

---

# PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

## de la UdG 2004-2007

---

### Són funcions de la Universitat de Girona:

- ⇒ Cercar l'excel·lència en la docència de tots els cicles de l'ensenyament universitari.
  - ⇒ Cercar l'excel·lència en la recerca en tots els camps de la ciència, de la tècnica, de les humanitats i ciències socials i de les arts.
  - ⇒ Cercar la major qualitat en la prestació de serveis.
  - ⇒ Participar en el progrés i el desenvolupament de la societat mitjançant la creació, transmissió, difusió i crítica de la ciència, la tècnica, les humanitats i ciències socials i les arts.
  - ⇒ Participar en la millora del sistema educatiu i promoure activitats d'extensió universitària, de formació permanent i culturals, fomentant la participació de la societat i acollint l'activitat intel·lectual i artística en els diversos camps de la cultura i el coneixement que es desenvolupi en el seu entorn.
  - ⇒ Cercar la inserció efectiva del seu personal acadèmic en la comunitat universitària europea i en la comunitat científica internacional i promoure l'intercanvi de coneixements i informacions amb altres institucions.
  - ⇒ Cercar l'excel·lència de la gestió administrativa per tal que faciliti i garanteixi el desenvolupament de les activitats que permetran assolir els fins que es proposa la Universitat.
  - ⇒ Fomentar la difusió dels valors propis d'una societat democràtica. Amb aquesta finalitat, i amb les adaptacions adequades per a cada ensenyament, la Universitat de Girona promou el coneixement de la Declaració Universal de Drets Humans de les Nacions Unides.
  - ⇒ Fomentar la difusió dels valors ambientals i de sostenibilitat, especialment mitjançant l'ambientalització curricular i del campus.
-

## **ÍNDEX**

<b>1. INTRODUCCIÓ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. EL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA .....</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJECTIUS I REPTES DE FUTUR.....</b>	<b>10</b>
<b>4. LÍNIES I PROPOSTES D'ACTUACIÓ .....</b>	<b>52</b>
<b>5. CRONOGRAMA .....</b>	<b>85</b>

# I. INTRODUCCIÓ

---

La planificació estratègica és una eina que, partint del diagnòstic de l'organització —identificant els seus punts forts i punts febles— i del diagnòstic de l'entorn en termes d'amenaques i oportunitats i de la definició de la missió i de les finalitats perseguides per la Universitat, estableix les accions que s'han de desenvolupar per assolir l'escenari final desitjat i factible.

L'aplicació d'aquesta tècnica en organitzacions madures i en una situació relativament estable les orienta cap a la millora en un procés de transformació gradual.

El procés d'elaboració de la planificació estratègica de la Universitat també és una ocasió excel·lent per canalitzar positivament la participació de la comunitat universitària, ja que genera un projecte compartit i estimula la implicació efectiva dels agents actius de la Universitat, que en definitiva seran de qui dependrà la seva transformació efectiva.

Avui, la UdG, en vista dels reptes que tenim plantejats, estableix unes noves bases compartides d'actuació en el seu Govern a tots els nivells, les quals han de cohesionar la nostra organització i ens han de situar amb força en el context europeu. De fet, estem davant d'un dilema de difícil solució, ben freqüent en la majoria de les organitzacions: la necessitat de conciliar posicions estratègiques a mitjà termini i, a la vegada, obtenir resultats més a curt termini. Hem de ser capaços de conciliar aquestes dues posicions.

Existeixen nombrosos exemples de plans estratègics excel·lents que no han anat més enllà del prestatge. És per això que s'ha fugit de plantejaments excessivament ambiciosos o perfeccionistes en el contingut del mateix Pla, en la mateixa metodologia de treball, i que s'han volgut evitar processos d'anàlisi i debat paralitzants. Sí que, en canvi, es vol el màxim rigor en el procés d'implantació de les actuacions, ja que es preveu que el mateix procés tindrà mecanismes de realimentació.

El punt de partida ha estat una anàlisi aprofundida dels punts forts i dels punts febles de la nostra Universitat, de les oportunitats i de les amenaces del nostre entorn. Aquesta anàlisi ha partit de l'ampli coneixement que es té dels diferents àmbits de l'activitat universitària, resultat d'un procés de maduració institucional des de la creació de la Universitat, de la seva participació continuada en procés d'avaluació de la qualitat emparats i de les anàlisis internes fetes des de les facultats, escoles, departaments, instituts, etc. I, finalment, s'ha enriquit amb les aportacions de les persones que han participat en les sessions de debat.

Els terminis de què s'ha disposat fins a l'aprovació d'aquest Pla no han permès efectuar una consulta àmplia a l'entorn social de la UdG. No obstant això, a través del Consell Social s'ha canalitzat la participació dels principals agents institucionals i socials que interactuen amb la Universitat, i les seves aportacions han estat recollides en aquest Pla. En clau de futur, en el mateix Pla es preveu la creació d'un observatori de la demanda social per poder continuar incorporant aquelles accions i demandes que provenguin de l'entorn.

Aquest Pla concreta la reflexió estratègica de la Universitat en accions de govern 2004-2007. A partir d'aquí cal establir un procés de desenvolupament estratègic que ens permeti anar adaptant la nostra acció completant, o perfeccionant, aquells elements que no hagin quedat suficientment definits.

En aquesta segona fase hi haurà d'haver dos protagonistes determinants: d'una banda, les pròpies unitats estructurals de la Universitat; de l'altra, el Consell Social, com a agent articulador de la participació del conjunt d'agents de la societat en la planificació de la Universitat.

Les unitats estructurals són els autèntics motors de l'activitat docent i de recerca de la Universitat i, per tant, cal concretar i fer operatives les estratègies definides en l'àmbit institucional des de la realitat singular de cadascuna d'elles. A partir d'aquest document, de la seva pròpia planificació i de l'aprofundiment del mecanisme dels acords bilaterals ja iniciat, caldrà desenvolupar un sistema de coordinació intern basat en la fixació d'objectius compartits que permeti fer més eficient l'estratègia de la Universitat.

## **2. PROCÉS DE DEBAT I APROVACIÓ DEL PLA**

---

## **Procés de debat i aprovació del Pla**

El procés d'elaboració de la planificació estratègica de la Universitat també és una ocasió excel·lent per canalitzar positivament la participació i implicació de la comunitat universitària i per generar un projecte compartit sobre la base de consens.

S'ha dut a terme un procediment de discussió ampli i obert a tota la comunitat que ha consistit en:

- a) Exposició pública del document de proposta inicial en el qual s'han canalitzat les aportacions personals de tots els membres de la comunitat que hi han volgut participar.
  
- b) Celebració d'unes jornades de debat organitzades entorn de sis comissions de treball, una per a cadascun dels sis àmbits temàtics en què s'estructura el Pla.

Els debats han estat oberts a tothom qui ha desitjat assistir-hi, i especialment a tots els representants claustrals. Amb tot, la composició tipus de les comissions ha estat la següent:

### Ponència I: Estudiants i Relacions Exteriors

Ponent: vicerector de Relacions amb l'Exterior, Dr. David Brusi.

Membres: Comissió de Relacions Exteriors; degans/directors d'escola; representants del PAS claustral; representants dels estudiants claustrals; representants de les associacions d'estudiants.

#### Ponència 2: Docència

Ponent: vicerectora de Docència, Dra. Blanca Palmada.

Membres: Comissió de Docència; Comissió de Doctorat; Comissió de Formació Continuada; directors de departament; representants del PAS claustral; representants dels estudiants claustrals; representants de les associacions d'estudiants.

#### Ponència 3: Recerca i Transferència del Coneixement

Ponent: vicerectora de Recerca, Dra. Victòria Salvadó.

Membres: Comissió de Recerca; directors de departament; directors d'institut; degans de facultat i directors d'escola; Junta Rectora del Parc; representants del PAS claustral; representants dels estudiants claustrals; representants de les associacions d'estudiants.

#### Ponència 4: Comunitat Universitària

Ponent: vicerector de Personal, Dr. Joan Martí.

Membres: Comissió de Professorat; Gerència; representants de la JPA; directors de departament; degans de facultat i directors d'escola; representants del PAS claustral; representants de la JPF; representants de la JPL; representants dels caps de servei i administradors d'àrea; representants dels estudiants claustrals; representants de les associacions d'estudiants.

#### Ponència 5: Campus

Ponent: vicerector de Campus, Dr. Joaquim Salvi.

Membres: Comissió de Campus; Comissió d'Informàtica; representants del PAS claustral; representants dels estudiants claustrals; representants de les associacions d'estudiants.

#### Ponència 6: Estructura Organitzativa, Economia i Gestió

Ponent: vicerector Primer, Dr. Ramon Moreno.

Membres: Gerència; directors de departament; directors d'institut; degans de facultat i directors d'escola; Comissió d'Economia; representants dels administradors d'àrea; representants del PAS claustral; representants dels estudiants claustrals; representants de les associacions d'estudiants.

El Consell Social també ha estat present en totes les comissions de debat.

