees i reflexions recollides al llarg de la sessió i explicació dels propers passos a donar en el procés d'elaboració del Pla Estratègic i del procés participatiu.

Annex 1: Procés Participatiu

Nombre de participants totals

103 persones han estat convocades i han participat en les sessions dels Grups de Participació

Relació de membres i participants en les sessions de participació

Grup Impulsor: 8 membres / convidats

- Josep Eladi Baños, rector UVic-UCC
- Joan Turró, director general FUBalmes
- Marina Geli, directora general FESS
- Valentí Martínez, director general FUBages
- Anna Sabata, secretària general UVic-UCC
- Marc Mussons, gerent UVic-UCC
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

Grup 1. Docència: 14 membres / convidats

- Cristina Vaqué, vicerectora d'Ordenació Acadèmica
- Sílvia Mas, vicerectora de Manresa i responsable de recerca d'UManresa
- Pep Burgaya, degà Facultat d'Empresa i Comunicació UVic
- Sergi Grau, degà Facultat de Ciències i Tecnologia UVic
- Eduard Ramírez, degà de la Facultat d'Educació, Traducció i Ciències Humanes UVic
- Carlota Riera, degana de la Facultat de Ciències de la salut UManresa
- Míriam Torres, degana de la Facultat de Ciències de la Salut i el Benestar UVic
- Ramon Pujol, degà de la Facultat de Medicina UVic-UCC
- Antoni Tort, director de l'Escola de Doctorat
- Pep Ayats, adjunt del vicerectorat d'Ordenació Acadèmica per a la Formació Contínua
- Tamara Gastelaars, delegada del rector per a la Qualitat
- Ricard Giramé, director de l'Àrea de Qualitat UVic
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

Grup 2. Recerca i Transferència de Coneixement: 18 membres / convidats

- Jordi Collet, vicerector de Recerca i Transferència de Coneixement
- Sílvia Mas, vicerectora de Manresa i responsable de recerca d'UManresa
- Antoni Tort, director de l'Escola de Doctorat
- Bet Dachs, directora de l'OTRI
- Núria Simó, Centre d'Estudis i Recerca en Educació (CRED) i delegada de recerca de la FETCH
- Javier Peña, Centre d'Estudis en Esport i Activitat Física (CEEAF)
- Gerard Coll, Centre d'Estudis Interdisciplinaris de Gènere (CEIG)
- Marina Geli, Centre d'Estudis Sanitaris i Socials (CESS)

Annex 1: Procés Participatiu

- Sergio Ponsá, Centre Tecnològic en Biodiversitat, Ecologia i Tecnologia i Gestió Ambiental i Alimentària (CT BETA)
- Javier Jerez, delegat de recerca de la FCSB
- Núria Arimany, delegada de recerca de la FEC
- Carlo Manzo, delegat de recerca de la FCT
- Roberto Elosua, vicedegà de Recerca i Internacional de la Facultat de Medicina
- Xavier Gironès, director de Recerca i Innovació FUBages
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Laura Clèries, directora d'Elisava Research
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

Grup 3. Organització sostenible: 14 membres / convidats

- Sílvia Mas, vicerectora de Manresa UVic-UCC
- Marc Mussons, gerent UVic-UCC
- Eva Funoll, directora Àrea de Comunicació Corporativa i Relacions Institucionals UVic
- Arnau Bardolet, director Àrea d'Infraestructures i Serveis Generals UVic
- Joan Busquiel, director Àrea TIC
- Montse Simon, directora de l'UHub-Servei a la Comunitat Universitària UVic
- Imma Casaramona, directora del Servei de Carreres Professionals UVic
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Antoni Llobet, adjunt a direcció general FUBages
- Raül Rial, director econòmic-financer FUBages
- Àngels Fusté, responsable de Comunicació i Màrqueting UManresa
- Gerard Solé, responsable de Sistemes d'Informació UManresa
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

Grup 4. Comunitat Universitària: 14 membres / convidats

- Albert Juncà, vicerector de Professorat UVic-UCC
- Anna Sabata, secretària general UVic-UCC
- Meritxell Borràs, coordinadora de Desenvolupament de Polítiques Corporatives UVic-UCC
- Anna Fàbregas, directora Àrea Màrqueting UVic
- Eva Funoll, directora Àrea de Comunicació Corporativa i Relacions Institucionals UVic
- Àngels Fusté, responsable de Comunicació i Màrqueting UManresa
- Mireia Triquell, directora Àrea de Polítiques del Talent UVic
- Betlem Muñoz, responsable de Gestió de Persones UManresa
- Montse Simon, directora de l'UHub-Servei a la Comunitat Universitària UVic
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Sergi Ferri i Faustine Gabard del Consell d'Estudiants UVic (convocats no assistents)
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

