

**PLA DIRECTOR 2010-2012**  
**UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA**  
**28 de gener de 2010**

---

## **Introducció**

---

L'Equip de Govern de la UAB, conscient dels canvis que es produeixen actualment i dels reptes que una universitat del segle XXI ha d'assumir, i alhora convençut de la necessitat d'una direcció eficaç, eficient, transparent i amb visió de futur, ha decidit iniciar l'elaboració del Pla estratègic de la UAB.

Perquè el Pla estratègic respongui a la riquesa i a la pluralitat de la nostra universitat, és necessari que tothom participi en la seva elaboració. Amb la participació activa, la implicació i la complicitat de tota la comunitat universitària aconseguirem traçar les línies que ens permetran mantenir la Universitat en la posició que es mereix i anticipar-nos al futur.

L'obtenció recent de la distinció de *campus d'excel·lència internacional* (UAB<sup>CEI</sup>) representa el reconeixement institucional de la trajectòria seguida per la UAB els darrers anys i és un instrument que ens permetrà millorar en docència, en investigació i en transferència, així com en qualsevol activitat desenvolupada en el campus a curt i mitjà terminis. El projecte UAB<sup>CEI</sup> s'alinea amb la trajectòria d'evolució permanent de la Universitat i configura una situació transitòria entre la vinculació bilateral de la UAB amb cadascun dels centres d'R+D+I, hospitals, fundacions i ajuntaments, fins a l'escenari futur del Clúster del Coneixement UAB-30, planificat per a l'any 2020. Per tant, és una aposta de futur que permet anar dirigint la UAB cap a posicions millors en el panorama universitari europeu i mundial.

El projecte UAB<sup>CEI</sup> respon a l'actitud innovadora i de millora constant en la docència i en la investigació que caracteritzen la UAB. Una de les missions del projecte és fer visibles les agregacions amb les institucions de l'entorn més proper. El projecte UAB<sup>CEI</sup> planteja quatre objectius estratègics amb diferents horitzons temporals:

- Iniciar mesures pioneres en docència i en recerca amb actuacions que serveixin de referència (objectiu a curt i a mitjà terminis).
- Aprofundir en la integració de tots els centres d'R+D+I del campus (objectiu a mitjà termini).
- Intensificar la dimensió internacional aprofitant no únicament la qualitat docent, investigadora i de transferència, sinó també el model d'atracció i de gestió del talent i l'impuls de l'ús de l'anglès (objectius a mitjà i llarg terminis).
- Incrementar la interacció amb l'entorn social i empresarial a través de la col·laboració amb ajuntaments, institucions i empreses properes (objectius a mitjà i llarg terminis).

Aquest procés de reflexió, que comporta la realització d'un pla estratègic, permet analitzar on ens trobem, visualitzar on volem ser a llarg termini i consensuar com hi podem arribar.

**L'equip de govern creu que un pla director ha de ser considerat com un full de ruta** (o un pla d'actuacions) per desenvolupar al llarg d'un mandat, amb la missió d'establir detalladament les actuacions que, any rere any, han de ser dutes a terme. Així, les accions i les inversions que es pretén portar a terme estan alineades en un mateix sentit.

El Pla director ha de ser el resultat del procés d'interacció de tota la comunitat universitària; i, finalment, l'ha d'aprovar el Consell de Govern, que és qui té competències per establir les línies d'actuació de la Universitat. El text que presentem és, per tant, un primer document que ha de permetre i incentivar la reflexió i que, a la redacció final, incorporarà aportacions que sorgeixin d'òrgans de govern i de representació diversos i que siguin suggerides des de la comunitat universitària.

## **El punt de partida: la UAB de 2009**

---

La UAB és una universitat que acaba de complir quaranta anys, situada en un entorn de gran potencial i amb una estructura de campus pràcticament única al país: un territori de 263 hectàrees on solament 74 hectàrees estan construïdes; la resta són boscos i zones verdes que constitueixen un dels grans actius de la UAB. Aquest capital es completa amb un campus a Sabadell i instal·lacions a Barcelona, i amb una corona hospitalària d'alt nivell pel que fa a docència, recerca i atenció sanitària.

Al campus trobem: la Vila Universitària, que ofereix 2.632 places per a estudiantat i professorat; una zona residencial per a professorat i personal d'administració i serveis; un hotel de quatre estrelles; diversos locals i sales de reunions per a les associacions i els col·lectius; un cinema i un teatre (edifici ETC); un servei per a facilitar la integració de l'alumnat al mercat laboral (Treball Campus); unes instal·lacions esportives principalment emprades per estudiants; un centre d'assistència sanitària; una escola bressol; un centre públic d'educació infantil i primària; un centre públic de secundària, i un hospital veterinari amb quiròfans per a animals grossos. Aquest entorn proporciona moltes oportunitats d'interacció interdisciplinària a estudiantat, professorat i personal investigador.

La docència, impartida a un col·lectiu de 40.000 estudiants aproximadament, la duen a terme 3.600 professors. Aquesta docència de qualitat, demostrada per les elevades taxes d'inserció laboral (entre el 90 i el 100 % a quasi totes les titulacions), cobreix els àmbits humanístic, social, científic, tecnològic i de la salut, i s'imparteix a 13 centres (facultats i escoles). Aquesta pluridisciplinarietat és un dels motors d'excel·lència de la docència a la UAB.

En aquests moments, la UAB està pràcticament adaptada a l'espai europeu d'educació superior (EEES). Aquest curs 2009-2010, s'imparteixen 47 titulacions de grau, 127 titulacions de màster universitari i 73 doctorats totalment adaptats. El curs vinent, 2010-2011, s'acabarà el procés de convergència amb la posada en marxa de la resta de titulacions de grau, fins arribar a la totalitat de titulacions que defineix el mapa de títols de grau de la UAB.

Actualment, la UAB comença a destacar com a centre d'atracció de talent, reconegut tant en l'àmbit estatal (ocupa la segona posició nacional en el rànquing QS-Times) com internacional (ocupa la posició 92 entre les universitats europees i la 211 entre les mundials, sempre segons el rànquing QS-Times, mentre que l'any 2008 ocupava la 106 i la 256, respectivament).

La recerca de la UAB es desenvolupa en 57 departaments, 6 instituts de recerca propis i 17 instituts i centres amb personalitat jurídica pròpia. La gran varietat de disciplines presents al campus facilita la interdisciplinarietat i les propostes d'investigació en àrees emergents. Alguns dels resultats de la recerca de la UAB són: 467 tesis doctorals defensades el curs 2008-2009, 277 projectes de recerca i 1.616 articles publicats l'any 2008 (el 60 % dels quals són al primer quartil dels índexs de factor d'impacte).

La UAB també contribueix a la transferència del coneixement per mitjà de múltiples accions derivades de les activitats del personal investigador de tots els àmbits. La creació recent del Parc de Recerca UAB representa una eina molt valuosa per al desenvolupament d'aquest àmbit. Aquest panorama de recerca i transferència es completa amb el conjunt d'hospitals vinculats a la UAB que acullen les unitats docents de la Facultat de Medicina: els hospitals de la Santa Creu i Sant Pau, de la Vall d'Hebron i del Mar, a Barcelona; el Germans Trias i Pujol, a Badalona, i el consorci Parc Taulí, a Sabadell.

