



UdG 2030 - PLA ESTRATÈGIC

LA SUMA D'INTEL·LIGÈNCIES

Introducció

La Universitat de Girona aposta per fer un pla estratègic que la singularitzi davant de la societat i de les altres universitats. Entén que el pla estratègic no ha de ser un recull de tots els objectius i accions necessàries sinó una aposta de futur expressada en forma d'una singularitat estratègica i transformadora. La Universitat, des de la seva governança, ja afronta els reptes que li planteja el dia a dia. Del que es tracta amb el pla estratègic és de construir un tipus d'oportunitat diferent. Una oportunitat compartida per la comunitat universitària que serà la que al cap i la fi li donarà sentit o la deixarà com un exercici de retòrica estratègica. Una oportunitat que sigui capaç de congregar recursos no inercials i que ofereixi als estudiants de la Universitat un segell que els permeti assolir millors resultats en les fites personals i professionals que es plantegin.

El Pla Estratègic UdG 2030 ha de despertar la il·lusió en la comunitat universitària, en els agents socials i econòmics del nostre entorn, en els nostres alumni i en tots aquells que tenen la UdG com un referent. Per això, el Pla és el resultat d'un procés de participació de totes les persones que integren la universitat i el seu entorn. El Pla defineix el camí de la UdG per a la propera dècada i això només es pot dur a terme amb la síntesi de totes les mirades, de tots els anhels i de totes les perspectives.

Després d'un debat de més de set mesos en què han participat més de 200 persones que representen la UdG en la seva pluralitat s'han concretat tres hipòtesis estratègiques:

- Suma d'Intel·ligències
- Desenvolupament Sostenible
- Talent Emprenedor

Aquest document presenta el Pla Estratègic UdG 2030 per a una d'aquestes hipòtesis.

JUSTIFICACIÓ **Per què un pla estratègic?**

1. **Perquè som en un nou context disruptiu.** El context social que va donar lloc al naixement de la UdG i al seu desenvolupament s'ha transformat de manera radical. La globalització, el creixement de la informació, els canvis tecnològics, els reptes ambientals o la creixent mecanització són alguns dels símptomes d'un nou escenari. La UdG ha de ser capaç de cercar una estratègia pròpia que orienti una part de la recerca, del model docent, dels continguts i de la mateixa estructura universitària en una direcció conseqüent amb el nou context. Si la societat es troba en un moment de transició, la Universitat no pot mantenir una lògica inercial.
2. **Perquè les institucions s'han de singularitzar.** La globalització no només afecta l'economia o els processos socials, sinó també el sistema universitari mateix. Les universitats tendeixen a ser globals i competeixen entre elles en la captació de recursos, de talent, de projectes o de noves iniciatives. Per això, les universitats han de definir quins són els trets distintius que les diferencien de la resta. La identificació d'unes poques palanques de transformació pròpies de la UdG permetrà singularitzar la institució de la resta d'universitats de la seva àrea d'influència i de l'entorn universitari general.
3. **Perquè hem d'identificar noves fonts d'oportunitat.** El Pla Estratègic ha de ser una nova font d'oportunitats per a la comunitat universitària, per al territori amb qui ens sentim compromesos i, especialment, per als estudiants, que viuran situacions molt exigents i hauran d'adaptar-se a coneixements i professions que encara no existeixen. Un pla estratègic ha de centrar-se en algunes actuacions que permetin anticipar-nos als esdeveniments que regiran el nostre futur. Com s'han dit, no es tracta d'una proposta inercial, sinó d'una forma de singularitzar, visualitzar i fer rellevant tota l'activitat de la Universitat. No és un conjunt d'accions, sinó una (o unes poques) palanca de transformació, per orientar l'estratègia de la UdG a mitjà termini.