Annex 1: Procés Participatiu

Grup 5. Arrelament territorial i projecció internacional: 17 membres / convidats

- Pep Bau, vicerector de Relacions Internacionals UVic-UCC
- Joan Turró, director general FUBalmes
- Marina Geli, directora general FESS
- Montse Corrius, vicedegana en Relacions Internacionals i Recerca de la FEC
- Roberto Elosua, vicedegà de Recerca i Internacional de la Facultat de Medicina
- Montse Fontarnau, directora del Centre Internacional de Formació Contínua, UVic
- Coco Vilaseca, directora del Centre Internacional de Formació Contínua, UManresa
- Imma Casaramona, directora del Servei de Carreres Professionals, UVic
- Mercè Prat, directora de l'Àrea de Relacions Internacionals UVic
- Pere Morera, coordinador de Relacions Internacionals FEC
- Àngel Raluy, unitat per a la Internacionalització de la FETCH
- Montse Romero, responsable de Relacions Internacionals FCSB
- Sarah Khan, coordinació d'Internacionalització FCT
- Montse Simon, directora de l'UHub-Servei a la Comunitat Universitària UVic
- Ricard Giramé, director Àrea de Qualitat UVic
- Francesc Solà i Pau Le Monnier de UTRANS

Grup Patronat: 17 persones entre membres i convidats

- Josep Arimany
- Jordi Espona, secretari
- Àlex Garrido
- Joan Font
- Josep Eladi Baños
- Joan Turró
- Marina Geli
- Josep Ribas
- Meritxell Borràs
- Valentí Martínez
- Antoni Llobet
- Sergi Domínguez
- Anna Sabata
- Javier Peña
- Marc Mussons
- Francesc Solà i Pau Le Monnier

Annex 2: Operativització



Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
Eix Estratègic 1: Formació												
OE1. Assolir la matrícula que garanteixi la sostenibilitat de les titulacions												
A1. Revisió dels graus que es trobin qüestionats pel nombre de matrícules.			●	VOA	OTVOA + AdQ + Deganats	●	●	●	●	●	-	U_ACA002 - Nombre total de places ofertes U_ACA003 - Demanda en 1ª opció (%)
A2. Disseny i desenvolupament d'un pla de màrqueting que contempli l'anàlisi de necessitats de mercat i el desplegament d'accions de promoció dels estudis i captació d'estudiants.			●	VOA	AdMàrquetings	●	●	●	●	●	-	U_ACA009 - Percentatge d'estudiants de nou accés matriculats en 1ª preferència U_ACA007 - Nombre d'estudiants de nou ingrès - Graus U_ACA007 - Nombre d'estudiants de nou ingrès - Màsters U_ACA021 - Nombre d'estudis de grau amb menys de 40 estudiants de nou accés sobre el total d'estudis de grau ofertats U_ACA022 - Nombre d'estudis de màster oficial amb menys de 20 estudiants de nou accés sobre el total d'estudis de màster oficial ofertats U_ACA011 - Estudiants de nou accés per places ofertes (%) (Graus) U_ACA089 - Percentatge d'estudiants matriculats de nou ingrès respecte de l'oferta
OE2. Consolidar una oferta competitiva, viable i cohesionada de títols oficials dels diferents àmbits de coneixement												
A3. Estudi de viabilitat i proposta de nous estudis oficials d'acord amb les necessitats i oportunitats detectades al territori i el mapa de titulacions quinquennal (grau, màster i doctorat).			●	VOA	VP + Gerència + Deganats + VI + VR + CA + VR Manresa + Infraestructures	●	●	●	●	●	-	U_OPA015 - Percentatge de propostes de noves titulacions oficials de grau i màster que han obtingut l'autorització de la Junta del CIC per sol·licitar la verificació respecte a les presentades a la DGU.
A4. Proposta d'especialització en àrees de coneixement específiques que s'alinein amb àrees d'expertesa en recerca i titulacions.		●		VOA	OTVOA + AdQ + Deganats	●	●	●	●	●	-	U_OPA001 - Percentatge de títols oficials de grau i màster implantats en el curs previst respecte als programats UVic-UCC
A5. Ampliació dels vincles i la xarxa de relacions acadèmiques amb Universitats de referència.		●		VOA	Deganats	●	●	●	●	●	-	U_OPA002 - Percentatge de títols oficials de grau i màster iniciats en el curs previst respecte als programats UVic-UCC
A6. Dotació de la capacitat de gestió necessària pel desenvolupament de noves titulacions (requeriments d'espais, qualitat del PDI i planificació)		●		VOA	VP + Gerència + Deganats + VR Manresa + Infraestructures	●	●	●	●	●	-	U_OPA025 - Nombre de titulacions interuniversitàries (Graus i Màsters) U_OPA026 - Nombre de passarel·les 2+3
A7. Desenvolupament de currículums, itineraris i plans d'estudi transdisciplinaris.		●		VOA	OTVOA					●	-	
A8. Coordinació dels cicles formatius de grau superior als graus universitaris (model 2+3)			●	Adjunt Rector CFGS	Vic-Manresa					●	-	