El calendari de les sessions de debat realitzades ha estat el següent:

#### **Ponència 1: Estudiants i Relacions Exteriors**

4 novembre / 18 novembre / 2 desembre / 16 desembre

#### **Ponència 2: Docència**

5 novembre / 19 novembre / 3 desembre

#### **Ponència 3: Recerca i Transferència del Coneixement**

14 novembre / 20 novembre / 4 desembre / 8 gener

#### **Ponència 4: Comunitat Universitària**

12 novembre / 1 desembre / 10 desembre / 21 gener

#### **Ponència 5: Campus**

11 novembre / 25 novembre



**Ponència 6: Estructura Organitzativa, Economia i Gestió**

13 novembre / 26 novembre / 11 desembre / 18 desembre / 14 gener

- c) Incorporació de les conclusions del debat a cadascuna de les sis ponències i la seva integració en un document únic, que esdevé la proposta de Pla estratègic de la Universitat.
- d) Exposició pública del document a la intranet de la Universitat.
- e) Presentació de la proposta de Pla estratègic al Consell de Govern i al Consell Social i aprovació, si escau, per part del Claustre General de la Universitat.

### **3. OBJECTIUS I REPTES DE FUTUR**

---

## I. ESTUDIANTS I RELACIONS EXTERIORS

Les línies d'actuació de la UdG en el marc de la Comissió I del Pla estratègic es troben lligades a un ampli camp de competències que té assignades el Vicerectorat d'Estudiants i Relacions Exteriors. Aquesta estreta correspondència recomana, doncs, una definició prèvia dels aspectes que seran considerats i que depassen àmpliament l'aparent simplicitat del seu nom.

El Vicerectorat assumeix les responsabilitats en diversos camps de la política de la nostra Universitat. Entre altres aspectes, és competència seva la gestió i coordinació de:

- Les relacions amb els estudiants i la promoció de la seva representativitat en els òrgans de govern de la UdG.
- El foment del fet associatiu.
- El Centre d'Informació i Assessorament als Estudiants.
- La dinamització cultural.
- La cooperació per al desenvolupament i l'acció solidària.
- El voluntariat.
- La promoció de la UdG.
- Les relacions amb els centres d'ensenyament secundari.
- La imatge i comunicació de la UdG.
- Les relacions exteriors nacionals i internacionals.
- El Servei d'Esports.

És obvi que aquesta amplitud de funcions és un «calaix de sastre» que inclou alguns temes molt específics al costat de tasques d'una marcada transversalitat. Per tal d'abordar les discussions en el si de la Comissió I, la ponència proposa als seus membres dividir el treball en quatre àmbits de debat:

- 1) Les línies d'actuació relacionades amb els estudiants.
- 2) Les línies d'actuació relacionades amb les relacions exteriors.
- 3) Les línies d'actuació relacionades amb la imatge, comunicació i promoció de la UdG.
- 4) Les línies d'actuació relacionades amb la cooperació i el voluntariat.

### **Els estudiants**

Pel que fa a l'àmbit dels estudiants, caldrà fonamentar els objectius estratègics de la UdG en la realitat del moment que estem vivint. Des dels seus orígens, la nostra Universitat ha passat per diverses etapes pel que fa al paper i a la participació dels

estudiants en els òrgans de govern. La situació actual es caracteritza per una escassa implicació dels estudiants en la major part de tasques de representació.

Un dels reptes més importants del Govern de la UdG és recuperar la participació activa dels alumnes en la vida universitària. Voldríem convidar-los a organitzar-se novament a través del Consell d'Estudiants. La discussió del seu reglament i la convocatòria de noves eleccions al Claustre i a les juntes de Facultat i Escola poden ser l'oportunitat per replantejar la seva presència, representació i coordinació. Cal dotar de manera urgent les delegacions d'estudiants per tal de facilitar els fluxos d'informació i promoure aquest canvi.

D'altra banda, estem convençuts que el moviment associatiu, cada cop més present a la UdG, pot ser una peça clau per promoure l'impuls de moltes iniciatives i un canal complementari des del qual es pugui fomentar la participació. Caldrà potenciar el seu paper i revisar, si escau, el reglament que regula l'associacionisme estudiantil a la nostra Universitat per tal de facilitar la creació de noves associacions, obrir-les a tota la comunitat universitària i dotar-les d'algun tipus d'ajut a l'hora de finançar-les. També haurem de preveure l'assignació d'espais on puguin desenvolupar les seves activitats.

En l'apartat d'associacionisme mereix una atenció especial l'impuls de les associacions d'exestudiants. El col·lectiu d'antics alumnes ha de ser una eina d'enllaç amb la realitat social i econòmica i un espai de promoció de la UdG. El paper que la legislació actual atorga a les associacions d'exestudiants en els consells socials pot contribuir encara més a l'establiment d'aquest vincle de mútua col·laboració.

En aquest àmbit d'actuació també assoleix una prioritat màxima el desenvolupament del Centre d'Informació i Assessorament dels Estudiants. Un cop superada la fase de creació, i havent constatat la gran funcionalitat del servei, hem d'avançar decididament cap al seu desplegament futur. Cal abordar l'encaix del CIAE a l'estructura de la Universitat per tal d'optimitzar el seu paper amb vista als estudiants. Cal que s'identifiqui com una porta d'entrada als futurs i actuals estudiants de la UdG, i que actuï amb voluntat d'administració única. El CIAE, juntament amb els òrgans estructurals, ha d'esdevenir punt d'enllaç i encontre amb els centres d'ensenyament secundari, i amb les empreses pel que fa a la borsa de treball, entre altres aspectes.

Altrament, i pel que fa a les persones amb necessitats especials, derivades d'algun tipus de discapacitat, la UdG haurà de definir una política que tingui una incidència doble. D'una banda, caldrà continuar avançant en l'adequació dels espais i els equipaments per tal de millorar-ne l'accessibilitat. També caldrà avançar decididament en la línia de garantir una bona atenció als estudiants amb discapacitats i adoptar mesures d'adaptació curricular d'aquells col·lectius que així ho requereixin. Per a aquestes actuacions caldrà seguir les recomanacions que està elaborant el

DURSI amb la participació d'investigadors de la nostra Universitat. També caldrà sol·licitar la col·laboració d'experts i aprofitar la predisposició que ens han ofert entitats amb una llarga experiència en aquest camp: Federació Catalana de Sords, ONCE, MIFAS, etc.

Encara dins de l'apartat dels estudiants —tot i que també afecta altres col·lectius—, caldrà promoure una major participació de la comunitat universitària en les activitats esportives. La celebració del 10 aniversari del Servei d'Esports de la UdG pot ser un bon motiu per repassar les fites aconseguides en aquest camp, però també un bon moment per avançar amb nous projectes d'instal·lacions i activitats.

### **Les relacions exteriors**

Les relacions exteriors de la UdG constitueixen un camp d'actuació en què despleguen la seva activitat molts agents de la gestió universitària, com ara vicerectorats, facultats i escoles, serveis, oficines o investigadors.

De fet, en un sentit ampli, en aquest àmbit es poden incloure tots els espais d'interacció de la Universitat amb l'exterior:

- Les relacions nacionals i internacionals en recerca i docència, derivades de la participació de la UdG en projectes, grups i xarxes interuniversitàries. Aquesta parcel·la d'activitat comporta tasques de gestió i suport lligades al control econòmic, acadèmic i a la mateixa mobilitat d'estudiants, investigadors i tècnics.
- Les relacions institucionals de la UdG amb la resta d'universitats i amb les administracions, agents socials i sectors econòmics de la seva àrea d'influència geogràfica.
- Les relacions amb altres nivells d'ensenyament.
- Les relacions de la UdG amb el seu entorn per oferir serveis de formació al llarg de la vida i per obrir les seves portes a la participació dels ciutadans en determinades activitats d'extensió universitària (conferències, jornades, debats, aules de la «gent gran», etc.).
- L'impuls de les activitats culturals pròpies (Aula de Teatre, cor, Xoriguers, etc.) i del suport a les iniciatives culturals alienes que contribueixin a la dinamització cultural de la ciutat.
- Les iniciatives de cooperació i accions solidàries que comportin actuacions fora de la nostra Universitat.
- L'organització de seminaris, jornades, congressos, etc.
- L'acollida i el suport a les persones foranes vinculades temporalment a la UdG.
- Un pla per integrar els antics estudiants en les activitats de la Universitat. La nostra institució té una finalitat bàsica, que és la de formar professionals que facin avançar la societat a partir d'una formació moral, tècnica, humanística i

científica. En aquest sentit, la Universitat de Girona vol manifestar un compromís de futur amb els seus estudiants, per la qual cosa confeccionarà un pla per crear lligams sòlids amb els seus titulats que portin a aprofitar la seva experiència i coneixement en la formació dels joves estudiants i la seva posterior integració social. Aquest pla incorporarà una sèrie de mesures bàsiques, com per exemple que els antics estudiants puguin continuar gaudint dels serveis de la Universitat, biblioteques, serveis d'esports, serveis de llengües modernes i formació continuada, i que participin alhora en activitats com ara —per posar-ne algun exemple— cursos de formació basats en la seva experiència, assessorament als estudiants joves en la creació d'empreses *spin-off* i *start-up*, etc. El camí per vincular aquesta iniciativa serà a través de l'associació d'exestudiants Post-Scriptum, ja constituïda, o de qualsevol altra iniciativa complementària equivalent.