4. **Perquè els eixos estratègics ens fan ser més eficients.** El Pla Estratègic UdG 2030 ens ha d'ajudar a identificar un eix que singularitzi la UdG. La identificació d'uns eixos futurs ens permet ser més eficients, perquè suma les aportacions des de diversos àmbits en una mateixa direcció. El Pla, però, no pretén prioritzar els uns per sobre dels altres, ni contra els altres, sinó posar l'accent en un eix transversal on tothom ha de tenir cabuda.
5. **Perquè el conjunt de la comunitat universitària ha de consensuar un horitzó.** El Pla UdG 2030 va més enllà dels límits d'un mandat. No és una suma de frases inspiradores ni un programa de govern detallat. És essencialment un projecte col·lectiu, basat en les aportacions de tots els membres de la comunitat universitària, amb la voluntat de compartir un projecte, que serà el projecte del conjunt de la Universitat. És un exercici participat i deliberatiu, en què a partir de l'anàlisi de les nostres capacitats dissenyarem un pla col·lectiu i il·lusionant. Es tracta que la UdG esdevingui un referent en la singularització consensuada, i aconseguir elevar la qualitat de la universitat.
6. **Perquè la normativa vigent ho demana, i els informes sobre les universitats ho valoren.** Per una banda, i en primer lloc, la Ley Orgánica de Universidades, en l'art. 15, indica "*El Consejo de Gobierno (...) establece las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación.*" En segon lloc, la Llei d'Universitats de Catalunya, en l'art. 88, proposa "Corresponen al consell social (...) col·laborar amb el consell de govern en la definició dels criteris i els objectius del planejament estratègic de la universitat." Finalment, els Estatuts de la UdG diuen, en l'art. 58, "És competència del Claustre (...) aprovar les línies generals d'actuació de la Universitat." Per altra banda, informes com el de la Fundación Compromiso y Transparencia valoren la publicació dels plans estratègics de les universitats com un dels aspectes fonamentals per obtenir la valoració d'universitat "transparent".

CONTEXT Les intel·ligències múltiples

Estem a les portes d'una nova revolució. Si l'agricultura i la ramaderia primer, i la mecanització de la producció de béns com a conseqüència de la màquina de vapor després, van representar punts d'inflexió sense retorn en l'evolució de les societats humanes, el desplegament d'allò que, genèricament, es pot anomenar intel·ligència artificial representarà, sens dubte, un altre salt per a la humanitat.

Totes les previsions apunten que el desplegament de la intel·ligència artificial en els propers deu anys tindrà un alt impacte en l'activitat de les persones: en el seu treball, en la seva forma d'aprendre, en la presa de decisions o de relacionar-se i en la seva forma de divertir-se. Afectarà la societat en general posant sobre la taula noves amenaces d'escletxes socials o grans debats sobre la privacitat i la interferència del *big data* i la intel·ligència artificial en els processos polítics.

La capacitat d'adaptació de les persones, la combinació de la intel·ligència natural amb la intel·ligència artificial i la interacció de les persones amb les noves màquines serà fonamental per a les oportunitats de transformació social, de desplegament professional o de nous paradigmes d'aprenentatge. Adaptar-se per mantenir les opcions de les persones com a prioritàries davant d'un entorn definit per noves màquines intel·ligents és bàsic per pensar més en termes d'humanitat augmentada que de pèrdua de rellevància de les persones davant la tecnologia.

DEFINICIÓ La singularitat estratègica

Així doncs, la Universitat de Girona decideix anticipar-se als esdeveniments que regiran el nostre futur i singularitzar-se en **la suma d'intel·ligències**. En efecte, el fil conductor de l'aprenentatge, de la ciència, de la cultura i, en general, de l'evolució de la humanitat en els propers anys vindrà determinat per la combinació de **la intel·ligència natural, la intel·ligència col·lectiva i la intel·ligència artificial**. Aquesta sinergia o **suma d'intel·ligències** és, per tant, la nova font d'oportunitats que la UdG vol desenvolupar per a la seva comunitat, per al territori amb qui se sent compromesa i, especialment, per als estudiants, que viuran situacions molt exigents i hauran d'adaptar-se a coneixements i professions que encara no existeixen. La suma d'intel·ligències vol ser una aposta decidida per una forma d'aprendre allunyada de l'obsolescència programada de la formació. La Universitat de Girona vol esdevenir **la Universitat de la Suma d'Intel·ligències**, i desplegar un model d'aprenentatge, de recerca i transferència de coneixement i de compromís social sobre aquesta base i sobre els valors tradicionals de proximitat i de pont entre l'humanisme, la ciència i la tecnologia. En definitiva, la UdG vol que el nou paradigma de la suma d'intel·ligències es decanti **a favor de les persones** en un sentit integral.