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
Eix Estratègic 1: Formació												
OE3. Generar una oferta de formació continuada competitiva, sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb l'expertesa en els àmbits de coneixement.												
A9. Actualització del model i del portafoli de formació contínua presencial, virtual i in company i creació d'un consell assessor que ho faciliti			●	Adjunt VOA FC	CIFCS		●				-	U_OPA027 - Nombre d'estudis (de programes) de formació contínua (CIFC)
A10. Anàlisi de viabilitat d'una estructura organitzativa pròpia per gestionar la formació contínua.		●		Adjunt VOA FC	CIFCS					●	-	U_ACA132 - Nombre d'estudiants matriculats (CIFC) U_ENQ054 - Satisfacció dels estudiants amb la docència rebuda (CIFC)
A11. Definició d'estàndards de qualitat acadèmica per als títols propis.			●	Adjunt VOA FC	CIFCS		●				-	
OE4. Desenvolupar un model de docència propi i innovador.												
A12. Implementació d'un model pedagògic flexible que combini adequadament l'ensenyament presencial i en línia. Per aquelles titulacions que hi escaigui aquesta estratègia.			●	VOA + Vmanresa + Facultats	OTVOA + UDUTE + Unitat d'Innovació Docent Manresa	●	●	●	●	●	-	U_ACA058 - Durada mitjana dels estudis (Graus) U_ACA058 - Durada mitjana dels estudis (Màster) U_ENQ038 - Satisfacció de l'estudiant amb els sistemes de suport a l'aprenentatge (Graus i Màsters)
A13. Reforç del suport al PDI i a l'estudiantat en l'adaptació del model pedagògic (tecnologia, plataformes, mitjans audiovisuals, pedagogia).			●	VOA	CIFE + UDUTE + ATIC + Infraestructures	●	●	●	●	●	-	U_ENQ018 - Satisfacció de l'estudiant amb la orientació i acció tutorial (Graus i Màsters) U_ENQ002 - Satisfacció de l'estudiant amb l'acció docent del professor/a (Graus i Màsters) U_ENQ003 - Satisfacció de l'estudiant amb l'assignatura (Graus i Màsters)
A14. Implementació del model tutorial d'universitat integral des de primer curs basat en principis de mentoria.			●	VOA + Facultats	-		●				-	U_ENQ032 - Satisfacció amb els estudis de doctorat. Valoració Global (Doctorats) U_ENQ001 - Satisfacció del PDI amb la docència impartida (Graus i Màsters)
A15. Desenvolupament de la formació holística de l'estudiant mitjançant un programa de matèries pròpies de la Universitat amb una perspectiva internacional i multicultural.		●		VOA + Facultats	-		●				-	U_ENQ033 - Satisfacció dels director-a de tesi. Valoració Global (Doctorats) U_ENQ014 - Satisfacció amb els estudis cursats U_ENQ015 - Satisfacció amb la UVic-UCC
A16. Implantació de menció dual.		●		VOA	SCP					●	-	U_ACA050 - Taxa d'abandonament a primer curs (%) (Graus i Màsters) U_ACA052 - Taxa de graduació per cohort (%) - Graus U_ACA052 - Taxa de graduació per cohort (%) - Màsters
A17. Creació d'un centre multidisciplinari per desenvolupar recerca educativa en els dominis propis de la Universitat.			●	VOA	CIFE			●			-	U_ACA049 - Taxa de rendiment (%) (Graus i Màsters) U_ACA053 - Taxa d'eficiència (%) (Graus i Màsters) U_ACA054 - Taxa d'èxit (%)
A18. Creació d'un programa formatiu que contribueixi a formar el PDI en lideratge pedagògic i direcció acadèmica.		●		VOA + VP	CIFE		●				-	U_OPA028 - N° de titulacions duals (CF) U-PER083 - N° de projectes de recerca educativa (PIRE) presentats U_PER079 - Percentatge de persones assistents respecte el total d'inscrits en les formacions del CIFE (%)
A19. Organització de l'activitat docent d'acord amb els estàndards de qualitat acadèmica òptima.			●	Facultats	Caps d'Estudis + Direccions de Departament	●	●	●	●	●	-	U_PER067 - Mitjana de valoració a la formació del CIFE.