Els estudiants són la raó de ser d'una universitat. A la UAB aquesta afirmació té unes connotacions substancials atès que, per la configuració territorial de la Universitat al voltant d'un campus pràcticament únic, amb un conjunt de serveis molt ampli, els estudiants són també ciutadans d'una veritable ciutat del coneixement, on a la tasca d'aprendre s'afegeix la de viure en societat, i així es crea la vida social del campus.

La singularitat que ens proporciona el nostre campus provoca l'existència d'un teixit associacionista d'estudiants de molts àmbits (esportiu, cultural, ONG, etc.) que mostra la sensibilitat dels estudiants no només per les qüestions estrictament pròpies, sinó també per les que afecten la totalitat de la Universitat i que deriven de l'esperit crític, que és un dels actius més importants de la universitat al llarg dels segles de la seva existència com a institució.

Els canvis en la demanda d'estudis per part de l'estudiantat aquests darrers anys és evident; una de les crítiques que es fa a les universitats és la seva lentitud en l'adaptació als canvis de la demanda. A més, l'increment de l'oferta, especialment derivat de l'entrada a l'EEES, ha provocat l'aparició de noves titulacions que han tingut molt bona acceptació per part dels estudiants de nova entrada. Les dades també ens indiquen que la UAB és una universitat atractiva per als estudiants estrangers, especialment pel que fa al postgrau, en què el percentatge d'estudiants estrangers arriba pràcticament al 35 %. Ara bé, la competència amb què es troba la UAB dins el mapa universitari català és cada vegada més gran, atesa la variada oferta acadèmica de les altres universitats del nostre entorn. Cal, doncs, especialitzar-se i ser diferent per poder competir amb garanties d'èxit.

Tot i que en algunes de les activitats de la UAB l'horitzó de referència és molt ampli (especialment en recerca), és en l'entorn més immediat on es generen les xarxes relacionals més importants. És evident que el territori més proper resulta rellevant per a la UAB i que, alhora, aquest està influït pels èxits i les mancances de la nostra universitat. És evident que l'entorn natural de la UAB es concentra en els dos Vallès, però moltes de les

nostres activitats i dels seus efectes sobrepassen aquest àmbit comarcal i, fins i tot, provincial.

El primer indicador de la relació de la UAB amb el seu entorn proper és l'alt percentatge d'estudiants que resideix a Catalunya. La intensitat amb què l'entorn proper demana els serveis de la UAB depèn de les característiques socioeconòmiques d'aquest. El nivell de renda per càpita i el nivell educatiu de la població de l'entorn són dos factors rellevants que controlen la demanda de serveis. L'àrea d'influència de la UAB gaudeix d'un nivell de desenvolupament alt que hauria d'afavorir aquesta interacció amb el nostre entorn.

D'altra banda, és remarcable l'entorn de crisi econòmica generalitzada i el context de mercat de treball desfavorable, amb uns increments en les taxes de desocupació i de destrucció de llocs de treball, que situen la Universitat en una conjuntura extremadament difícil, derivada fonamentalment de la seva elevada dependència d'una única font de finançament.

## **El Pla director**

---

El contingut i els objectius del Pla director han de ser coneguts per tota la comunitat universitària perquè aquesta n'assimili els trets bàsics i pugui treballar en l'assoliment dels objectius, i perquè els diferents plans sectorials, i els de les facultats, escoles o centres, es puguin alinear adientment amb el contingut del Pla. És important garantir un seguiment adequat de cadascuna de les accions proposades al Pla; enguany, el Pla incorpora l'explicitació dels responsables directes que hauran de retre comptes de l'assoliment de les diverses accions.

La UAB és una universitat pública amb voluntat de servei a la comunitat, per la qual cosa l'Equip de Govern ha de retre comptes al Consell Social, que vetlla pels interessos de la societat, i al Consell de Govern, que pren les decisions sobre el funcionament de la Universitat.

El pla director s'estructura de la manera següent:

- Declaració de la missió
- Concreció dels valors
- Definició de la visió
- Objectius estratègics
- Àmbits d'actuació
- Objectius operatius i actuacions concretes, planificades anualment.

### **1. Missió**

---

La UAB és una universitat pública, catalana, de vocació internacional que, mitjançant una docència de qualitat estretament lligada a l'activitat de recerca i a la transferència de coneixement, i l'aprofitament de les potencialitats del seu capital humà, actua des dels seus campus com a motor de desenvolupament econòmic i social del seu entorn, d'acord amb els seus valors.

### **2. Valors**

---

Els valors de la UAB són: la lleialtat institucional, l'excel·lència, l'esperit crític i innovador, la diversitat, la solidaritat, el compromís social i cultural, la responsabilitat, l'eficàcia, l'eficiència, la transparència, la participació i la sostenibilitat.

### **3. Visió**

---

La UAB vol ser:

- Un centre de captació de talent
- Reconeguda internacionalment
- Excel·lent en la docència
- Motor de la recerca del país, de la transferència de coneixement i de la innovació
- Un node de referència a diferents escales territorials, integrat funcionalment i físicament amb l'entorn local i metropolità
- Reconeguda per la qualitat dels seus campus
- Un referent per a estudiar-hi, per a treballar-hi i per a viure-hi
- Reconeguda pel seu compromís amb la sostenibilitat en la seva triple dimensió: social, ambiental i econòmica
- Un referent per la seva organització interna
- Garant del desenvolupament personal i professional.

### **4. Objectius estratègics**

---

És clar que la UAB es troba ara en una situació diferent de la de l'any 2006, moment en què es va redactar el darrer pla director per al període 2006-2009. Tenim una oferta docent equilibrada i de qualitat i hem aconseguit, com ja hem dit abans, una posició molt acceptable en els rànquings nacionals i internacionals.

Els objectius estratègics que proposem per al període 2010-2012, en consonància absoluta amb el projecte UAB<sup>CEI</sup>, són aquests:

- La captació i fidelització de talent
- La internacionalització del campus.

La captació de talent s'ha d'entendre en un sentit ampli. Volem captar talent a tots els nivells: estudiantat, professorat, personal investigador i PAS. Per aconseguir-ho, s'han iniciat accions diverses com ara les convocatòries de beques per al personal investigador en formació (PIF), les convocatòries de beques postdoc, els ajuts de matrícula per a l'estudiantat, l'obertura d'una oficina a Shanghai (per atreure estudiants, sobretot) i una altra a Seül (per incrementar les col·laboracions amb les institucions sudcoreanes en projectes de recerca i de transferència), etc. Tot això són només alguns exemples del que significa la captació de talent en aquest pla director. Al llarg de totes les actuacions que es detallen més endavant, hi trobem mesures per a fer de la captació de talent un objectiu clau per a la nostra universitat.

La internacionalització és un objectiu fonamental per al futur de la UAB, derivat de manera indirecta dels processos d'adaptació a l'espai europeu d'educació superior (EEES) i a l'espai europeu de recerca (EER). En l'àmbit docent, aquesta internacionalització s'ha de visualitzar fonamentalment en els màsters i doctorats, però una veritable internacionalització hauria d'afectar també el nivell de grau. Pel que fa al nivell de màster, apostem pels màsters internacionals de qualitat impartits, sempre que sigui possible, en anglès (ja s'estan impartint 11 màsters en aquest idioma), i, pel que fa als complements de formació dels màsters per als estudiants de la UE que vinguin amb graus de 180 crèdits, convindria que un grup d'aquesta formació s'impartís en anglès.