Els objectius estratègics que caldrà definir en aquest àmbit tenen un abast transversal i sovint afectaran molts dels agents implicats. Així, per exemple, les actuacions lligades a la mobilitat d'estudiants comporten la intervenció:

- dels responsables acadèmics (degans i directors, coordinadors d'estudis, vicerectors de docència, Servei de Gestió Acadèmica, etc.),
- dels responsables de la seva promoció (ORE, Servei de Publicacions, Gabinet de Comunicació, centres docents...),
- dels encarregats de l'acollida i formació complementària (ORE, servei d'idiomes, servei d'allotjament...) i
- dels estudiants que participen en tàndems lingüístics o activitats de confraternització.

En les diverses línies d'actuació subjau una voluntat ferma d'adoptar les mesures necessàries per tal:

- d'enfortir les relacions institucionals de la UdG,
- de fomentar la relació amb els altres nivells d'ensenyament,
- de promoure la projecció internacional de la UdG tant en recerca com en docència,
- d'incrementar la mobilitat d'estudiants de grau i de postgrau i
- d'optimitzar els processos interns i la comunicació en aquest camp.

### **La imatge, comunicació i promoció de la UdG**

Han estat moltes les millores aconseguïdes en aquest àmbit al llarg dels darrers anys. També és cert, però, que ens queda molta feina per fer i que la comunicació i la promoció són aspectes permanentment oberts a mesura que es produeixen canvis en la mateixa Universitat o en els mitjans que utilitzem per difondre'ls.

Hem de treballar per donar una major solidesa de la imatge de la nostra institució. També ens cal fomentar la nostra imatge de marca i reforçar la transmissió dels valors que ens caracteritzen.

És fonamental millorar les nostres eines de comunicació interna. Cal racionalitzar els procediments i els canals d'informació. És important convertir els portals d'intranet en el procediment prioritari de transmissió de la informació.

Pel que fa a la promoció de la Universitat, és molt important explotar al màxim la nostra presència als salons temàtics i reforçar la comunicació i informació amb els centres de secundària. Cal també mantenir iniciatives que s'han mostrat profitoses, com les jornades de portes obertes o les convocatòries d'ajuts i premis per a treballs de recerca de secundària.

En l'apartat de publicacions, la UdG ha de revisar i millorar els seus materials. És imprescindible que s'editin fulletons actualitzats de tots els estudis en una línia que continuï proporcionant la informació de les titulacions o centres però que, alhora, connecti millor amb els futurs estudiants. També és inajornable la publicació d'un material de promoció institucional de la UdG, traduït a diversos idiomes.

Existeix la proposta per a la creació d'un museu que reculli la història de la UdG en totes les seves vessants. Aquest museu, que en un futur es podria situar a l'edifici d'Emili Grahit quan les obres del Seminari Menor estiguin acabades, hauria de permetre encabir-hi tot l'equip científicotècnic d'interès que es va substituint al llarg dels anys, material didàctic, desenvolupaments dels grups de recerca, prototipus, fotografies de la gent, dels equips de treball, o qualsevol altre document, foto o material que formi part de la nostra vida universitària. Amb el pas dels anys aquest material esdevindrà molt valuós, tant per a nosaltres mateixos com per a les generacions futures, i constituirà una vertadera memòria de la vida universitària de Girona i de la ciutat mateixa.

### **La cooperació per al desenvolupament, l'acció solidària i el voluntariat**

En els darrers anys la política de cooperació i acció solidària de la UdG s'ha concentrat en les convocatòries d'ajuts Rigoberta Menchú i en iniciatives sostingudes per la implicació personal de determinats membres de la comunitat universitària. És molt important definir una política estable de la nostra institució a partir d'una comissió renovada oberta a la participació de representants del personal acadèmic, PAS i estudiants. Cal donar a conèixer també el paper de l'Oficina de Cooperació i encaixar-la d'una manera més visible amb l'estructura universitària.

La nostra Universitat ha de situar les accions de cooperació en un escenari que vagi més enllà del simple patrocini que pot realitzar una entitat financera. La UdG ha de definir una política estable de cooperació basada en els compromisos d'actuació dels

seus membres que distribueixi els recursos d'acord amb el manteniment dels ajuts Rigoberta Menchú, però també a partir d'altres propostes: projectes propis, fons per a intervencions d'emergències, campanyes de sensibilització o donacions de material, entre d'altres.

Cal incrementar els pressupostos de cooperació a partir de les contribucions personals per tal d'afegir-les als cànon que avui en dia constitueixen la font principal d'ingressos. També convé difondre entre la comunitat universitària els resultats de les accions endegades a través de memòries anuals, exposicions o conferències per tal de promoure una major participació i reforçar la transparència.

De manera complementària, hauríem d'aconseguir l'impuls de les iniciatives de voluntariat tant a dins com a fora de la UdG. Cal promoure, amb l'ajut de moltes associacions i ONG que comparteixen aquests objectius, la implicació en temes de voluntariat educatiu, de voluntariat per la marginació, de pobresa, de voluntariat hospitalari o de voluntariat ambiental, entre d'altres. La UdG podrà reforçar aquesta política a partir d'una major participació en xarxes d'altres universitats i d'un treball conjunt amb administracions públiques i institucions que treballin en aquests camps.



## 2. DOCÈNCIA

L'exigència principal que la societat fa a la universitat és que capaciti els estudiants per a l'exercici professional i que els ajudi a formar-se com a persones. L'objectiu és que els titulats puguin fer una contribució significativa al progrés general de la societat de la qual formen part i que tinguin també les millors condicions per progressar en les seves vides.

Per aconseguir aquest objectiu cal que la formació dels estudiants s'estructuri de manera que permeti el ple desenvolupament de les seves habilitats generals i de les específiques de cada ensenyament. Per tant, s'haurà de continuar aprofundint en la renovació dels mètodes i els plantejaments docents per facilitar la incorporació efectiva dels estudiants al món productiu i a la societat en general.

Fins allà on pugui, la Universitat ha de proporcionar als seus estudiants els mitjans per aprendre a comunicar-se efectivament; a llegir i pensar críticament; a localitzar, analitzar, avaluar i sintetitzar la informació; a integrar els coneixements de disciplines diferents; a emetre judicis qualitius i quantitius; a treballar en grup i a llegir, escriure i parlar altres llengües.

D'una banda, se sap que la formació que reben els estudiants és rellevant per al mercat de treball: els titulats universitaris hi accedeixen amb unes condicions significativament millors que els no titulats, tot i que en alguns àmbits tenen dificultats per obtenir una feina relacionada amb els estudis que han cursat. De l'altra, també és un fet conegut que la demanda social de titulats universitaris es manté i, si agafem com a referència els països que lideren el desenvolupament, l'objectiu és que la seva presència en el mercat de treball augmenti els anys vinents.

Ara com ara, la participació dels titulats universitaris en el món productiu presenta dos dèficits principals. D'una banda, les habilitats que requereix el món del treball no estan prou desenvolupades en el conjunt dels estudiants. De l'altra, la proporció d'empreses que es creen a partir d'iniciatives universitàries encara és molt baixa. Aquests són, per tant, els principals reptes que es plantegen per assolir la plena incorporació dels titulats. Les mesures centrals per fer-hi front s'han d'aplicar durant el període de formació i també en els anys que segueixen immediatament a la titulació. Tampoc no es pot oblidar el paper que ha de tenir la formació al llarg de la vida en l'adaptació i la millora de les habilitats i dels coneixements dels ja titulats a les noves necessitats.

Convé tenir present, igualment, que la Universitat també és un lloc d'aprenentatge dels valors i les formes d'actuació de la vida social i política. Els estudiants hi han de trobar els referents i les vies d'expressió que els permetin formar-se com a ciutadans crítics. La Universitat ha de procurar decididament que els seus titulats

seran capaços de participar de manera responsable i efectiva en una societat democràtica, que sabran apreciar la seva cultura i la dels altres, prendre decisions tenint en compte consideracions morals i ètiques i participar de manera crítica en el progrés de la societat.

També ha de ser un objectiu de la Universitat garantir la continuïtat en el desenvolupament del saber. Aquest objectiu, que dirigeix la funció investigadora, requereix la transmissió efectiva i l'aprenentatge significatiu dels coneixements de les diverses disciplines.

El sistema universitari de l'Estat Espanyol es basa en la màxima socialització de l'educació superior i aquesta es concentra, preferentment, en la universitat. La universitat, doncs, ha de vetllar perquè hi puguin accedir tots els ciutadans. Això implicarà la consideració d'un estudiantat divers: divers, en primer lloc, pel que fa a les possibilitats econòmiques i a la durada possible dels seus estudis (estudiants a temps complet vs. estudiants que combinen l'estudi i el treball); divers, en segon lloc, per l'edat en què s'incorpora a la universitat i, doncs, pels seus interessos (estudiants joves vs. gent gran i, consegüentment, estudiants que tenen un horitzó laboral vs. estudiants que no el tenen); divers, en tercer lloc, per les aptituds i les actituds, derivades molt sovint de les circumstàncies socials de l'entorn. Des d'aquests punts de vista, la docència universitària tindrà en compte en tots els seus aspectes la complexitat volguda dels seus estudiants.

La socialització de la universitat fa impossible a) que el nivell de la sortida pugui ser la mateix per a tots els estudiants i b) que hi pugui haver una correspondència biunívoca entre estudis universitaris i especialització laboral. Aquests fets, combinats amb el fet que l'evolució del mercat de treball és molt més ràpida que l'evolució de la pròpia oferta docent de la universitat obliga a plantejar dos objectius clars de la docència: en primer lloc, diversos nivells de sortides i, en segon lloc, dotar els estudiants d'una alta capacitat d'adaptació. L'organització dels estudis tindrà, doncs, en compte, aquests objectius.