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
	Eix Estratègic 1: Formació											
OE5: Promoure la qualitat de l'oferta acadèmica dels títols de la Universitat.												
A20. Definició i revisió del Sistema de Garantia Interna de Qualitat dels centres i dels processos de la universitat i assoliment de la certificació i acreditació corresponent.			●	AdQ + Facultats	Serveis transversals	●	●	●	●	●	-	U_SGQ010 - Nombre de centres que tenen l'SGIQ certificat
A21. Disseny i desenvolupament del sistema d'autoavaluació de titulacions i processos.			●	AdQ + Facultats	Serveis transversals	●	●	●	●	●	-	
OE6. Impulsar una recerca d'excel·lència, reconeguda internacionalment i respectuosa amb la cultura col·laborativa i inclusiva.												
A22. Priorització, potenciació i suport específic a projectes de recerca i innovació en àmbits propis.			●	VRTC + VRCM	Gerències + OTRI		●	●	●	●	Dotació econòmica per projectes estratègics	U_REC017 - Nombre d'articles segons l'autoria amb filiació a la UVic-UCC, per centre d'adscripció dels autors (WoS, SCOPUS)
A23. Estimul dels grups de recerca cap a l'excel·lència.		●		VRTC + VRCM	Grups de Recerca + OTRI	●	●	●	●	●	Dotació econòmica per incorporar investigadors pre i postdoctorals	U_REC001 - Nombre de publicacions a revistes científiques de referència internacional (WoS, SCOPUS) U_REC002 - Ingressos dels projectes de finançament competitiu a programes nacionals i internacionals
A24. Potenciació dels actuals Centres de Recerca i Transferència de Coneixement per avançar cap al desenvolupament i reconeixement d'instituts propis i/o externs.			●	VRTC	OTRI + CERTs	●	●	●	●	●	-	U_REC006 - Nombre de projectes europeus i grans projectes en què participa la universitat U_REC007 - Nombre de projectes de creació de noves empreses recolzats per la UVic-UCC
A25. Potenciació de l'àmbit empresa a través de la creació de càtedres i/o centres de recerca en l'àmbit empresarial.			●	VRTC + VRCM + DDC	OTRI + CERTS + Facultats	●	●	●	●	●	RRHH (1 persona 1/2 jornada)	U_ACA089 - Percentatge d'estudiants matriculats de nou ingrés respecte de l'oferta U_ACA061 - Nombre de tesis doctorals lligides
A26. Suport als recercadors a través de la dotació de recursos per intensificar la dedicació a la recerca, desenvolupar projectes per a grups pre competitiu i difondre els resultats de producció científica assolits.			●	VRTC + VRCM	Gerències		●	●			Dotació econòmica 250.000€ curs 21-22 60.000€ curs 22-23	U_REC018 - Nombre de investigadors en formació/ doctorands (predocs amb contracte) U_REC019 - Nombre de investigadors postdoctoral I, II i III
A27. Creació de l'Oficina de Projectes Europeus.			●	OTRI		●	●				RRHH (Manteniment equip actual de l'OTRI)	U_REC020 - Nombre d'investigadors captats en convocatòries ICREA, Juan de la Cierva, M.Curie o R.y Cajal
A28. Redefinició de l'estratègia de grups de recerca/departaments.		●		VRTC	GR i departaments		●	●	●		-	U_REC021 - Nombre de beques predoc externes (FI, FU, FPI, FPU, DInd) Extreure de les estadístiques de l'OTRI U_REC022 - Nombre de DIR Extreure: llençol OTRI a PGU
A29. Anàlisi i detecció de les necessitats del territori en el marc del Pacte Nacional pel Coneixement.		●		VRTC + DDC	OTRI		●	●	●	●	-	U_REC023 - Nombre de DAR Extreure: llençol OTRI a PGU ...