El doctorat a l'EEES és la frontissa entre la docència i la recerca. Els doctorands i doctorandes aprenen mentre fan recerca i, per tant, les tesis doctorals en cotutela són una de les eines més adients per a aquesta internacionalització dels dos espais europeus, l'EEES i l'EER, juntament amb els recents doctorats Erasmus Mundus, dins del programa Erasmus Mundus II. Quant a la recerca, la participació de la UAB en projectes del programa marc de la UE és una bona mostra de la situació actual (més de 14 milions d'euros en el sisè programa marc per al període 2002-2006, i gairebé 10 milions d'euros obtinguts per al setè programa del període 2007-2013). D'altres activitats d'internacionalització són: la participació en xarxes estratègiques, més de 1.400 acords amb universitats de 50 països, l'Aliança 4Universitats (amb la UAM, la UC3 i la UPF) i les oficines de Brussel·les (A4U+CSIC), Shanghai i Seül. La internacionalització és present en moltes de les accions proposades en aquest pla director.

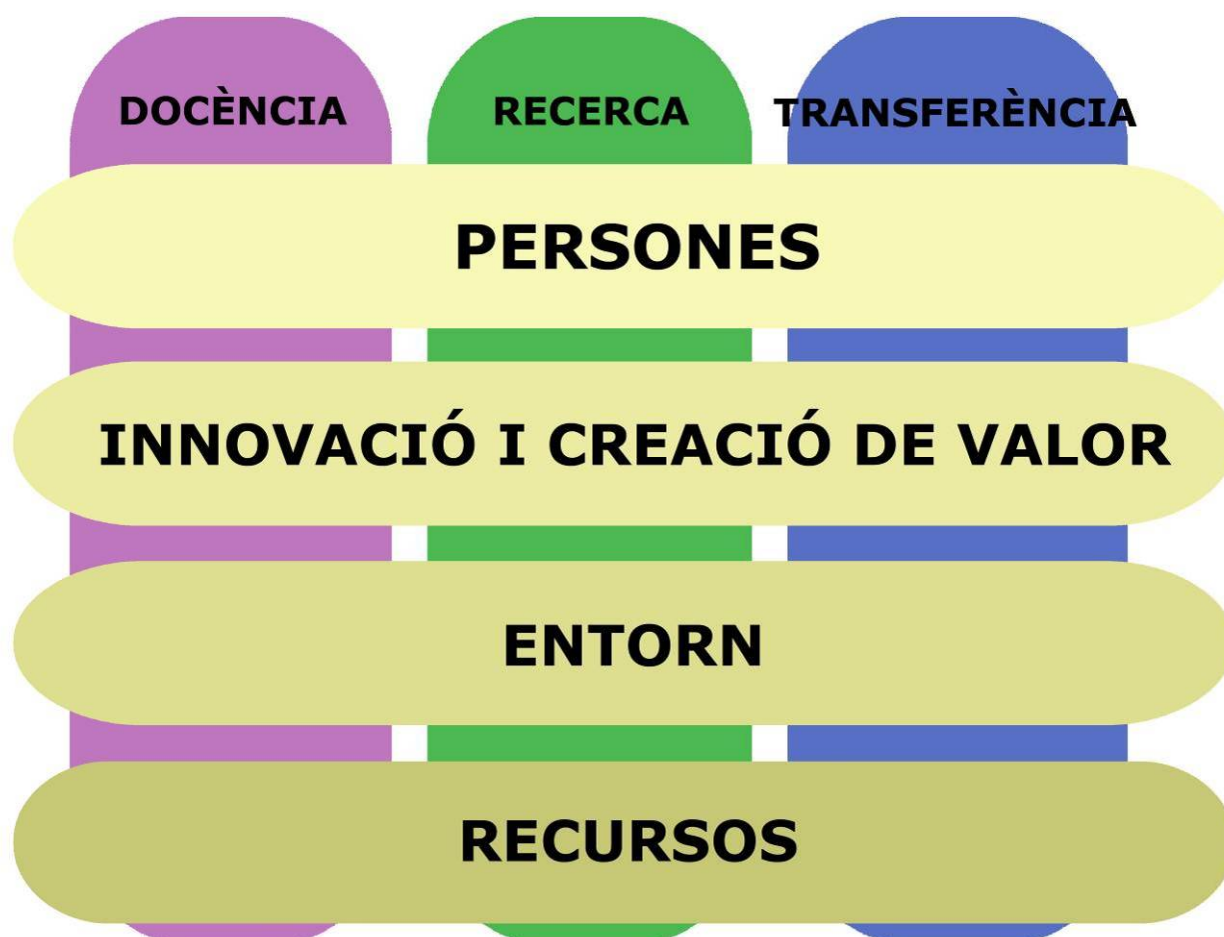
## **5. Àmbits d'actuació**


---



Les missions bàsiques de la universitat són tres: la docència, la recerca i la transferència del coneixement. Ara bé, una universitat és una institució molt més complexa i aquesta divisió no representa adequadament les diferents tasques de totes el col·lectius universitaris: el professorat, el personal d'administració i serveis, i l'estudiantat.

Per aconseguir una definició millor de tots els processos universitaris, utilitzarem àmbits d'actuació diferents: les **persones**, la **innovació i creació de valor**, l'**entorn** i els **recursos**. Aquests quatre àmbits es consideren claus per al compliment de la missió; per a cada àmbit, cal concretar els objectius que han de permetre assolir la visió de la UAB.



Per tal de mostrar gràficament la interrelació entre els àmbits en què organitzarem el Pla director i les tres funcions bàsiques de la Universitat, a més de la classificació per àmbits, emprarem un codi de colors que ens permetrà identificar les possibles relacions d'una actuació concreta amb més d'una funció. De la mateixa manera, per indicar els objectius que també formen part del projecte UAB<sup>CEI</sup>, hi hem inclòs la marca gràfica .

El desplegament del Pla director s'ha de concretar en els diferents plans operatius. Aquests plans reflectiran les actuacions generals orientades a l'assoliment de cada objectiu estratègic, on es concreten les tasques, les responsabilitats, els recursos, les prioritats i el calendari.

## **6. Objectius operatius i actuacions concretes**

---

Els objectius proposats i les actuacions concretes per a cadascun d'aquests àmbits són:

### **a) Persones**

---







*L'estudiantat és una part essencial de la universitat. L'estudiantat ens indica els canvis que es produeixen a la nostra societat, i la universitat ha de treballar per detectar aquests indicis i adaptar-se a les noves realitats.*

*La UAB ha de ser un lloc que proporcioni els mitjans i organitzi les activitats de l'estudiantat, professorat i personal d'administració i serveis per aconseguir la màxima eficiència en les tasques respectives.*


*S'ha de reconèixer l'esforç i valorar els mèrits assolits per cadascú, tenint en compte els perfils i els entorns diferents on es desenvolupa la tasca. S'han de fer polítiques que potenciïn el creixement dels membres de la comunitat universitària i els ajudin a progressar acadèmicament i professionalment.*

*Els campus de la UAB permeten activitats que reforcen els vincles entre les persones, que abasten les particularitats, les aficions, les necessitats i els hàbits de tothom. Aquests vincles, acompanyats d'una bona comunicació interna, poden reforçar el sentiment de pertinença a una gran universitat com la nostra.*






**Objectiu P1. Aconseguir la participació i la dinamització de l'estudiantat en els processos universitaris, mitjançant la creació d'un ambient favorable que en faciliti la implicació**


MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Dissenyar un instrument de participació estable i periòdica amb associacions i representants de l'estudiantat per tal d'augmentar-ne la comunicació i facilitar-ne la participació i el diàleg. L'objectiu d'aquest instrument és escoltar les peticions de l'estudiantat i que aquest assumeixi el protagonisme en el procés d'aprenentatge.	2010	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Potenciar l'ús de les TIC per incrementar la comunicació i crear nous canals d'informació, en el marc d'un pla de comunicació interna per a l'estudiantat.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Institucionals Comissionat per a la Societat de la Informació
	Adaptar la programació dels estudis a la realitat personal de l'estudiantat (vies lentes, conciliació de vida laboral i familiar...).	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Promoure jornades i debats d'interès per a l'estudiantat.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Definir i dissenyar la xarxa Alumní i desenvolupar els avantatges i mitjans de comunicació, de participació i de col·laboració amb els membres de la xarxa.	2010	Vicerectorat de Política Acadèmica Comissionat SI
	Impulsar la mobilitat del nostre estudiantat cap a universitats d'altres països mitjançant els diferents programes d'intercanvi (ERASMUS i Programa Propi UAB).	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals

## Objectiu P2. Reconèixer la tasca del PDI i gestionar-lo eficaçment





MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Establir i desenvolupar, en col·laboració amb els agents socials del PDI, un marc de negociació, d'acord amb el que fixa l'EBEP.	2010	Vicerectorat de Personal Acadèmic

### P2.1. Regulació de la carrera acadèmica en tres fases: inicial, de promoció i d'emeritadge



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Elaborar el reglament de concursos del PDI que reguli els criteris propis per a l'accés a les diferents categories de PDI i fixi un marc general comú per a la valoració de mèrits.	2010	Vicerectorat de Personal Acadèmic
	Elaborar un marc normatiu sobre la incorporació i l'estabilització del professorat lector dels departaments i del personal investigador Ramon & Cajal de departaments i instituts.	2011	Vicerectorat de Personal Acadèmic Vicerectorat d'Investigació
	Dissenyar un model de carrera acadèmica per al professorat d'unitats docents hospitalàries.	2011-2012	Vicerectorat de Personal Acadèmic
	Elaborar un model de dedicació acadèmica del professorat que inclogui la dedicació docent, la dedicació a la recerca i a la transferència, i la dedicació a la gestió.	2010-2011	Vicerectorat de Personal Acadèmic Vicerectorat d'Investigació Vicerectorat de Transferència Social i Cultural
	Elaborar un programa de promoció a càtedres.	2010	Vicerectorat de Personal Acadèmic

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Elaborar un marc normatiu per a professorat emèrit que permeti aprofitar aquest capital humà de manera sostenible.	2010	Vicerectorat de Personal Acadèmic

## P2.2. Fomentar la mobilitat



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Fer un pla d'incentivació de la mobilitat nacional i internacional per al PDI que reforci els programes de llicències i sabàtics com a mecanisme natural de formació i reciclatge del PDI, integrat en les activitats docents, investigadores i de gestió.	2011-2012	Vicerectorat de Personal Acadèmic
	Promoure i incentivar la mobilitat del personal investigador en formació.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació
	Promoure l'establiment de convenis amb universitats internacionals de prestigi en l'àmbit acadèmic, per tal d'incentivar la mobilitat internacional del PDI.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Donar suport a la sol·licitud de projectes europeus (no vinculats a la recerca).	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals






## P2.3. Atreure i retenir talent

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Potenciar l'establiment d'acords amb els departaments per a fer planificacions de caràcter plurianual que facilitin la incorporació de nou professorat per transformació de places actualment existents.	2011-2012	Vicerectorat de Personal Acadèmic
	Fer una anàlisi de les beques BSR, per proposar-ne la modificació del reglament.	2010	Vicerectorat d'Investigació

## Objectiu P3. Reconèixer la tasca del PAS i gestionar-lo eficaçment



### P3.1. Dissenyar el model de carrera professional del PAS

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Dissenyar una metodologia transparent i objectiva de distribució de recursos del PAS en les estructures en què encara no existeix, i analitzar-ne el resultat de l'aplicació en els àmbits en què ja és operativa, amb propostes de correccions per als casos no satisfactoris.	2010-2011	Gerència
	Establir un sistema clar de progressió professional del PAS de la UAB, en relació amb el rendiment personal de cada treballador, la responsabilitat i l'adquisició de les competències necessàries per al	2011-2012	Gerència



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	compliment de la tasca encomanada.		
	Endegar un procés de diàleg amb els agents socials per dissenyar uns trams de progressió, uns itineraris professionals i una formació que fomentin la millora del desenvolupament professional, sempre subjecte a una avaluació transparent que legitimi les decisions preses.	2010	Gerència
	Instaurar, d'acord amb els agents socials, un programa de mobilitat del PAS, basat en llicències o permisos i lligat a projectes formatius per conèixer, de primera mà, els problemes, les solucions i les oportunitats que han afrontat altres universitats europees i espanyoles. Aquest programa ens ha d'ajudar a avançar en la internacionalització del campus.	2011	Gerència Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Instaurar, en un àmbit més local, un programa de mobilitat temporal interna que contribueixi a la formació integral del personal d'administració i serveis.	2010	Gerència
	Disseny d'un pla de formació integral del PAS.	2011	Gerència
	Reorientar el programa de Tècnics de Suport a la Recerca i estudiar-ne el cofinançament.	2010	Vicerectorat d'Investigació



## Objectiu P4. Impulsar el sentiment de pertinença a la UAB

### P4.1. Millorar i fomentar la comunicació interna





MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Elaboració d'un pla de comunicació interna de la UAB per a la comunitat universitària: PAS, PDI i estudiantat. Es tractaria de dissenyar el model de comunicació que volem amb els diferents col·lectius per tal de promoure la relació, la participació i el sentiment de pertinença a la Universitat.	2010-2011	Vicerectorat de Relacions Institucionals Secretaria General
	Intensificar les relacions institucionals, la comunicació, la coordinació i la participació de les persones i de les estructures de la comunitat universitària	2010-2012	Equip de Govern

### P4.2. Fomentar la igualtat, la solidaritat, la cooperació i la cohesió social, amb polítiques específiques per a tothom



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Potenciar i fer visibles les actuacions específiques que s'estan duent a terme a la UAB en l'àmbit de la solidaritat, de la cooperació per al desenvolupament, de la cohesió social i del voluntariat.	2010-2011	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural
	Elaboració del pla d'acció per a la igualtat d'oportunitats per a les persones amb discapacitat de la UAB.	2010	Vicerectorat de Relacions Institucionals

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
			Vicerektorat de Transferència Social i Cultural
	Impulsar el programa Universitat a l'Abast, juntament amb altres programes de compromís social i impulsar la relació amb les aules d'extensió universitària per a gent gran.	2010-2012	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural
	Seguiment de la implantació del segon pla d'acció per a la igualtat entre homes i dones.	2010-2012	Vicerektorat de Relacions Institucionals

### P4.3. Potenciar l'oferta cultural i de serveis adreçada a les persones que viuen, treballen i estudien a la UAB


MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Adaptar l'oferta cultural i de serveis al nou marc dels crèdits de lliure elecció de l'EEES.	2010	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural
	Potenciar els serveis d'acollida de l'estudiantat, professorat, personal de l'administració i serveis, i personal investigador internacional que arriben al campus.	2010	Vicerektorat de Relacions Internacionals
	Estimular i donar suport als projectes artístics i culturals dels membres de la comunitat universitària: assessorament tècnic i artístic, finançament i facilitació de recursos logístics.	2011	Vicerektorat de transferència Social i Cultural
	Potenciar acords i convenis amb institucions externes a la UAB per a produccions artístiques i culturals conjuntes.	2011	Vicerektorat de transferència Social i Cultural