DESPLEGAMENT Línies estratègiques i objectius

De la visió estratègica definida més amunt i del conjunt d'aspectes claus detectats durant la fase de diagnosi del projecte de pla estratègic sorgeixen un conjunt de línies i objectius estratègics que es presenten a continuació:

1. Aportar innovació sociocultural i socioeconòmica al territori

1.1. Esdevenir un actor fonamental en el territori fruit d'augmentar el compromís compartit entre la Universitat i les empreses i institucions gironines. Construir ecosistemes innovadors i potenciar la transferència, tot perseguint resultats beneficiosos per totes les parts (*win-win*). Ajudar a generar teixit socioeconòmic en l'àmbit de la suma d'intel·ligències.

1.2. Establir una aliança estratègica amb alguna de les empreses de referència en intel·ligència artificial com ara Google, Amazon, Microsoft, Apple, Nvidia o Facebook, o amb d'altres de l'entorn més immediat, per desplegar experiències de suma d'intel·ligències que apoderin les persones, en especial els estudiants amb els seus reptes a la universitat i en la seva vida post universitària.

2. Oferir un aprenentatge integral i de valor per als estudiants

2.1. Definir una experiència per als estudiants que els proporcioni un aprenentatge integral i de valor al llarg de la vida i un record memorable del seu pas per la UdG. Pensar en un format d'intel·ligència "tutorial" que centri el procés *en allò en què la intel·ligència artificial és més feble actualment*: acompanyar, assimilar contextos complexos, entendre els dilemes i les ambigüitats, apreciar el matís. Facilitar la transversalitat i la cooperació entre àmbits de coneixement diferents en els *curricula* dels estudis de la UdG.

2.2. Aprofitar el campus universitari per desenvolupar una experiència singular en *internet of things, big data, intel·ligència artificial i blockchain*. Tenir un campus que respiri suma d'intel·ligències. Promoure estudis de tots els nivells centrats en aquests temes.

3. Aprendre en la suma d'intel·ligències

3.1. Apostar decididament per la confluència de l'humanisme i la tecnologia per abordar els reptes del segle XXI. Fer una aposta de transversalitat per la suma d'intel·ligències entre àrees de coneixement i a la vegada buscar aquella equació entre intel·ligències que permeti desplegar estratègies per afrontar els canvis professionals i de la recerca de cara al futur des d'una ètica que posi a les persones al centre.

3.2. Desplegar continguts curriculars especialment pensats perquè els estudiants puguin adaptar-se a coneixements i professions que encara no existeixen, incloent fórmules d'aprenentatge continuat.

3.3. Esdevenir capdavaners en innovació per a l'aprenentatge i personalitzar la proposta formativa de la UdG sobre la base de l'aprenentatge marcat per la flexibilitat, la resolució de problemes i les aproximacions multidisciplinàries, incorporant aspectes ètics, deontològics i de responsabilitat social, i tot considerant la diversitat d'orígens socioeconòmics i educatius de l'estudiantat de la UdG.

4. Fer recerca des de la suma d'intel·ligències

4.1. Impulsar que en els diferents àmbits de la recerca es faci un ús òptim de l'ingent volum de dades que es poden generar, considerant les característiques específiques de cada àmbit, i incorporant tots els aspectes ètics associats.