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
Eix Estratègic 2: Recerca i Transferència												
A30. Transformació de l'Escola de Doctorat en una nova facultat.		●		VRTC	Escola de Doctorat	●	●	●	●		-	...
A31. Anàlisi de les exigències acadèmiques i econòmiques de diferents rànquings i segells a nivell d'Universitat i de facultats.		●		Àrea de Qualitat	-	●	●	●	●	●	-	U_INS001 - Posició en el rànquing THE World University Ranking U_INS002 - Posició en el rànquing THE Young University Rankings U_REC024 - Nombre de projectes de R+D+I desenvolupats en xarxa entre les diferents Fundacions
A32. Desenvolupament d'accions per millorar el posicionament en els rànquings universitaris.			●	VRTC	Àrea de qualitat	●	●	●			Dotació econòmica: 250.000€	
A33. Desenvolupament d'un pla de captació de talent en recerca.			●	VRTC + VRMC	OTRI		●	●	●		Dotació econòmica: 70.000€/any	
A.34. Evolució i desenvolupament de l'OTRI en Xarxa entre les diferents fundacions		●		OTRI	Escola de Doctorat	●	●	●			-	
A35. Desenvolupament d'un pla de comunicació de la recerca i divulgació científica des d'un enfoc holístic.		●		VRTC + VRMC	OTRI + Àrees de comunicació	●	●	●			A concretar	
OE7. Promoure una transferència de coneixement d'excel·lència per a cada àmbit de coneixement, en resposta a reptes globals i de l'entorn.												
A36. Anàlisi de viabilitat i desenvolupament de campus científicotècnics (Vic-Can Baumann, Barcelona-Elisava, Manresa-CISARC-Lab0_6, Granollers-Automoció).			●	VRTC + DDC	OTRI		●	●	●	●	-	U_REC004 - Ingressos provinents de convenis i serveis RDI amb empreses i institucions U_REC007 - Nombre de projectes de creació de noves empreses recolzats per la UVic-UCC
A37. Potenciació dels resultats d'innovació així com polítiques d'acompanyament a l'emprenedoria social i tecnològica vinculades a les necessitats del territori.		●		OTRI	-		●	●	●	●	RRHH (1 persona 1/2 jornada)	U_REC025 - Nombre de spin-offs creades al curs U_REC026 - Nombre de start-ups creades al curs U_REC027 - Nombre de patents i altres declaracions d'invençions (models, marques...) concedides