La inserció laboral dels estudiants ha de ser una preocupació ineludible de la universitat. Però atenent les consideracions anteriors, no es consideraran negativament aquells estudis amb poca orientació professional especialitzada, fet que no és incompatible amb una alta inserció laboral.

La UdG dedicarà, en el procés educatiu, una atenció especial a les habilitats (capacitat expressiva, domini de les noves tecnologies de la informació, idiomes diferents dels de l'estat), a la formació cívica i a l'arrelament a la cultura de Catalunya. També procurarà trencar la separació entre allò que es coneix com les dues cultures (Ciències Socials i Humanitats per una banda, i "Ciències" per l'altra). Des d'aquest punt de vista promourà l'organització d'estudis interdisciplinaris.

Finalment, la Universitat de Girona vol ser una universitat completa. Conseqüentment ha de tenir els tres nivells fonamentals en l'educació universitària: el Grau, el Màster i el Doctorat. És un objectiu d'aquesta Planificació Estratègica aconseguir que es dediquin esforços especials a la plena incorporació a la UdG dels dos nivells més elevats de l'educació universitària (Màsters i Doctorats). En aquest procés s'hauran de superar, necessàriament, les barreres de les facultats/escoles.

## 2.1. Millorar la qualitat de la docència

La universitat ha de garantir una qualitat suficient de la docència en tots els seus ensenyaments i ha de promoure la millora docent. Paral·lelament, també ha de facilitar que els professors i els ensenyaments puguin optar a programes d'excel·lència docent.

La implantació dels nous mètodes, que centren l'atenció en l'aprenentatge dels estudiants, contribuirà decisivament a la millora de la docència i requerirà una inversió important per reforçar els mitjans de suport, les eines i els recursos. També s'hauran de posar a disposició dels professors oportunitats de formació que els facilitin l'adaptació als canvis.

En el procés de detecció dels problemes, i també en la recerca de les solucions, s'ha de comptar amb la visió dels estudiants, que han de tenir una informació veraç i comprensible de l'estat de la docència i dels resultats que es vagin aconseguint.

### 2.1.1. Garantir l'acreditació i la viabilitat dels ensenyaments

La millora de la docència té interès en si mateixa, sobretot perquè facilita el progrés dels estudiants i fa créixer així l'aportació que la universitat fa a la societat. Però val la pena considerar també altres aspectes associats a la millora docent. D'una banda, els bons resultats acadèmics tenen una incidència directa en el finançament, que, al seu torn, és clau per mantenir les condicions que han de permetre continuar millorant la docència. De l'altra, la millora docent també repercuteix en les possibilitats d'acreditar amb èxit els ensenyaments i d'establir aliances.

El model de distribució del finançament a les universitats públiques catalanes té en compte el rendiment acadèmic i l'índex de titulació en l'assignació de recursos. Tant és així que la comunitat universitària ha de tenir ben present que l'aportació pública decreix a mesura que els estudiants han de recórrer a la rematriculació d'una assignatura que no han superat. La Universitat rep, per exemple, els mateixos recursos per atendre un estudiant que cursa l'assignatura per primera vegada que per atendre'n cinc que la matriculen per quarta vegada. Val a dir també que l'import

que paguen els estudiants augmenta de manera proporcional, encara que no en la mateixa mesura en què decreix la subvenció pública.

Queda clar, d'altra banda, que s'ha de garantir una atenció adequada a tots els estudiants i que s'ha de dedicar una atenció especial a ajudar els que tenen més dificultats. A partir d'aquest compromís, i per tal que es pugui complir, ha de quedar clar que la rematriculació d'assignatures, que evidencia un fracàs en el procés docent, ha de ser una estratègia menys habitual del que és avui. S'han d'implantar mesures que animin els estudiants a presentar-se més als exàmens i a fer una matrícula ajustada a les seves possibilitats. També s'han de valorar i fer explícits els compromisos que s'associen a cada assignatura i, especialment, l'esforç en hores de treball que requereix.

La implantació de l'*European credit transfer system* és la mesura clau que permetrà tenir una visió general dels objectius formatius de cada una de les assignatures i de com es distribueixen en un nombre d'hores que no pot superar globalment les hores de treball disponibles en un curs acadèmic. L'aplicació d'aquest sistema proporcionarà un marc de transparència que farà més fàcil la presa de decisions per part dels estudiants a l'hora de matricular-se.

Un dels grans reptes als quals haurà de fer front la Universitat és la semipresencialitat de part dels ensenyaments i la programació de nous ensenyaments també en modalitat semipresencial. Caldrà trobar la fórmula que combini el treball independent dels estudiants i la interrelació necessària per desenvolupar plenament les habilitats i garantir un aprenentatge significatiu.

Com a benefici afegit, per tant, la millora de la docència contribuirà a garantir que no augmentarà la distància entre els recursos que rep la Universitat i els que necessita per atendre adequadament tots els estudiants. D'aquesta manera també ajudarà a preservar el caràcter essencialment públic que té i vol continuar tenint la nostra universitat.

En un altre terreny, convé tenir present que incidir sobre els problemes que afecten la docència és també una bona manera de preparar els processos d'acreditació que hauran de superar tots els ensenyaments els anys vinents. La Universitat haurà de participar activament, allà on correspongui, en la definició dels protocols d'acreditació i haurà de difondre el coneixement que en tingui a la comunitat universitària. Dins de la Universitat, i a partir dels plans actuals d'avaluació de la qualitat, s'hauran de programar experiències pilot d'acreditació d'ensenyaments i també s'haurà de preveure la generalització del procés a tots els ensenyaments.

Els processos de revisió dels ensenyaments que s'han dut a terme fins ara, seguint les pautes de l'Agència de Qualitat, han generalitzat la consciència de la necessitat d'avaluar la pràctica docent. Per altra banda, les actuacions de millora associades a aquests processos, encara que de moment insuficients, han fet evident la capacitat

dels centres per incidir en els aspectes que s'havien identificat en els processos de revisió.

Finalment, la millora de la docència afavorirà l'establiment d'aliances perquè farà augmentar les expectatives d'establir xarxes amb universitats de prestigi, que, al seu torn, també repercutiran en un major valor de la docència impartida a la Universitat i en un prestigi més gran dels títols que atorga.

En general, la Universitat ha desenvolupat un coneixement notable de l'estat i l'evolució dels resultats de l'activitat docent. Els informes sobre el rendiment acadèmic aporten molta informació rellevant per a l'anàlisi i la millora de la docència. Les dades que descriuen el rendiment són conegudes pels responsables acadèmics, però aquesta informació no ha arribat al conjunt de la comunitat universitària. Convé, per tant, iniciar un procés de divulgació i anàlisi dels resultats de l'activitat docent. Aquest procés ha de derivar en un conjunt de propostes que permetin millorar el rendiment acadèmic dels estudiants i l'índex de titulació.

Les propostes, que han de ser analitzades per determinar-ne l'adequació i l'oportunitat, han de poder disposar dels recursos que calguin per desenvolupar-les. A més de les propostes específiques que es puguin presentar, la millora en els indicadors del rendiment acadèmic ha de ser un dels elements centrals dels acords bilaterals amb els centres docents i departaments.

Al marge dels problemes que afecten de manera homogènia totes les assignatures, hi ha situacions excepcionals que es concentren en un conjunt molt reduït. Actuant d'acord amb el principi d'intervenir amb més força allà on el problema és més important, s'han d'identificar les assignatures que destaquen per la presència d'un nombre molt alt de suspesos i repetidors. També s'ha de revisar la possible concentració dels casos que han donat lloc a sol·licituds d'avaluació curricular en unes mateixes assignatures o matèries. En totes aquestes situacions, s'han d'aïllar les causes i proposar solucions.

### 2.1.2. Promoure i reconèixer l'excel·lència docent

La Universitat de Girona destaca per la gran diversitat d'estudis que imparteix, corresponents a tots els àmbits del coneixement. Però aquesta diversitat no és solament temàtica, també s'observa una certa especialització en l'activitat de les persones o dels grups que atenen la docència, de manera que, simplificant, es poden distingir tres comportaments, segons que orientin preferentment la seva atenció a la docència, a la recerca o a la transferència. L'activitat dels grups en recerca i en transferència ja té unes vies de canalització previstes i també té associades fórmules de reconeixement. Aquells que centren el seu interès en la millora de la docència, sense oblidar el deure legal d'atendre la recerca, però, no veuen reconeguda aquesta

especialització i no s'han establert mecanismes per estimular i treure profit de la seva dedicació preferent a la docència.

El ple reconeixement i l'ordenació del que poden aportar els diversos grups ha de ser un dels elements que cal tenir en compte en la programació de nous ensenyaments i en la reprogramació dels actuals. En el disseny de la seva oferta formativa, la Universitat ha d'apostar per assolir el màxim nivell possible d'excel·lència docent i per això cal que aquells que dediquen esforços extraordinaris a la docència vegin reconeguts de manera proporcional aquests esforços. Això perquè aquestes persones són clau per fer que la Universitat compleixi el compromís d'aportar una formació de qualitat, que és un dels principals valors que la societat demana i l'element que ha de governar la decisió dels estudiants a l'hora de decidir on es matriculen.