### P4.4. Promoure un estil de vida saludable per a la comunitat universitària

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Implantar el pla per a la promoció de la salut i potenciar l'oferta esportiva.	2010	Vicerektorat d'Economia
	Crear l'observatori d'hàbits de vida saludable de la UAB.	2012	Vicerektorat d'Economia

### Objectiu P5. Millorar la satisfacció de l'estudiantat com a clau de la projecció externa de la Universitat

#### P5.1. Facilitar la integració dels titulats i titulades al mercat laboral

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Instaurar un sistema d'avaluació per competències durant el procés d'aprenentatge de l'estudiant.	2010	Vicerektorat de Política Acadèmica

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
■	Realitzar un estudi bianual sobre l'ocupabilitat dels graduats i graduades.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica
■	Impulsar mesures que facilitin als doctors i doctores de la UAB l'accés a estades postdoctorals en centres de prestigi o la seva captació per part d'empreses, centres de recerca o altres universitats.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica
■	Desenvolupar una oferta formativa en competències per als doctors i doctores recents que en facilitin la integració al mercat laboral.	2011	Vicerectorat de Política Acadèmica
■	Dissenyar, en el marc del portal Alumni, un sistema de comunicació i d'informació específic (beques, ofertes, etc.) sobre avantatges i inserció laboral que faciliti la interacció i la col·laboració dels usuaris.	2012	Vicerectorat de Política Acadèmica

## b) Innovació i creació de valor

---

*Els nous requeriments dels nostres plans d'estudis (pràctiques externes i coneixement de l'anglès), derivats de l'adaptació a l'EEES, obliguen a prendre mesures adients perquè la UAB ocupi una posició capdavantera en l'àmbit acadèmic català. D'altra banda, l'assoliment del projecte UAB<sup>CEI</sup> ens facilitarà la inserció dels nostres estudiants en les institucions públiques i privades del nostre entorn més pròxim, tant per a la realització de les pràctiques curriculars com per a la seva inserció en el món laboral.*

*La dimensió i la complexitat de la UAB requereix una estructura organitzativa que faciliti el dia a dia de la Universitat. Cal una actitud activa per adaptar la nostra organització a les exigències dels nostres usuaris, que ens permeti sentir-nos còmodes en la nostra tasca laboral, docent, de recerca i d'aprenentatge. En aquest sentit, la dimensió de la innovació organitzativa i la creació de valor en els nostres processos pren molta rellevància en aquest pla.*

*Per a tot això cal:*









- *Dissenyar una formació de qualitat, prenent com a base les competències que han d'adquirir els estudiants, per millorar-ne les capacitats, per incrementar-ne*

*el rendiment acadèmic, per afavorir-ne l'ocupabilitat i per millorar-ne les competències lingüístiques.*

- *Desenvolupar una recerca innovadora i de qualitat, adequada a les demandes de la societat, que asseguri la nostra competitivitat i la capacitat de captació de talent i de recursos.*

## Objectiu I1. Millorar l'eficàcia i l'eficiència de la programació i organització acadèmiques



### I1.1. Millorar la programació dels estudis dissenyant nous models de programació per al grau i el postgrau

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Desenvolupar una organització del postgrau oficial i propi que en garanteixi la coordinació i la qualitat.	2010	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Fomentar i aconseguir el reconeixement del títol propi UAB de 180 ECTS a l'EEES.	2010-2011	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Estabilitzar el model grau-postgrau basat en els complements de formació.	2010-2011	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Desenvolupar programes que condueixin a titulacions dobles, graus i màsters conjunts, cotuteles de tesis doctorals, etc., i protocol·lització dels procediments.	2010-2011	Vicerectorat de Política Acadèmica Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Definició i implantació d'un model de programació docent basat en la millora de l'eficiència en el grau i el postgrau.	2010-2011	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Garantir que totes les actuacions relatives a l'avaluació de la qualitat, la innovació docent i les bones pràctiques tinguin en compte les necessitats específiques de l'estudiantat amb discapacitat. Introducció del <i>professor coordinador dels estudiants amb discapacitat</i> a cada facultat.	2011	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural
	Vetllar per la qualitat de la docència dels centres propis i adscrits a la UAB implantant el seguiment intern de la qualitat.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica Vicerectorat de Relacions Institucionals
	Impulsar la coordinació del professorat per dimensionar la dedicació de treball de l'estudiant.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica



### I.1.2. Adaptar l'estructura del professorat a la demanda docent i millorar la qualitat en el professorat

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
--------	------------	---------	-------------




MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Identificació de costos i d'ingressos per titulació i per programes, mitjançant la comptabilitat analítica, per pactar la programació i els recursos de professorat necessaris per als graus i postgraus.	2011-2012	Vicerectorat d'Economia
	Regular la composició teòrica dels departaments, d'acord amb el grau d'experimentalitat, les ràtios d'estudiants/professors i les especificitats curriculars de les titulacions en què els departaments participen.	2011-2012	Vicerectorat de Personal Acadèmic Vicerectorat de Política Acadèmica





### I 1.3. Millorar el sistema d'avaluació de la docència

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Fomentar la introducció del seguiment intern de la qualitat en el grau i en el postgrau (oficial i propi).	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Fomentar que els màsters propis es presentin a avaluacions externes.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica

### I 1.4. Aprofitar l'agregat del projecte UAB<sup>CEI</sup>


MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Fomentar les pràctiques externes curriculars i no curriculars, i fer estades de recerca (tesis doctorals, estades postdoctorals, etc.) aprofitant l'agregat del projecte UAB <sup>CEI</sup> .	2012	Vicerectorat de Política Acadèmica

### I 1.5. Iniciar una política de descentralització de competències i funcions de l'Equip de Govern cap a altres estructures del campus




MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Anàlisi de l'assignació vigent de competències i funcions.	2010-2012	Equip de Govern
	Anàlisi de les competències i funcions potencials per descentralitzar.	2010-2012	Equip de Govern
	Disseny i implementació d'un pla pilot en un nombre limitat d'estructures en què s'executaria temporalment la nova proposta de descentralització.	2010-2012	Equip de Govern
	Validació i aprovació pels òrgans competents de les noves competències i funcions per a tot el campus.	2010-2012	Equip de Govern


### Objectiu I2. Desenvolupar una recerca innovadora






**12.1. Revisar i millorar el procés de captació de finançament per a la recerca**



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Donar suport a la sol·licitud de projectes europeus coordinats per la UAB.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació

**12.2. Revisar i millorar el procés de generació de coneixement**



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Convocatòria de premis d'excel·lència.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació
	Potenciar l'organització <i>horizontal</i> de la recerca: - Revisar i adaptar els reglaments de centres d'estudis i de recerca (CER) i d'instituts de recerca universitaris, i generar un model d'assignació de recursos de suport a la recerca a instituts i CER. - Incloure les estructures transversals de recerca en el model d'assignació d'espais. - Potenciar els serveis científicotècnics en el marc del projecte UAB <sup>CEI</sup> .	2010	Vicerectorat d'Investigació
	Potenciar la capacitat investigadora dels SGR mitjançant beques predoctorals i beques postdoctorals.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació

**12.3. Promoure la dedicació de la comunitat universitària a les activitats de transferència **

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Donar suport als processos de transferència de coneixements proposats pels mateixos investigadors.	2010-2012	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Definir els indicadors de valoració de les activitats de transferència, especialment en els àmbits de les ciències socials i les humanitats.	2010-2012	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Visualitzar l'impacte aconseguit pels processos de transferència reeixits.	2010-2012	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Creació, dins del pla de comunicació electrònica, d'un repositori amb informació sobre els recursos disponibles en general i sobre els recursos disponibles per a la transferència de coneixements en ciències socials i en humanitats.	2010	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural Comissionat SI
	Creació d'una xarxa europea d'universitats per desenvolupar un projecte de bones pràctiques en l'àmbit de la TCSSH, i participació en aquesta xarxa.	2010	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural




MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Desenvolupar les condicions i la metodologia per a la creació d'empreses de base tecnològica i empreses <i>spin-off</i> de la UAB.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Promoure la signatura de convenis de col·laboració amb parcs tecnologicocientífics a nivell internacional.	2010	Vicerectorat de Relacions Internacionals Vicerectorat de Projectes Estratègics

## 12.4. Millorar el procés d'avaluació de la recerca i de la transferència



MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Aplicar un programa específic de detecció, de reconeixement i d'impuls de la recerca de qualitat.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació
	Elaborar una metodologia per avaluar la recerca en humanitats i ciències socials.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació

## Objectiu I3. Millorar els processos d'administració i de gestió orientant-los a l'assoliment d'objectius

### 13.1 Organitzar i racionalitzar els sistemes d'informació. Descobrir-hi mancances; fer una diagnosi sobre els sistemes actuals i la seva obsolescència: cens de les aplicacions, bases de dades, fluxos d'informació, etc., i establir-hi els plans d'actuació

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Realitzar un cens de les aplicacions i de les bases de dades, fluxos d'informació i pla d'actuació per optimitzar el sistemes d'informació.	2010	Comissionat SI
	Actualització refosa i difusió de les normes vigents en cada àmbit de la Universitat.	2010-2012	Secretaria General
	Elaborar un procediment per a la signatura i de seguiment dels convenis, i posar en marxa el Registre únic de convenis.	2010	Secretaria General

### 13.2. Revisar i adaptar l'estructura organitzativa a les necessitats derivades del Pla director

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Estudi de les necessitats organitzatives per a la implantació i la consolidació de l'EEES.	2010-2011	Comissionat SI Gerència
	Adaptació de l'àmbit de recerca i transferència a les necessitats derivades del Pla director.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació Gerència

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Desenvolupament de mesures orientades a la descentralització de la gestió i dels recursos necessaris.	2010-2012	Gerència
	Reorientació dels objectius de l'Escola de Postgrau per adequar-los als reptes de l'EEES.	2010-2011	Gerència Vicerectorat de Política Acadèmica

**I3.3. Consolidar la universitat electrònica com a aposta de present i de futur per crear un entorn acadèmic d'excel·lència modern, avançat i productiu**

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Implementar l'administració, la gestió i la documentació electròniques.	2010-2012	Comissionat SI Secretaria General
	Implantar la comunicació, la participació i la col·laboració electròniques.	2010-2011	Comissionat SI Vicerectorat de Relacions Institucionals Secretaria General
	Definir i potenciar l'empresa electrònica.	2010-2011	Comissionat SI
	Promoure les infraestructures electròniques (millorar la xarxa sense fils garantint l'accés a la informació de manera segura i controlada per a col·lectius interns i externs –Single Sign On–).	2010	Comissionat SI
	Consolidar l'aprenentatge virtual per donar suport a la docència de grau, de postgrau o de formació continuada.	2010	Comissionat SI
	Definir i desenvolupar el concepte de recerca electrònica.	2010-2011	Comissionat SI Vicerectorat d'Investigació
	Facilitar l'ús del programari lliure.	2010-2012	Comissionat SI


**Objectiu I4. Incorporar criteris de sostenibilitat a totes les actuacions de la Universitat**


MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Elaborar un pla de sostenibilitat (gestió eficient de l'aigua, recollida selectiva de residus, minimització de residus, informació i sensibilització ambientals) que sigui un referent en la presa de decisions de la UAB.	2010-2012	Vicerectorat d'Economia
	Fer un pla de gestió dels espais agroforestals; dissenyar nous itineraris de natura al campus, etc.	2010-2012	Vicerectorat d'Economia
	Aplicar el Pla de mobilitat de la UAB.	2010-2012	Vicerectorat d'Economia




c) Entorn


*La UAB és una universitat capdavantera en docència, en recerca, en transferència de coneixement, en qualitat de vida al campus, i en integració a l'entorn. L'obtenció del segell UAB<sup>CEI</sup> ens ha de permetre interaccionar més i millor amb el nostre entorn més proper, i reforçar així el caràcter de motor per al desenvolupament que representa la UAB en el territori, i millorar substancialment la posició de la nostra universitat en els nivells nacional i internacional. El segell obtingut és motiu de satisfacció, però encara hem de fer camí perquè es reconegui la nostra excel·lència en aquests nivells.*

*Les bones pràctiques sobre la responsabilitat social de l'organització són un factor de competitivitat positiva, sobretot a llarg termini, que s'associa a la qualitat, a la transparència i a la sostenibilitat. El context actual de crisi en què ens trobem accentua les debilitats de les organitzacions, però també hi ofereix oportunitats. Per això, el compromís de la Universitat amb els diferents grups d'interès, el medi ambient i la societat en general és clau per al seu desenvolupament futur.*


**Objectiu E1. Facilitar la integració de la UAB al seu territori d'influència i a la societat en general, assumint els principis de la responsabilitat social de l'organització** 

**E1.1. Reforçar els lligams de la UAB amb el sistema educatiu de la seva àrea d'influència geogràfica i, de manera singular, amb l'ensenyament secundari i de formació professional, a partir de la llarga experiència acumulada tant per l'ICE com per la Facultat de Ciències de l'Educació, tot comptant amb la seva col·laboració mútua** 





MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Continuar dinamitzant el projecte Ítaca, i estudiar les necessitats, l'orientació i la viabilitat d'una acció més específicament destinada al professorat de secundària i de formació professional. Promoure i ampliar les estades per realitzar els treballs de recerca del batxillerat, comptant amb un tutor o tutora de la UAB.	2010-2011	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural
	Reforçar les jornades establertes per la UAB d'orientació per al professorat de secundària i de formació professional sobre els nous graus.	2010-2011	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural
	Negociar amb el Departament d'Educació la incorporació de professorat dels centres escolars a la UAB i determinar-ne les necessitats, finalitats i la periodicitat.	2010-2012	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Revisió i renovació dels convenis amb els centres adscrits.	2010-2012	Vicerektorat de Relacions Institucionals



**E1.2. Reforçar i consolidar el posicionament diferencial de la UAB **

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Estudi qualitatiu i quantitatiu per avaluar com es projecta la Universitat en el nostre entorn.	2010-2011	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural Vicerektorat de Projectes Estratègics


**E1.3. Consolidar i incrementar el compromís social**







MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Elaborar una memòria de sostenibilitat com a instrument de rendició de comptes.	2010-2012	Vicerektorat d'Economia
	Iniciar el procediment per a l'assumpció del compromís social per part de la UAB.	2010-2012	Equip de Govern
	Elaborar un codi ètic per a la UAB.	2010-2012	Equip de Govern
	Potenciar l'aprenentatge al llarg de la vida	2010-2012	Vicerektorat de Política Acadèmica