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators													
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte	
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025			
Eix Estratègic 3: Organització Sostenible													
OE8. Aprofundir en les relacions corporatives entre els campus i consolidar el model federatiu.													
A38. Millora de la coordinació, cooperació i complementarietat entre els campus en docència i recerca		●		VP + VR + VManresa	-		●					-	U_INS003 - Valoració qualitativa de les relacions corporatives entre els campus i sobre la consolidació del model
A39. Millora de l'equilibri entre l'estructura acadèmica i l'estructura corporativa.		●		Rectorat + DGs	-		●					-	
A40. Creació d'estructures de coordinació entre les federacions per compartir professorat			●	VP + Vmanresa + Gerències	Serveis Jurídics		●					-	
A41. Establiment de línies d'expertesa per a projectes internacionals de recerca		●		VI + VR + VManresa	-			●				-	
A42. Consolidació del model corporatiu d'entitats federades i adscrites per presentar una imatge de conjunt de la Universitat		●		CDPC + Àrees comunicació	-		●					-	
OE9. Revisar els processos i el model organitzatiu de la Universitat, tot millorant-ne l'eficiència i la qualitat.													
A43. Implantació d'un programa específic per millorar la gestió de la qualitat			●	AdQ	Unitats de qualitat	●	●	●	●			-	U_SGQ044 - Percentatge de centres en els que s'ha implantat el programa UNIKUDE (AdQ)
A44. Implementar un model de gestió i informació de dades pel conjunt de la Universitat		●		AdQ + TIC + Gerències	-		●					-	U_SGQ045 - Disposar d'un model de gestió i informació de dades pel conjunt de la universitat implementat (Si/No)
A45. Elaboració d'un quadre de comandament integral accessible pels diferents nivells de direcció de la Universitat.		●		DGs + Gerències	-		●					-	U_SGQ046 - Disposar d'un quadre de comandament integral elaborat (Si/No)
OE10. Promoure una bona comunicació interna i externa, contínua, multidireccional i proactiva.													
A46. Promoció externa de la Universitat per millorar el seu posicionament		●		CDPC + Àrees comunicació	-		●	●	●			-	U_INS001 - Posició en el rànquing THE World University Ranking
A47. Promoció internacional de la Universitat per establir aliances amb institucions públiques i privades		●		CDPC + VI + VR + Àrees comunicació	-		●	●	●	●		-	U_INS002 - Posició en el rànquing THE Young University Rankings U_INS004 - Disposar d'un pla de comunicació interna implementat (Si/No)
A48. Implementació d'un pla de comunicació interna a tota la Universitat		●		CDPC + Àrees comunicació	-		●					-	

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators												
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025		
Eix Estratègic 3: Organització Sostenible												
OE11. Vetllar per assolir i mantenir un alt nivell de qualitat de les activitats de la Universitat												
A49. Millora en la dotació d'infraestructures de docència i recerca.		●		Infraestructures + TIC + Gerències	-	●	●	●	●	●	-	U_ENQ039 - Satisfacció de l'estudiant amb els serveis generals, infraestructures i espais U_ENQ022 - Satisfacció de l'estudiant amb les aules d'informàtica U_ENQ029 - Satisfacció de l'estudiant amb els serveis i equipaments informàtics U_ENQ038 - Satisfacció de l'estudiant amb els sistemes de suport a l'aprenentatge (Graus i Màsters) U_ENQ045 - Mitjana de satisfacció del PDI (serveis, infraestructures i laboral) U_ENQ046 - Mitjana de satisfacció del PAS (serveis, infraestructures i laboral)
OE12. Assegurar el nivell òptim de finançament.												
A50. Desenvolupament d'un model pressupostari que atengui la sostenibilitat de la Universitat			●	DGs + Gerències	-	●					-	U_ECO006 - % d'increment d'ingressos no provinents de matricules de grau U_ECO007 - Volum de finançament obtingut no provinents de matricules de grau
A51. Revisió dels criteris d'assignació pressupostària per adequar-los a les necessitats actuals		●		Gerències	-		●				-	
A52. Diversificació de les fonts d'ingressos per disminuir la contribució de les matricules de grau			●	VOA + Vmanresa + Gerències	-		●				-	
A53. Definició d'un model de finançament alternatiu que contempli escenaris complementaris al Contracte Programa.		●		DGs + Gerències	-		●				-	