Quant als professors que s'apliquen especialment a fer créixer la qualitat de la formació, els nous trams docents són el primer pas d'una política d'incentius que s'ha de complementar amb altres mesures. S'han d'avaluar els resultats de la docència i les aportacions individuals i col·lectives a la innovació docent. S'han de destinar recursos a un programa que tendeixi a equiparar el reconeixement de la bona docència i el reconeixement que ja té la recerca. Només així es podrà desenvolupar plenament una cultura que prestigii la docència i que estigui en consonància amb el paper central que té en l'activitat universitària. Els professors que hagin assolit un grau d'excel·lència en la docència hauran de participar també en la direcció dels processos de millora i en l'extensió de les bones pràctiques docents.

Finalment, la Universitat ha de posar els mitjans perquè el conjunt de persones implicades en un determinat ensenyament puguin optar a la declaració d'excel·lència docent d'aquest ensenyament. Les condicions per a la declaració han de ser explícites i s'ha de restringir el nombre d'ensenyaments que hi poden accedir en cada convocatòria. El reconeixement de l'excel·lència docent d'un ensenyament ha de comportar l'assignació de recursos extraordinaris que compensin l'esforç col·lectiu i que contribueixin a millorar els mitjans materials amb què s'imparteix l'ensenyament.

### 2.1.3. Centrar l'atenció en l'aprenentatge

Deixant de banda els canvis en l'estructura de les titulacions, l'aspecte central de la reforma europea és el desplaçament de l'atenció a l'aprenentatge. Aquest nou sistema té un format més lliure quant a les fórmules possibles per aconseguir els objectius, i és per això que requereix que el conjunt d'informacions que defineixen una assignatura sigui clar.

Per cada assignatura s'han d'explicitar els objectius, les activitats que s'hauran de dur a terme per assolir-los i els sistemes d'avaluació. També s'haurà d'indicar com es

distribueixen les hores de treball de l'estudiant entre les activitats que es proposen. L'avaluació ha de tenir en compte tots els objectius i ha de permetre valorar el progrés de l'estudiant en relació amb els objectius de l'assignatura. Més enllà de les assignatures específiques, s'han de definir blocs d'assignatures afins i identificar els objectius comuns. L'avaluació dels estudiants s'ha de dur a terme en aquest marc més general i la valoració ha de ser global per compensar, si cal, els desajustos que es puguin produir.

Per consolidar aquest nou sistema caldrà una voluntat clara dels responsables acadèmics. Però, perquè la reforma sigui real i canviï de veritat la docència de cada una de les assignatures que s'imparteixen a la Universitat, cal que els departaments i els professors acceptin el canvi i es comprometin en el procés.

La Universitat haurà de crear i mantenir un clima de confiança que permeti que els professors plantegin amb llibertat les noves propostes d'assignatures. En la formulació d'aquestes propostes han de prevaler els objectius formatius referits a l'aprenentatge dels estudiants, sense que hi intervinguin altres condicionants. Els centres docents han de vetllar per la coherència dels sistemes que s'implantin i els han d'avaluar. Per garantir un funcionament homogeni en els diversos ensenyaments, la Universitat pot fixar uns mínims de presencialitat en la impartició de les assignatures i un màxim en la qualificació atribuïble a una prova final única.

#### 2.1.4. Suport i formació per al personal docent

El canvi que s'ha de produir en la docència exigeix que es destinin recursos a la millora del sistema. S'han d'ampliar i renovar els mitjans de suport i també s'ha d'invertir en la formació del personal docent.

Pel que fa als mitjans de suport, s'ha de facilitar la comunicació entre els professors i els estudiants i l'accés a la informació que sigui d'interès per a cada assignatura. També s'ha de simplificar la gestió associada a la docència. L'eina principal que ha de donar resposta a aquests objectius és la intranet docent que es desenvolupa en el marc del portal *La meva UdG*. En consonància amb aquesta política d'ús de les tecnologies de la informació i de la comunicació com a suport per a la docència, també caldrà aplicar un pla que millori la disponibilitat d'ordinadors amb accés a la intranet des dels despatxos dels professors i des de les aules.

De la mateixa manera, convindrà que els professors puguin disposar dels serveis de la Universitat de manera integrada per localitzar o elaborar els recursos necessaris per a la docència. Hi ha d'haver una implicació important de la Biblioteca en les tasques de gestió d'aquests serveis i, en particular, haurà evolucionar fins a esdevenir un Centre de Recursos per a l'Aprenentatge com a servei estratègic per assolir els nous objectius docents. Per altra banda, el Servei de Llengües Modernes i el Servei de Publicacions han d'assistir els professors en la fase final d'edició de materials docents. Finalment, l'ICE ha de participar en l'assessorament pedagògic pel que fa al disseny de materials docents. La Universitat ha de facilitar l'accés a aquests serveis en un mateix espai i n'ha de garantir la coordinació

Finalment, l'Institut de Ciències de l'Educació ha tenir un paper clau en la formació del personal acadèmic, en l'assessorament didàctic i en la innovació docent. Ha d'assessorar en el disseny d'un pla de formació que contribueixi a dotar el professorat dels coneixements i les habilitats que requereix el nou enfocament docent centrat en l'aprenentatge. També ha de proporcionar suport als professors en la solució dels problemes que puguin sorgir en el desplegament de les assignatures: nous mètodes d'aprenentatge, formes d'avaluació de les habilitats, disseny de materials, coordinació entre blocs d'assignatures, acció tutorial, etc.

#### 2.1.5. Informació i vies de participació per als estudiants

La informació dels resultats que s'obtenen en cada una de les assignatures s'ha de posar a disposició dels estudiants. Convé tenir present que l'opinió dels estudiants, com a usuaris de la formació que es dona en els ensenyaments, pot ser un element clau a l'hora d'impulsar la millora de la docència.

Si es garanteixen les condicions necessàries per a un bon funcionament, la tria dels estudiants serà també un indicador i un estímul per al progrés en la qualitat docent.



Perquè això passi, cal que la informació que arribi als estudiants sigui veraç i intel·ligible i que es presenti de manera que faciliti la comparació. Actuant d'aquesta manera es contribuirà a evitar que les decisions es basin en opinions i prejudicis poc fonamentats o no actualitzats sobre la qualitat de la docència que s'imparteix i els resultats que se n'obtenen.

Per altra banda, s'han de reforçar els canals de participació dels estudiants per assegurar que es tindran en compte les seves consideracions per millorar la docència de les assignatures. S'ha de promoure la participació individual i col·lectiva i s'han de fer consultes dirigides per conèixer el seu punt de vista sobre aspectes concrets. Finalment, s'ha de treballar conjuntament amb els representants dels estudiants per recollir les demandes i els suggeriments i per difondre la informació sobre els resultats.

Aquesta pràctica contribuirà a fer que els estudiants confiïn més en el sistema docent i que valorin els esforços que es fan per millorar-ne la qualitat. També ajudarà a combatre la visió arbitrària i estèril que basa la valoració de les universitats en un pretès prestigi que a vegades no es fonamenta ni es comprova. Si fa publicitat dels resultats i canalitza adequadament les queixes i els suggeriments, la Universitat construirà la seva reputació a partir de realitats fermes i ho farà amb el suport de tota la comunitat.

## 2.2. Un sistema europeu: modern, útil i entenedor

La nova estructura dels ensenyaments que derivarà del procés d'integració en l'espai europeu d'educació superior representarà una modernització del sistema perquè pugui servir millor els interessos dels estudiants i la societat. Com a resultat dels canvis, també s'obtindrà un sistema més flexible i entenedor que facilitarà la participació de les universitats europees en el mercat global de formació.

L'objectiu final del procés és la integració plena de l'educació superior en un mateix espai educatiu. Quan la integració hagi conclòs, els elements que s'hagin introduït com a conseqüència de l'harmonització dels sistemes europeus no es podran destriar del conjunt. Durant el procés d'adaptació, però, convé aïllar els aspectes en què es concentra el canvi per facilitar el coneixement i la discussió de les reformes que s'han de dur a terme. La Universitat ha de participar en el debat general que condueixi a la definició de les mesures concretes i n'ha de difondre els aspectes centrals en el conjunt de la comunitat universitària.

En l'aplicació de les mesures que es dictin, la Universitat ha d'actuar amb diligència i ha de combinar de manera òptima els nous mecanismes i els valors propis de la Universitat perquè aquesta s'enforteixi i es pugui desenvolupar plenament en el nou marc.

El procés d'integració a l'espai europeu d'educació superior és un context molt favorable per a una anàlisi en profunditat del nivell d'adequació de l'oferta d'ensenyaments a les necessitats que es plantegen i per a la reestructuració de les relacions entre els ensenyaments que s'imparteixen. Els canvis que s'han de produir en el disseny dels títols de primer nivell o de grau afectaran la configuració interna dels plans d'estudis, però també s'han anunciat altres canvis com ara la reducció del catàleg de titulacions o l'augment de les possibilitats de circulació entre els estudis de primer i de segon nivell.

El gran repte és definir un sistema d'ensenyaments que cobreixi les necessitats de l'entorn immediat i que sigui atractiu i competitiu en entorns més amplis. La Universitat ha de vetllar perquè la seva oferta d'estudis de grau satisfaci la demanda de l'entorn i ha de fer compatible aquesta oferta amb un conjunt d'estudis de màster que puguin atreure estudiants d'arreu. També ha de convertir els doctorats en el punt de trobada entre la recerca i la docència de més alt nivell, de manera que els grups de recerca exerceixin la seva capacitat formativa i es renovin. Tot i que el doctorat condueix a la professió genèrica d'investigador, que s'ha de dur a terme en universitats i centres de recerca, convé tenir present també que una part dels estudiants que obtinguin el doctorat desenvoluparan la seva activitat professional en altres àmbits.