**E1.4. Crear un sentit de patrimoni natural, arquitectònic, documental, artístic i científic col·lectiu com a signe d'identitat de la UAB**




MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Documentar la història de la UAB, inventariar i incrementar el patrimoni artístic, i promoure la singularitat natural i arquitectònica del campus de Bellaterra i de la Casa Convalescència.	2010-2012	Vicerektorat de Transferència Social i Cultural
	Establir un protocol per a la preservació de determinats materials que poden ser testimoni de les maneres del treball científic, docent i de gestió de la UAB.	2010	Vicerektorat Transferència Social i Cultural

**Objectiu E2. Establir aliances estratègiques de la UAB amb institucions i empreses per aconseguir-ne la implicació amb la docència, amb la recerca i amb la comunitat universitària de la UAB **


**E2.1. Impulsar el paper de la UAB com a *motor del territori*, col·laborant amb les institucions properes **


MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Desenvolupar accions i contactes translacionals entre la recerca bàsica que es desenvolupa principalment al campus i la recerca clínica que es desenvolupa en els entorns hospitalaris.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics Vicerectorat d'Investigació
	Avançar cap a la constitució d'un <i>clúster de la innovació</i> en el nostre entorn territorial, segons la proposta del projecte UAB <sup>CEI</sup> .	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Iniciar i potenciar les activitats de les entitats Barcelona Nanocluster– Bellaterra, CRAG –Centre de Recerca en Agrigenòmica–, CIN2 –Centre d'Investigació en Nanociència i Nanotecnologia–, etc.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Ampliar el PRUAB amb el desenvolupament del projecte de l'edifici de fusió UAB-CSIC (dedicat a una gran part dels serveis científicotècnics de la UAB), amb el nou edifici ICTA-ICP i amb el projecte de la ICTS de Biologia Estructural i Proteòmica Lligada a Síncrotró.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Establir la participació de la UAB en el Parc de l'Alba i en el consorci CBATEG – Mouse Clinic.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Utilitzar la Fundació Autònoma Solidària com a mitjà per a potenciar la integració al territori.	2010-2012	Vicerectorat de Transferència Social i Cultural


**E2.2. Consolidar el Parc de Recerca UAB (PRUAB)**













MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Inici de les activitats de la Incubadora UAB i atreure empreses consolidades a l'espai Eureka.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Organització d'activitats de difusió de les accions del PRUAB.	2010-2012	Vicerectorat de Projectes Estratègics
	Generació del Consell Assessor Empresarial i del Club d'Empreses Preferents del PRUAB.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics

**E2.3. Definir i estructurar les ofertes tecnològiques, de coneixements i de serveis (de gestió i científicotecnològics) del PRUAB i d'entitats hospitalàries associades**

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Ampliar les eines de comunicació i d'informació del PRUAB per tal que incloguin les ofertes tecnològiques i de serveis, així com de personal i d'activitats de les diferents entitats ubicades al PRUAB.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics

	Oferir a les entitats hospitalàries associades la difusió de les seves ofertes i activitats a través del PRUAB.	2010	Vicerectorat de Projectes Estratègics
---	---	------	---------------------------------------

**Objectiu E3. Millorar la percepció i el reconeixement internacional de la UAB en docència, en recerca i en transferència incloent-n'hi els valors, per mitjà d'un pla de promoció de la UAB nacional i internacional **






MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Presència activa en xarxes i fòrums internacionals i assistència a fires internacionals.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Promoció de les oficines de Shanghai i Seül.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Seguiment i facilitació de les dades demanades pels diferents organismes que elaboren els rànquings internacionals.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Disseny i desenvolupament d'un portal de recerca i de transferència de coneixement de la UAB, elaborat en tres llengües, que permetrà millorar la presència internacional de la nostra activitat investigadora i que la UAB destaquï com a universitat de referència.	2011	Vicerectorat d'Investigació Vicerectorat de Projectes Estratègics Vicerectorat de Transferència Social i Cultural
	Promoure internacionalment la UAB en el context del consorci A4U, tant en l'àmbit acadèmic com en el de la recerca, i articular la relació amb l'Oficina a Brussel·les A4U.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Elaborar el proper pla de llengües de la UAB, alineat amb la realitat catalana, espanyola i europea.	2011	Secretaria General Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Fomentar la docència en anglès en el grau i el postgrau.	2010-2012	Vicerectorat de Política Acadèmica
	Potenciar la divulgació internacional de les capacitats d'R+D dels SGR, mitjançant l'organització internacional de congressos i els ajuts a la publicació d'actes.	2010-2012	Vicerectorat d'Investigació
	Captació de talent internacional perquè es facin tesis doctorals a la UAB: Projecte Zhejiang (Xina), i negociació del nombre d'estudiants de doctorat amb les universitats xineses.	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Creació en l'ECIU (European Consortium of Innovative Universities) d'una xarxa de beques per a intercanvi de postdocs.	2011	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Promoure convenis amb universitats de prestigi internacional.	2010	Vicerectorat de Relacions Internacionals
	Elaborar una estratègia de comunicació externa per aconseguir de fer més visible la potencialitat de la nostra universitat	2010-2012	Vicerectorat de Relacions Institucionals


## d) Recursos







*S'ha escrit molt sobre l'escenari econòmic actual, on creixen els desequilibris estructurals de l'economia catalana i espanyola. Al desembre de 2010 finalitza el model actual de finançament de les universitats públiques catalanes i es preveu que, en el futur, no hi haurà increments substancials del finançament públic per a les universitats. El canvi de paradigma fa que la gestió eficient dels recursos sigui un aspecte fonamental a l'hora de plantejar l'assoliment d'objectius, en un entorn de competència i de qualitat.*






**Objectiu R1. Millorar el finançament tot aconseguint una major diversificació dels recursos**

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Aconseguir que la UAB tingui un paper determinant en el disseny del futur model de finançament de les universitats públiques.	2010	Vicerektorat d'Economia
	Diversificació i increment de les fonts de finançament externes.	2010-2012	Equip de Govern
	Determinar un sistema d'assignació de recursos basat en el compliment d'objectius del model de finançament variable de la Generalitat.	2010	Equip de Govern
	Anàlisi del model de cànon i Cost fix ( <i>overhead</i> ) per a recerca.	2010	Vicerektorat d'Economia Vicerektorat d'Investigació
	Impulsar activament la modificació de normes estatals que puguin tenir efectes econòmics a la Universitat.	2010	Equip de Govern

**Objectiu R2. Optimitzar els espais per a les activitats universitàries i dotar la Universitat de les estructures adequades **

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Adequació dels espais docents a la implementació de l'EEES, amb un pla de reforma d'aules per a facultats.	2010-2012	Vicerektorat d'Economia Vicerektorat de Política Acadèmica
	Optimització dels espais dels aularis amb la reprogramació d'assignatures transversals i amb la reagrupació dels grups de teoria.	2010-2012	Vicerektorat d'Economia Vicerektorat de Política Acadèmica
	Elaboració del model de distribució d'espais als departaments, instituts propis i centres de recerca propis.	2010	Vicerektorat d'Economia Vicerektorat d'Investigació Vicerektorat de Projectes Estratègics
	Crear un entorn per al nou concepte de gestor del coneixement en ciència i tecnologia.	2010-2012	Vicerektorat d'Investigació

**Objectiu R3. Aconseguir una reducció del dèficit mitjançant la contenció i racionalització de les despeses i l'increment dels ingressos**

MISSIÓ	ACTUACIONS	PERÍODE	RESPONSABLE
	Analitzar les possibles reduccions de les despeses que no s'atribueixen a personal.	2010-2012	Vicerektorat d'Economia
	Analitzar i implementar les possibles actuacions, tant en docència com en recerca, que signifiquin un increment del finançament.	2010-2012	Vicerektorat d'Economia, Vicerektorat de Política Acadèmica Vicerektorat d'Investigació
	Racionalitzar la dimensió dels grups de docència de grau i postgrau.	2010-2012	V. de Política Acadèmica
	Reduir les substitucions de PDI i PAS.	2010-2012	Vicerektorat de Personal Acadèmic Gerent
	Redistribuir, en la mesura que sigui possible, el professorat segons les necessitats dels departaments.	2010-2012	Vicerektorat de Personal Acadèmic

## 7. Mapa estratègic i quadre de comandament

### Mapa estratègic

El mapa estratègic és la representació gràfica dels objectius estratègics.