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicadors											
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta		2021	2022	2023	2024	2025		
Eix Estratègic 4: Comunitat Universitària											
OE13. Orientar la captació i fidelització d'estudiants i professionals transmetent els valors diferencials de la Universitat.											
A54. Desenvolupament de polítiques d'atracció d'estudiants (cicles formatius, grau, màster i doctorat).			●	ADMMarketing		●	●	●	●	-	U_ACA003 - Demanda en 1ª opció (%) (Graus) U_ACA009 - Percentatge d'estudiants de nou accés matriculats en 1ª preferència (Graus)
A55. Desenvolupament d'accions orientades a la fidelització dels estudiants.			●	ADM + UHUB + CP (Alumni)		●	●	●	●	-	U_ACA007 - Nombre d'estudiants de nou ingress (Graus) U_ACA007 - Nombre d'estudiants de nou ingress (Màsters) U_ACA011 - Estudiants de nou accés per places ofertes (%) (Graus) U_ACA021 - Nombre d'estudis de grau amb menys de 40 estudiants de nou accés sobre el total d'estudis de grau ofertats U_ACA022 - Nombre d'estudis de màster oficial amb menys de 20 estudiants de nou accés sobre el total d'estudis de màster oficial ofertats U_ACA022 - Nombre d'estudis de màster oficial amb menys de 20 estudiants de nou accés sobre el total d'estudis de màster oficial ofertats U_ACA089 - Percentatge d'estudiants matriculats de nou ingress respecte de l'oferta U_ACA050 - Taxa d'abandonament a primer curs (%) (Graus i Màsters) U_INSO05 - Nombre de membres d'UAlumni
OE14. Desenvolupar una estratègia de RRHH adequada i orientada al conjunt de la comunitat universitària.											
A56. Definició de polítiques transparents d'avaluació de PDI i PAS.			●	APT + VP + VR + VCM + GP		●				-	U_PER084 - Percentatge d'acompliment de les directrius OTM-R per a tots els processos de contractació (APT)
A57. Establiment de protocols per incrementar la cooperació entre PDI i PAS en la gènesi de nous projectes.			●	APT + VP		●				-	U_ENQ045 - Mitjana de satisfacció del PDI (serveis, infraestructures i laboral) U_ENQ046 - Mitjana de satisfacció del PAS (serveis, infraestructures i laboral)
A58. Implementació de polítiques de RRHH per afavorir un bon clima laboral i potenciar el model de conciliació laboral i de teletreball.			●	APT + VP + VCM + GP		●				-	U_PER009 - Percentatge de PDI doctor U_PER024 - Percentatge de PDI amb sexennis sobre PDI doctor U_PER062 - Percentatge de PDI acreditat sobre PDI doctor U_PER069 - Percentatge de PDI amb dedicació a temps complet
A59. Implementació de l'estratègia de RRHH per a recerca (HRS4R), aplicant els seus principis en la captació i desenvolupament dels professionals com a mitjà de progrés cap a l'excel·lència.			●	APT + VR + VP		●				-	
A60. Identificació dels beneficis socials que ens diferencien i ens permetin atraure i mantenir talent.		●		APT + VP + GP + VCM			●			-	

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators											
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte
	Baixa	Mitja	Alta		2021	2022	2023	2024	2025		
OE15. Promoure la cultura de la qualitat a tots els nivells de la Universitat.											
A61. Implementació de la política de qualitat a tots els centres de la Universitat		●		Delegada del rector per a la política de qualitat			●			-	U_SGQ064 - Percentatge d'accions de millora del processos i procediments d'abast UVic-UCC implementades respecte el total de planificades
A62. Implementació d'un programa de formació en el model de gestió de la qualitat pel conjunt de la comunitat universitària.		●		Delegada del rector per a la política de qualitat			●			-	U_SGQ067 - Nº de participants en el programa de formació de qualitat