### 2.2.1. Reprogramació d'estudis

La formació que ofereix la universitat s'ha d'adaptar a les necessitats que plantegen els estudiants i la societat. L'objectiu no pot ser mantenir o augmentar el nombre d'estudiants conservant la mateixa oferta, perquè la demanda canvia i la programació d'ensenyaments ha d'estar atenta als canvis que es detectin.

Per altra banda, la programació universitària dels últims anys responia a una situació en què el nombre d'estudiants que sol·licitaven plaça en el conjunt de les universitats públiques catalanes era molt alt. Una part dels estudiants no obtenia plaça a la universitat on es volia matricular i havia de desplaçar-se a una altra per cursar els estudis que havia escollit. La principal conseqüència d'aquesta situació és que la universitat va dimensionar, en part, els ensenyaments que oferia per atendre aquests estudiants. Recentment, el descens global del nombre d'estudiants i la major diversificació de l'oferta formativa han fet que part de les places no s'hagin cobert. Això no s'ha donat en la mateixa mesura en tots els ensenyaments, encara que els ha afectat a tots. Allà on pertoqui, s'ha de reajustar el nombre de places a les expectatives reals de cobrir-les.

Més enllà de les places que s'han d'oferir en cada ensenyament, la universitat també ha d'estar atenta a les demandes dels individus i de la societat per replantejar, quan calgui, la seva oferta d'ensenyaments de manera que pugui satisfer adequadament les expectatives de formació superior universitària.

## 2.2.2. Estudis de grau de qualitat per formar persones i professionals

La universitat ha d'avançar en el compromís de donar resposta a la demanda de formació superior universitària que prové del seu entorn territorial. Per fer-ho, ha de mantenir una oferta d'ensenyaments diversa i de qualitat que cobreixi adequadament les necessitats que es plantegin.

Amb aquest objectiu, la Universitat ha de conèixer amb profunditat el seu entorn per inserir-se plenament en el sistema de formació, per detectar les necessitats i per valorar l'aportació dels seus titulats.

En l'exercici de la seva responsabilitat com a institució arrelada al territori, la Universitat ha d'estar atenta a l'evolució de la demanda de formació i ha de valorar les possibilitats que té d'adaptar-s'hi. En el context de la programació universitària de Catalunya, ha de vetllar perquè es puguin impartir amb qualitat tots els ensenyaments que la societat del seu entorn demana i ha de saber aplicar tots els mecanismes que té a l'abast per reprogramar quan calgui els ensenyaments que imparteix.

Com a universitat pública, també ha de vetllar perquè la demanda que es detecti es pugui cobrir amb ensenyaments impartits des de centres integrats a la Universitat. El recurs a la impartició d'ensenyaments en centres adscrits ha de ser una via extraordinària i s'ha de procurar no haver de recórrer-hi, especialment quan hi ha una demanda social suficient.

En el marc general de la convergència cap a un únic espai europeu d'educació superior, s'ha d'assegurar que els estudis de grau proporcionaran als titulats un millor accés al món del treball. Per aconseguir-ho s'ha de fomentar el desenvolupament de les habilitats bàsiques de manera paral·lela a l'adquisició i el desplegament dels coneixements i les habilitats específiques de cada ensenyament.

La Universitat haurà de definir també una xarxa rica de connexions entre els nivells anteriors de l'ensenyament que condueixen als estudis de grau i els que connecten els estudis de grau amb els programes de postgrau. Ha de difondre les possibilitats que obre l'existència d'aquesta xarxa i ha d'adoptar les mesures pertinents per facilitar la circulació, a través d'un coneixement i reconeixement òptims del que els estudiants ja saben i dels déficits que poden presentar.

### 2.2.3. Estudis de postgrau amb projecció europea i internacional

De l'èxit que es pugui obtenir en el desplegament dels nous programes de postgrau en depèn que la Universitat pugui desenvolupar plenament les seves competències en el camp de la formació superior. Per assolir aquest objectiu cal posar els mitjans per facilitar que es combinin sense traves coneixements i maneres de fer d'àmbits diferents. També ha de vetllar perquè els programes de postgrau constitueixin un lloc de trobada entre el coneixement dels grups capdavanters en docència, recerca i transferència, els desitjos de formació dels estudiants que volen accedir a nivells superiors de formació i les necessitats del mercat de treball.

El primer pas és proporcionar un marc de transparència i els incentius adequats per facilitar la implantació d'uns bons projectes docents. S'hauran d'obrir els màsters a la participació de totes les unitats (centres docents, departaments, instituts i càtedres) i a les idees i propostes que puguin venir directament dels grups. S'haurà de promoure la col·laboració entre les unitats i també les relacions entre les unitats i els agents externs. Caldrà constituir una comissió de postgrau que vetlli per la qualitat i l'adequació de la programació de màsters i per la correcta relació entre els màsters i el doctorat. També s'hauran de buscar fórmules que facilitin una gestió àgil i flexible dels programes de postgrau.

Durant els anys vinents s'hauran de dissenyar, programar i impartir els nous màsters oficials, que constituïran el centre de l'oferta d'estudis de postgrau. Globalment, aquests ensenyaments han de permetre l'especialització dels estudiants procedents dels estudis de grau i han de proporcionar també una formació suficient per accedir al doctorat.

Els màsters hauran de satisfer la demanda dels graduats de la Universitat, però també s'han d'orientar a un mercat ampli. A diferència dels estudis de grau, s'han de programar perquè puguin atreure també estudiants de fora de l'entorn propi de la Universitat. Al marge d'això, també han d'ajudar a reduir el nombre d'estudiants que han de desplaçar-se a altres universitats per accedir a nivells superiors d'especialització en els seus estudis.

Els canvis imminents en l'estructura dels ensenyaments en el nivell de postgrau comportaran la separació entre la formació prèvia a l'inici de la realització de la tesi doctoral, que s'haurà d'adquirir en el context dels estudis conduents als títols de màster, i la inscripció i realització de la tesi. En aquest context, s'han de redissenyar els doctorats i s'ha de vetllar perquè augmenti el seu prestigi i el reconeixement del títol de doctor pel que fa a les escales retributives i la seva valoració per part de les

empreses, administracions i centres d'ensenyament, atès el valor afegit que comporta en habilitats personals i adaptabilitat a tots tipus de necessitats i canvis.

En aquest nou marc, serà clau la capacitat dels grups de recerca per configurar una oferta àmplia i atractiva que pugui atreure doctorands capaços de consolidar plenament la seva formació com a investigadors. La Universitat ha d'aprofitar la flexibilitat que permet el nou sistema per facilitar la participació de tots els grups d'investigació amb capacitat formativa. També ha de compensar adequadament les aportacions individuals i dels grups al doctorat.

Finalment, la Universitat ha fer conèixer a la societat –sobretot a la del seu entorn-, utilitzant tots els mitjans al seu abast, l'alta qualitat de la formació que tenen els seus doctors i els valors que poden aportar al món productiu i a la societat en general.

### 2.3. Formació al llarg de la vida

La Universitat ha de donar resposta al compromís d'oferir formació al llarg de la vida a la societat de l'entorn, per facilitar la promoció personal i professional dels ciutadans. Convé assumir que aquest compromís s'ha de referir a la versió més forta i ambiciosa del concepte de formació al llarg de la vida, per complir la política d'excel·lència que es vol aplicar en la incorporació de la Universitat al procés de creació i el desenvolupament de l'espai europeu d'educació superior. Aquesta versió del concepte supera la visió tradicional de l'educació continuada, l'educació per a adults o l'actualització professional. Es tracta més aviat d'una manera de plantejar la formació superior que tingui molt en compte la diversitat de situacions en què es troben les persones que hi volen accedir. D'aquesta manera, la Universitat podrà atendre les demandes relacionades amb l'actualització de coneixements, per contribuir al progrés general de la societat, i també les que tenen a veure amb l'accés de col·lectius amb situacions particulars, per contribuir a la justícia social.

Entès així, el compromís amb l'educació al llarg de la vida obliga la Universitat a buscar els mecanismes per facilitar l'accés a la formació i per afavorir el manteniment de les condicions que permetin la continuïtat i el progrés en aquesta formació. L'objectiu no es redueix, per tant, a la programació d'una formació que atengui la demanda, sinó que requereix un èmfasi especial en les condicions d'accés, el reconeixement de coneixements adquirits i les modalitats d'aprenentatge.

Pel que fa a les condicions d'accés, s'ha de proporcionar la formació adequada als col·lectius que no tenen resolt l'accés a la Universitat, dedicant una atenció especial als estudiants més grans de 25 anys. Per a aquests estudiants, s'han de mantenir i millorar les oportunitats d'accedir als ensenyaments universitaris i s'ha de continuar avançant, amb les altres universitats catalanes, en l'adequació de les proves, en el

desenvolupament de materials de suport a l'aprenentatge semipresencial i en l'equiparació dels mecanismes d'accés a les places del sistema universitari públic.