## Quadre de comandament

El quadre de comandament és la concreció dels objectius estratègics mitjançant indicadors claus de la Universitat, que faciliten el seguiment i la comprovació de l'assoliment dels objectius, i donen alertes per establir mesures correctores, en cas que sigui necessari.

El quadre de comandament s'hauria d'interpretar com una matriu de doble entrada: d'una banda s'actua sobre les persones, l'organització, l'entorn i els recursos, i, de l'altra, es visualitzen els resultats de les actuacions realitzades sobre la docència, la recerca i la transferència.

Per facilitar el seguiment dels objectius estratègics presentem dues visions de quadres de comandament. D'una banda, un quadre amb els indicadors que mesuren l'evolució de les actuacions, i, de l'altra, un quadre amb els indicadors que mesuren els resultats d'aquestes actuacions.

## Quadre de comandament: indicadors dels àmbits d'actuació

PERSONES	P1. Grau d'assistència a les comissions	P3. Regulació de la carrera professional	P4. Indicadors de comunicació
	P2. Regulació de la carrera acadèmica	P3. Grau d'implantació de la carrera professional	P4. Grau d'assoliment dels objectius de solidaritat, cooperació, cohesió social i polítiques específiques per a tothom
	P2. Grau d'implantació de la carrera acadèmica		P4. Nombre d'assistents als actes culturals i esportius
			P4. Grau d'assoliment del objectius del Pla de salut
			P5. Indicador de l'observatori de graduats i graduades
INNOVACIÓ I CREACIÓ DE VALOR	I1. Taxa d'eficiència de l'oferta de titulacions	I2. Nombre de PDI incorporat a SGR	I3. Grau d'implantació del Pla d'actuació per optimitzar els sistemes d'informació
	I1. Taxa de dedicació docent dels departaments	I2. Nombre d'outputs de recerca	I3. Grau d'implantació del Pla director
	I1. Indicador d'avaluació	I2. Nombre d'outputs de transferència	I3. Grau d'implantació de la Universitat-e
	I1. Grau d'aprofitament de l'agregat del projecte UAB-CEI	I2. Programa específic de detecció, reconeixement i impuls de la recerca de qualitat	
	I2. Nombre de sol·licituds de projectes de recerca / nombre total de PDI	I2. Elaborar una metodologia per a l'avaluació de la recerca en humanitats i en ciències socials	
	I2. Nombre de convenis de recerca signats / nombre total de PDI	I2. Nombre de publicacions avaluades	I4. Assoliment dels objectius del Pla de sostenibilitat
ENTORN	E1. Nombre de professors de secundària incorporats a grups de recerca	E2. Nombre d'empreses que s'instal·len a l'espai EUREKA	E3. Grau d'assoliment dels objectius del Pla de promoció
	E1. Nombre de cursos de formació a la UAB fets per professors de secundària	E2. Nombre d'ofertes tecnològiques	E3. Grau d'assoliment dels objectius del Pla de llengües
	E1. Nombre de professors de secundària que participen en jornades d'orientació sobre els nous graus	E2. Nombre d'ofertes publicades al web	E3. Grau d'assoliment dels indicadors sobre competències lingüístiques del model de finançament variable
	E1. Resultats de l'estudi qualitatiu i quantitatiu per avaluar com es projecta la Universitat en el nostre entorn	E2. Nombre de convenis amb empreses	E3. Nombre de convenis amb universitats de prestigi internacional
	E1. Nombre d'impactes en premsa	E2. Nombre de contractes amb empreses	
	E1. Elaboració de la memòria de responsabilitat social	E2. Nombre de convenis amb institucions del territori	
	E1. Elaboració del programa sobre patrimoni i memòria de la UAB		
RECURSOS	R1. Volum d'ingressos (detall)	R2. Grau d'implantació del model de distribució d'espais	R3. Diferència entre ingressos i despeses
	R1. Definició del nou model d'assignació de recursos	R2. Nombre d'adquisicions i reparacions de maquinari científic	
	R1. Implantació del nou model d'assignació de recursos		
	R1. Grau d'assoliment dels objectius i de les actuacions valorades al model de finançament variable de la GNT		

*Quadre de comandament: indicadors de la missió*

## DOCÈNCIA

- Crèdits matriculats equivalents al grau
- Crèdits matriculats equivalents al postgrau
- Taxa d'eficiència de les titulacions
- Taxa d'abandonament dels estudis
- Taxa de rendiment dels estudis
- Taxa de dedicació docent dels departaments
- Nivell d'adequació de la dimensió del grup classe
- Taxa de mèrits docents dels departaments
- Estudis amb 30 o més estudiants nous
- Nombre d'estudiants de 1r i 2n cicle, grau i màster que han realitzat pràctiques en empreses o institucions externes respecte als titulats i titulades
- Proporció de crèdits de matèries pròpies de l'estudi impartits en llengua anglesa respecte al total de crèdits oferts als estudis de grau i de postgrau

## RECERCA

- Nombre de trams de recerca vius
- Quocient entre els trams de recerca vius i els trams de recerca vius possibles totals
- Nombre de PDI doctor a TC que pertany a grups SGR
- Quocient entre el nombre de PDI doctor a TC que pertany a grups SGR respecte al total de PDI doctor a TC de la Universitat
- Nombre de projectes europeus i grans projectes en què participa la Universitat
- Nombre de projectes europeus i grans projectes coordinats/liderats per la Universitat
- Ingressos per projectes R+D+I provinents de convocatòries públiques competitives
- Quocient entre l'ingrés concedit per via competitiva i el nombre de PDI doctor a TC
- Crèdits matriculats de doctorat
- Nombre de tesis llegides

## TRANSFERÈNCIA

- Ingressos per via no competitiva
- Ingressos per convenis i serveis
- Indicador d'ingressos per transferència social i cultural
- Quocient entre ingrés per via no competitiva i PDI amb dedicació a temps complet (doctor i no doctor)
- Quocient entre ingrés per via no competitiva (convenis i serveis) i PDI amb dedicació a temps complet (doctor i no doctor)
- Quocient entre ingrés per via no competitiva (transferència social i cultural) i PDI amb dedicació a temps complet (doctor i no doctor)
- Ingressos per contractes de llicència i patents
- Quocient entre l'ingrés per contractes de llicència i patents, i l'ingrés per via no competitiva de la Universitat
- Nombre d'spin-off universitàries creades el darrer any
- Quocient entre les spin-off creades i els ingressos per via no competitiva