Annex 2: Operativització

PLA OPERATIU UVic-UCC 2021-2025: Accions, Priorització, Responsables, Terminis, Recursos específics i Indicators													
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Priorització d'Accions segons rellevància			Persona / Equip responsable d'execució	Unitat / Servei implicat	Termini d'execució previst (Any d'inici i final)					Dotació de recursos específics (Humans, materials, econòmics,...)	Indicadors de mesura de resultats i impacte	
	Baixa	Mitja	Alta			2021	2022	2023	2024	2025			
	Eix Estratègic 5: Arrelament Territorial i Projecció Internacional												
OE16. Actuar de motor per al desenvolupament i el progrés del territori.													
A63. Consolidació d'aliances estratègiques amb els agents clau de la quàdruple hèlix del territori.		●		Creaccio + UVIC-UCC	-						●	-	U_INSO06 - Valoració qualitativa dels projectes desenvolupats amb els agents clau (Vegeu el comentari qualitatiu al final del quadre de comandament)
A64. Potenciació del paper a jugar per part de les entitats de promoció econòmica del territori en la vinculació Universitat-Empresa		●		Creaccio + UVIC-UCC	-						●	-	
OE17. Promoure una cultura institucional internacional, intercultural i plurilingüe.													
A65. Implementació del Pla Estratègic d'Internacionalització intern elaborat per la Comissió de Relacions Internacionals			●	VRI + SCP	ARI + ORI + Facultats	●	●	●				A concretar d'acord amb el PEI	U_ACA026 - Percentatge d'estudiants que marxen en programes de mobilitat
A66. Incorporació de la internacionalització com un element propi i diferencial en el perfil formatiu de l'estudiantat.			●	VRI + VOA	CARI + CE	●	●	●	●	●		Pressupost específic de Projectes d'Internacionalització	U_ACA029 - Percentatge d'estudiants que entren en programes de mobilitat U_ACA034 - Nombre de països amb conveni amb la UVic-UCC
A67. Desplegament d'un pla de potenciació de l'Escola d'idiomes de la Universitat			●	VRI + Escoles Idiomes	Escoles d'idiomes	●	●					A concretar d'acord amb el Pla	U_ACA032 - Nombre de convenis internacionals U_ACA041 - Percentatge d'estudiants estrangers
A68. Desplegament d'un pla de desenvolupament i consolidació d'aliances estratègiques amb Universitats espanyoles i estrangeres		●		VRI + SCP	ARI + ORI + CARI		●	●				Pressupost de desplaçament per acords específics	U_ACA070 - Nombre d'ECTS oferts en anglès (Graus) U_PERO05 - Mobilitat internacional de PDI i PAS - IN
A69. Creació de titulacions orientades a estudiants internacionals		●		VOA + VRI	Facultats + OTVOA	●	●	●	●	●		A concretar en funció de cada projecte	U_PERO06 - Mobilitat internacional de PDI i PAS - OUT U_ENQ028 - Satisfacció de l'estudiant amb la mobilitat
A70. Implementació d'estímul a la mobilitat internacional del professorat i de l'estudiantat			●	VRI + SCP	VR + VRCM + ARI + ORI + CARI	●	●					A concretar en base als mecanismes proposats	
OE18. Alinear els objectius de la Universitat amb els ODS (Agenda 2030).													
A71. Implementació d'un pla d'impuls als ODS que arribi a la comunitat universitària		●		JR	-	●	●	●	●	●		-	U_ODS002 - Percentatge d'assignatures que impacten en la consecució d'un ODS. U_ODS003 - Percentatge de TFG/TFM que impacten en la consecució d'un ODS. U_ODS004 - Percentatge de tesis doctorals lligides que impacten en la consecució d'un ODS.
A72. Creació d'una Unitat de Responsabilitat Social i Cooperació per fomentar la participació de la comunitat universitària en activitats de progrés social			●	VRI	UHUB		●	●				Pressupost específic per accions de l'Unitat	U_ODS005 - Percentatge de projectes de recerca que impacten en la consecució d'un ODS. U_ODS006 - Nombre d'accions en activitats de Voluntariat i Cooperació U_ODS007 - Nombre de participants en activitats de Voluntariat i Cooperació

Annex 3: . Plantilla de Quadre de Comandament



Annex 3: Plantilla de Quadre de Comandament

QUADRE DE COMANDAMENT UVIC-UCC 2021-2025: Seguiment dels indicadors de PROCÉS, RESULTAT I IMPACTE de les accions						
Període considerat (Any):			Data:			
EIX ESTRATÈGIC (EE) OBJECTIUS ESTRATÈGICS (OE) ACCIONS (A)	Indicador de PROCÉS Mesura i valoració del grau d'avenç de les accions (1)	Indicadors de RESULTATS I IMPACTE Mesura dels resultats i impacte de les accions	Valor de l'indicador de RESULTATS I IMPACTE			Valoració de l'evolució dels indicadors de RESULTAT I IMPACTE (2)
			VALOR INICIAL 2021	VALOR OBJECTIU 2025	VALOR DE PERÍODE CONSIDERAT	
Eix Estratègic:						
OE1.						
A1.						
A2.						
An.						
OEn.						
A1.						
A2.						
An.						

(1) Indicador de PROCÉS: Valoració del grau d'avenç de les accions (5 etapes)

Estat de l'acció en el període considerat
Etapa 0: menys del 5%. Acció no considerada
Etapa 1: menys del 5 al 20%. Acció en fase de planificació
Etapa 2: del 20 al 40%. Acció planificada i agendada
Etapa 3: del 40 al 60%. Acció en estat inicial d'execució
Etapa 4: del 60 al 80%. Acció en fase d'execució
Etapa 5: del 80 al 100%. Acció operativa o realitzada

(2) Indicadors de RESULTAT i IMPACTE: Valoració de l'evolució dels indicadors

Valor de l'indicador en el període considerat
Empitjorament respecte al valor inicial
Manteniment respecte el valor inicial
Millora respecte el valor inicial
Assoliment o superació de l'objectiu