Seguint amb la potenciació de les vies d'accés als estudis, cal aprofundir en els mecanismes de reconeixement de la formació que ja puguin tenir els estudiants i, especialment, els col·lectius d'estudiants amb perfils semblants que poden voler accedir a un ensenyament concret. S'ha de donar continuïtat a la política de reconeixement de crèdits que ja s'ha aplicat, per exemple, entre els cicles formatius de grau superior i un conjunt ampli de titulacions de primer cicle de la Universitat o, amb aplicació a un grup més restringit, entre la formació rebuda a l'Escola de Policia de Catalunya i les matèries pròpies del Graduat Superior en Criminologia.

L'objectiu final és disposar també d'un sistema de reconeixement de coneixements aplicable al màxim nombre de situacions possibles, de manera que tot el que un estudiant pugui saber i tingui un valor reconegut en el context dels estudis que segueix a la Universitat sigui reconegut adequadament i s'incorpori al conjunt de coneixements que la Universitat certifica, amb independència de si n'ha facilitat o no l'aprenentatge.

Per acabar, cal un replantejament de la programació específica de formació continuada i d'actualització professional per cobrir millor tots els camps en què hi ha demanda de formació. Convindrà estimular la participació dels professionals, de les empreses i de les institucions en el disseny de l'oferta formativa i buscar fórmules per promoure una major implicació de les unitats (centres docents, departaments, instituts i càtedres) en el disseny i la impartició de programes de formació en els àmbits que els són propis. Quant a la gestió, caldrà combinar la llibertat per presentar propostes i la coordinació i el control necessaris per garantir la qualitat i millorar l'eficiència.

#### 2.4. Organització i planificació de recursos

Els objectius d'expansió i millora de l'oferta docent depenen crucialment de l'exercici d'una gestió eficaç dels recursos que la Universitat hi pot invertir. El compromís en els reptes docents ha de comportar també, per tant, un compromís de buscar les vies per fer que puguin ser una realitat. Pel que fa a la docència, les mesures que condueixen a incrementar les possibilitats d'assolir amb èxit els objectius es relacionen globalment amb l'eficiència del sistema docent.

D'una banda, les condicions en què s'ha definit el model de distribució del finançament a les universitats públiques catalanes exigeixen que es posi una atenció especial en la millora del rendiment acadèmic i de l'índex de titulació, aspectes que ja s'han tractat en parlar de la millora de la docència.

De l'altra, s'ha de vetllar especialment per incrementar l'aprofitament de la inversió que es fa en l'oferta docent, combinant amb encert la diversitat de l'oferta, l'atenció als estudiants i la configuració de grups amb un nombre adequat d'alumnes. Finalment, també es pot aconseguir un ús més racional dels recursos disponibles ajustant els mecanismes d'assignació de l'encàrrec docent als diversos àmbits de coneixement, i facilitant una visió àmplia de les tasques de naturalesa docent que es poden encomanar als professors.

Quant a l'objectiu d'aconseguir una ocupació òptima de les assignatures i dels grups, s'ha de vetllar per incorporar tot el coneixement que es pot extreure dels cursos anteriors al procés de programació anual. Pel que fa a les noves propostes d'assignatures optatives i de lliure elecció, s'ha de recórrer a mecanismes de prospecció per saber quina disposició tenen els estudiants a cursar-les, i també per detectar noves demandes. En un altre terreny, s'ha de promoure la convivència en una mateixa assignatura d'estudiants procedents d'ensenyaments diferents. S'hauran d'utilitzar estratègies com ara la definició dels grups amb independència de l'estudi d'origen, la inclusió com a obligatòries o optatives de les assignatures d'estudis afins o la reducció de l'oferta específica de lliure elecció. S'han de preveure igualment mecanismes per incorporar com a part de l'oferta docent ocasions d'aprenentatge que han quedat tradicionalment al marge de la fórmula estàndard d'assignatura matriculada amb dret a examen. Convé, en aquest sentit, regularitzar la formació que es dona en llengües modernes, la que s'associa als programes de pràctiques en empreses i institucions i la que deriva de les accions de mobilitat. En aquest context, s'ha de reconsiderar el paper que es vulgui reservar al reconeixement de crèdits de lliure elecció per activitats i els mecanismes de control que s'han d'exercir sobre aquestes activitats.

Quant a les accions lligades a les fórmules d'inversió dels recursos de professorat, convé posar en funcionament un sistema més flexible en el marc del qual s'assigni la docència de les assignatures a una llista d'àrees de coneixement fixades als plans d'estudis. La determinació de l'àrea que impartirà efectivament la docència dependrà, en aquest context, de la capacitat de cada una de les àrees per atendre la docència encomanada respectant, en la mesura que sigui possible, les preferències expressades pels centres docents. Pel que fa a les assignatures optatives i de lliure elecció, calen mecanismes que evitin que l'oferta docent quedi condicionada pels recursos de plantilla disponibles. S'hauran de preveure, també en aquest cas, mesures per ajustar l'oferta a la disponibilitat de capacitat docent de les àrees, sense que això vagi en detriment de la qualitat i la diversitat d'opcions que s'ha d'oferir als estudiants.

Partint d'una visió global de la docència que ofereix la Universitat, l'encàrrec docent ha de poder incloure totes les assignatures que s'encomanen, al marge de si pertanyen a estudis de primer, segon o tercer cicle i de si es duen a terme en el context d'ensenyaments oficials o de títols propis. Quan es tracti d'estudis no

oficials, la Universitat haurà de preveure la compensació de la inversió de professorat que s'hi aporti. En tots els casos convindrà vetllar perquè hi hagi una coincidència absoluta entre l'encàrrec docent i la realització efectiva d'aquest encàrrec, i s'haurà de definir el procediment per corregir els possibles desajustos que es puguin produir.

Encara en el camp de l'encàrrec docent al professorat, convé que es pugui incloure en el pla docent individual el conjunt de tasques docents que s'encomanen a un professor o professora, i que van més enllà de la impartició d'assignatures. Així, cal que es reconeguin plenament els encàrrecs específics associats a objectius de millora del rendiment, d'avaluació i acreditació d'ensenyaments i de programació de nous estudis, entre altres.

S'hauran de redefinir les condicions de partida per a la programació i reprogramació d'ensenyaments. La fórmula que s'adopti ha de centrar el protagonisme en els centres docents pel que fa als estudis de grau i ha de preveure la interrelació amb altres unitats en els estudis de postgrau i de formació continuada. S'ha preveure un mecanisme que combini un grau important d'independència i un sistema d'informació que ajudi a la presa de decisions i posi de manifest quines són les repercussions d'aquestes decisions.



### **3. RECERCA I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT**

La Universitat de Girona ha de tenir una bona recerca en tots els àmbits. Però ha de prioritzar aquelles línies de recerca que estratègicament li permetin excel·lir. En aquesta priorització es tindrà en compte a) el potencial de recerca de la pròpia universitat, b) les necessitats de l'entorn i c) aquelles consideracions de política universitària que el govern de la universitat consideri oportunes. Per això s'aprovaran, després de discutir-les a la Comissió de Recerca, les línies prioritàries de la recerca de la UdG.

La Universitat de Girona pot trobar en el recerca lligada a l'entorn (la recerca d'àmbit "local") un espai per transcendir als àmbits d'excel·lència internacionals. La gestió de la recerca, consegüentment, prioritzarà aquelles accions que condueixin a aquest objectiu.

La recerca i la transferència del coneixement són juntament amb la docència les funcions essencials de la Universitat. En l'anomenada Societat del Coneixement el paper de la universitat és clau ja que el coneixement i concretament la seva generació, transmissió i aplicació és la seva especialitat.

És necessari, per tant, que els resultats de la recerca realitzada a la UdG reverteixin a la societat satisfent, quan això sigui possible, les necessitats de l'entorn socioeconòmic. Aquestes necessitats contempnen aspectes com la formació de professionals altament qualificats, formació d'investigadors que coneguin la realitat industrial, incrementar la competitivitat de les empreses a partir de la transferència tecnològica i de la innovació, transferir coneixement per a la innovació en els àmbits de l'educació i de la cultura i contribuir a augmentar el nivell de cultura científica i tecnològica de la societat a partir de la realització d'activitats de divulgació i difusió cultural en l'entorn de les comarques gironines.

El paper de la recerca en el desenvolupament social i econòmic i en l'avenç de la humanitat fan necessària l'existència d'una forta relació entre docència i recerca. Els continguts de les matèries i els procediments docents han de basar-se en l'aprenentatge i l'aplicació de la metodologia científica fomentant la curiositat i l'esperit crític dels estudiants mitjançant l'estudi, la reflexió, el treball en equip i el contrast de les teories o els resultats de la investigació.

La política científica de la Universitat de Girona té com a objectiu principal el de fomentar l'excel·lència en la recerca, tant en el cas de la recerca bàsica com de la recerca aplicada i la formació d'investigadors. Aquesta aposta per la qualitat en la recerca ha d'anar acompanyada per la difusió dels resultats de la recerca a la societat, en general, i a les empreses, en particular, amb la finalitat de potenciar la seva innovació i un increment de les activitats de transferència del coneixement.

### 3.1. Situar la UdG en una posició favorable i competitiva en el context de R+D+I estatal i europeu

El foment de l'excel·lència en la recerca, incentivant la investigació científica de qualitat, ha de permetre situar i mantenir en el futur els investigadors i els grups de recerca de la UdG en una posició favorable i competitiva en el context de R+D+I estatal i europeu.