4.2. Reforçar el caràcter híbrid de la recerca, potenciant la transversalitat d'àrees de coneixement dins de la Universitat i la cooperació entre diversos àmbits d'estudi.

5. La suma d'intel·ligències per a l'impacte social

5.1. Impregnar la formació, la recerca, la valorització, i la configuració dels campus físics i virtuals de les tecnologies i mètodes a l'entorn de la intel·ligència artificial, la intel·ligència col·lectiva i la intel·ligència natural.

5.2. Impulsar un "AI Lab" per posar-lo a disposició d'organitzacions socials, administracions i empreses, a partir de l'aliança amb alguna de les empreses de referència en intel·ligència artificial.

5.3. Participar en el Clúster de la Intel·ligència Artificial de Catalunya junt amb totes aquelles empreses que consideren que la IA ajudarà a la seva competitivitat, i liderar des de la UdG l'aplicació de les noves eines que sorgeixin.

5.4. Acreditar el perfil d'aprenentatge de l'estudiant amb eines com ara *blockchain*.

6. Talent per a la suma d'intel·ligències

6.1. Impulsar polítiques de captació i retenció de talent que garanteixin a la UdG un flux d'entrada de professionals que acreditin excel·lència internacional i competència en les capacitats que necessita la UdG per dur a terme el Pla Estratègic singularitzat en el la suma d'intel·ligències.

6.2. Desplegar una iniciativa integral de modernització i formació en eines 4.0 per a tota la comunitat universitària. Posar els recursos tecnològics a disposició de professorat, personal d'administració i serveis, estudiantat, i alumni.

7. Donar a conèixer la Universitat de la Suma d'Intel·ligències

7.1. Establir una política de comunicació que faci present en l'entorn social la visió estratègica UdG 2030 i doni visibilitat a totes les accions que es despleguin amb relació al Pla Estratègic.

7.2. Transmetre a la ciutadania en general el coneixement que es generi a la UdG en la temàtica de la suma d'intel·ligències.

IMPLEMENTACIÓ Accions derivades del Pla Estratègic

Per tal de desplegar les Línies Estratègiques i concretar accions que permetin assolir els objectius plantejats, es crearà un grup de treball. Aquest grup estarà integrat per 7 persones.

El grup estarà compost per:

- **President**
- 3 membres de la comunitat UdG
- 2 membres **que no formin part de la comunitat UdG**
- 1 representant de l'Equip de Govern de la UdG.

La proposta concreta de les persones que han de formar part d'aquest grup impulsor del Pla Estratègic UdG 2030 serà feta per l'Equip de Govern de la UdG i haurà de ser aprovada pel Consell de Govern.

Les tasques que haurà de dur a terme seran les següents:

- Visió 2030. Analitzar en detall les línies estratègiques i els objectius corresponents en el marc de la visió UdG 2030 – la Universitat de la Suma d'Intel·ligències, valorar el punt de partida i projectar el destí que es vol assolir.
- Construir una agenda 2019-2025. Concretar accions que s'han d'anar posant en marxa, posar-les en el calendari, especificar els agents que les han d'executar i avaluar el seu cost.
- Definir una iniciativa de captació de recursos. Amb relació a les accions concretes, proposar els passos possibles que condueixin a captar o mobilitzar els recursos necessaris.
- Definir sistemes d'aliances. En totes les accions que escaigui, proposar les aliances, internes i externes, rellevants per assegurar l'èxit de l'acció i l'assoliment dels objectius.
- Definir mecanismes d'avaluació i seguiment. Les accions concretes, algunes de les quals podran requerir l'aprovació del Consell de Govern o del Consell Social, hauran d'incloure l'avaluació mitjançant indicadors quantitatius o qualitatius.

En el plantejament de les accions, a més de l'assoliment dels objectius estratègics previstos, s'haurà de tenir en compte el conjunt de valors, anhels i característiques que són pròpies de la UdG i a les quals no volem renunciar, així com oportunitats i reptes actuals o que puguin anar sorgint en el decurs del desplegament del Pla. Molts d'aquests valors, característiques, oportunitats i desafiaments es van recollir en la fase de diagnosi, i es resumeixen en aquest núvol de paraules:



Seguiment i ratificació del Pla Estratègic UdG 2030

Un cop escollida una de les hipòtesis de singularització per part del Claustre, el Pla Estratègic UdG 2030 haurà de ser aprovat pel Consell de Govern i pel Consell Social de la UdG.

Posteriorment, en el decurs del desplegament del Pla Estratègic UdG 2030, el rector o la rectora de la UdG haurà d'informar cada sis mesos el Consell de Govern i el Consell Social de l'estat d'implantació i dels assoliments esdevinguts amb relació al Pla. També informarà els esmentats òrgans de govern sempre que algun fet rellevant ho aconselli. L'informe anual del rector o de la rectora al Claustre inclourà la informació sobre el Pla Estratègic UdG 2030.

CONCLUSIÓ UdG2030, instrument de transformació

El Pla UdG 2030 és un instrument de transformació. Per això es fixa un horitzó llarg, que permeti orientar les diverses estratègies de la comunitat universitària en una determinada direcció. Quan la Universitat de Girona ha treballat de forma col·lectiva i per una fita consensuada, els resultats han estat excepcionals. Som el resultat de tot allò que ens ha precedit i, per això, la proposta de futur ha de fer compatible la nova trajectòria amb el manteniment d'aquells elements arrelats amb la identitat de la Universitat. Hem d'adaptar-nos al nou escenari a partir del bagatge acumulat, amb apostes valentes, diferenciadores, perdurables i amb capacitat de contribució social. Hem de combinar l'ambició en la visió, la humilitat en les formes i el talent en l'execució. La **suma d'intel·ligències**, com a eix vertebrador que singularitza la UdG, i l'agregació de la **intel·ligència natural** amb la **intel·ligència col·lectiva** i cooperativa i amb la **intel·ligència artificial**, són la font d'oportunitats i les palanques de canvi que han de fer possible una UdG encara millor al servei de la societat.

En moltes de les sessions dels tallers s'han argumentat les bondats de les tres hipòtesis (Suma d'Intel·ligències, Desenvolupament Sostenible i Talent Emprenedor) i la conveniència que sigui quina sigui la triada, **l'esperit de les opcions no seleccionades sigui present en la singularitat estratègica finalment escollida**. Tanmateix, singularitat expressa una certa vocació d'unicitat i això és el que li confereix força i projecció. Caldrà saber bascular entra aquestes dues aspiracions, voluntat d'integració i capacitat d'apostar per una sola singularitat per no perdre impacte transformador.

Sigui com sigui, la singularitat escollida s'entén més com una força d'actuació transversal que com un conjunt d'accions relligades sota un epígraf. La singularitat estratègica que s'esculli hauria de ser com una hipòtesi a desplegar des del compromís de la comunitat, i formant part d'estratègies centrals, nuclears, del govern universitari. La tasca de l'equip de govern de la Universitat hauria de ser tant l'impuls institucional de la singularitat com el treball per facilitar les propostes que sorgeixin de la comunitat universitària respecte de la singularitat seleccionada, així com la cerca de recursos no inercials i d'aliances per tal de fer-la possible. Sense la implicació de la comunitat universitària cap opció estratègica serà transcendent.

Busquem una decisió compartida de la comunitat UdG que sigui persistent en els propers anys i generi uns resultats tangibles i una percepció externa i interna que la UdG ha fet un salt positiu i diferenciador en la seva història gràcies a aquesta singularitat estratègica. Igualment ens agradaria que aquesta singularitat estratègica es projectés i tingués un impacte positiu en l'entorn UdG, és a dir, fins on la capacitat de la UdG sigui capaç de vertebrar aquesta singularitat en l'ecosistema de les comarques gironines, de Catalunya, i més enllà, tan enllà com ens vulguem proposar.