En aquest sentit, tenim un bon punt de partida en el fet que l'activitat de recerca de la UdG està prou ben consolidada gràcies a l'existència d'uns 700 investigadors distribuïts en 100 grups de recerca. La bona qualitat investigadora d'una part d'aquests grups, l'existència de grups consolidats i d'excel·lència, donen un nivell mitjà certament elevat dins del panorama nacional i en alguns casos internacional. També tenim una bona posició en la captació de recursos, amb un increment notable del nombre d'activitats de R+D experimentat des de l'any 1998, especialment en l'àmbit de la participació en projectes nacionals i europeus i en activitats de transferència.

La potenciació de la recerca requereix actuacions que afectin directament els dos elements que la fan possible: els investigadors que la realitzen i les estructures i mitjans que la suporten. D'acord amb aquest requeriment, la política de recerca de la UdG ha de dirigir-se a estimular i millorar aquests dos elements.

### 3.2. Potenciar el paper social de la UdG a través de la transferència del coneixement

La recerca que es realitza a la UdG s'ha de difondre a la societat per satisfer les necessitats de l'entorn social i econòmic i que inclouen tant aspectes formatius, d'innovació i millora de la competitivitat com culturals. En el context de la recerca, són especialment importants els estudis de doctorat, ja que estan directament relacionats amb la formació dels investigadors. Tanmateix, s'ha d'incentivar la realització de tesis d'interès empresarial i promocionar les capacitats específiques i les habilitats dels doctors per facilitar-ne la integració al món laboral i el reconeixement professional.

La transferència del coneixement és un procés clau per a la innovació de les empreses. Per tant, l'increment de les activitats de transferència del coneixement ha de ser un dels objectius prioritaris de la UdG.

La transferència de tecnologia de la universitat a la societat es pot dur a terme mitjançant la contractació de R+D a la universitat per part de l'empresa, la protecció dels resultats de la investigació i la seva posterior llicència i la creació de *spin-offs* i *start-ups*. La UdG ha de promocionar i incentivar totes aquestes modalitats de transferència, malgrat que no totes són igualment efectives per assolir aquest objectiu. La utilització d'una modalitat o una altra depèn de l'àrea acadèmica de l'investigador i de la seva especialització. En el cas d'alguns àmbits, les activitats de transferència del coneixement es poden dur a terme realitzant activitats de consultoria i assessorament a empreses i institucions. El projecte de mecenatge, que haurà d'eliminar aquestes barreres en sectors molt concrets i potents de l'entorn productiu, de serveis i de l'administració, s'haurà de basar en un principi de confiança per part del soci de l'entorn social envers la Universitat de Girona en el seu conjunt, o amb determinats grups o unitats de recerca.

La creació d'estructures com els parcs científics i tecnològics ha de facilitar la transferència de coneixement dels grups de recerca universitaris cap a les empreses, actuant de dinamitzador de les activitats dels grups i com un complement de la formació i integració laboral dels estudiants. Aquestes estructures desenvolupen un paper important com a catalitzadores del procés d'innovació, especialment amb relació a les petites i mitjanes empreses. La UdG ha impulsat el projecte del Parc Científic i Tecnològic, que se situa als terrenys de la Creueta, i té una presència molt activa en la Fundació del Parc Científic i Tecnològic de la Universitat de Girona, on també participen l'Administració i les empreses. El Parc disposarà de laboratoris i serveis de R+D universitaris, de centres de R+D mixtos universitat-empresa, de viviers d'empreses i d'un edifici empresarial on s'instal·laran departaments de R+D+I d'empreses consolidades.

Un dels àmbits d'actuació per fomentar i donar suport a la creació de noves empreses basades en el coneixement i la tecnologia és el dels espais d'incubació. En el context detallat anteriorment, les universitats han d'aportar també als seus emprenedors espais d'incubació en coordinació amb altres agents locals (ajuntaments, consells comarcals, fundacions...) que actuen en un mateix àmbit geogràfic. La UdG pretén coordinar les actuacions pròpies orientades al foment del desenvolupament econòmic de l'entorn amb les que duen a terme les altres entitats aportant serveis avançats de suport i dirigint emprenedors propis cap a viviers d'empreses que han construït i gestionen les entitats locals, assumint-ne aquestes el cost econòmic.

El suport a la creació d'empreses per part de la Universitat requereix, juntament amb els espais d'incubació i l'assessorament tècnic especialitzat, suport econòmic mitjançant l'aportació de capital de risc. La UdG participa en la societat inversora INVERTEC i impulsa altres iniciatives locals amb l'Ajuntament de Girona.

La recerca es duu a terme bàsicament en el si dels departaments o dels instituts de recerca, tant de forma col·lectiva com individual. En el cas dels Instituts de recerca

les línies d'investigació que desenvolupen han d'aportar algun valor afegit com ara la multidisciplinarietat, la consolidació de projectes d'investigació amb la implicació dels grups de diferents departaments, o l'excel·lència.

El reglament de grups de recerca regula com s'adscriuen els investigadors i els grups de recerca als Departaments i Instituts de Recerca. El reglament considera, també, l'activitat de recerca interdisciplinària, amb l'objectiu d'impedir l'excessiva compartimentació dels investigadors.

### 3.3. Incrementar el nombre d'investigadors i potenciar la carrera investigadora

Tot tenint en compte les funcions de la universitat, s'hauria d'incentivar la participació de tot el personal acadèmic en la realització d'activitats de recerca i transferència del coneixement, i valorar i reconèixer la dedicació dels investigadors a aquestes activitats en el pla d'activitats del personal acadèmic. A més, cal desenvolupar un programa de difusió i promoció de les diferents convocatòries de recerca especialment adreçat als investigadors i grups que no solen presentar sol·licituds.

La Universitat també ha d'afavorir la formació del seu personal investigador mitjançant programes de suport específics com poden ser beques de recerca, ajuts per a estades o programació de cursos i seminaris d'especialització. Les convocatòries d'ajuts de suport a la recerca de la UdG, conjuntament amb les convocatòries competitives del DURSI, de l'Estat espanyol i les europees, han de contribuir al ple desenvolupament de la carrera investigadora del personal acadèmic.

Els departaments de la UdG, que són els responsables de l'organització de la docència, han d'afavorir i estimular la realització d'estades de recerca en altres centres de prestigi del personal acadèmic, especialment del que està en formació, promoure activament la incorporació, juntament amb polítiques actives des de l'Equip de Govern de la UdG de personal investigador (doctors i tecnòlegs, visitants, contractes Ramón y Cajal i ICREA).

### 3.4. Augmentar la competitivitat i interdisciplinarietat dels grups de recerca

El repte de donar una resposta satisfactòria a les demandes de recerca i innovació només és possible si la institució compta amb una estructuració de la recerca i la transferència potent i flexible, amb investigadors qualificats i grups de recerca consolidats i competitius que disposin dels mitjans tècnics i materials necessaris per dur a terme eficaçment el seu treball.

L'estructuració de la recerca a través dels grups de recerca ha estat un dels punts clau en l'increment qualitatiu i quantitatiu de l'activitat investigadora de la UdG en els darrers anys; ara cal avançar i potenciar la col·laboració interna entre els grups de la Universitat i l'externa amb empreses i amb grups d'altres centres d'investigació nacionals, estatals i internacionals. Les sinergies que s'estableixen entre els investigadors dels diferents grups ha de permetre estudiar i donar resposta als reptes de caràcter científic i tecnològic que planteja la societat. La gran complexitat d'aquests reptes, com poden ser garantir la seguretat alimentària o el control de la contaminació ambiental, requereixen diferents enfocaments que només es poden assolir mitjançant la col·laboració entre els grups de recerca o la creació de grups de recerca pluridisciplinaris. En el cas de la transferència de tecnologia, aquests grups tenen l'avantatge que poden incloure tots els esglaons del procés innovador.

### 3.5. Millorar la projecció externa i interna de la recerca

La difusió dels resultats de la recerca i, en general, de les activitats de R+D+I dels grups de recerca és un element fonamental per facilitar la col·laboració dels grups de recerca entre si i amb les empreses i a l'hora fa més transparent l'activitat universitària envers la societat. Aquesta difusió és també un factor clau per incrementar la qualitat de la recerca, ja que obliga a fer una planificació d'objectius i una descripció de les línies de recerca i de les activitats de recerca, cosa que afavoreix la participació interdisciplinària i l'optimització d'infraestructures.

L'elaboració d'un mapa de la recerca a la UdG on s'identifiquin els grups de recerca, les línies de recerca que desenvolupen, l'equipament altament especialitzat disponible, les col·laboracions nacionals, estatals i internacionals, etc. ha de ser el primer pas en aquest procés de difusió i la base d'un catàleg d'oferta de serveis a les empreses i altres institucions. L'oferta universitària també ha d'incloure la corresponent als serveis de suport a la recerca de la UdG, com, per exemple, els Serveis Tècnics de Recerca i el SIGTE.

La publicació del mapa de recerca de la UdG en el web de la Universitat i la difusió de les activitats de recerca en mitjans de comunicació o amb l'edició de material gràfic, en diferents idiomes, també han de servir per atraure estudiants i investigadors d'altres contrades i facilitar la participació de la UdG en xarxes internacionals de formació i recerca.

La informació continguda en el mapa de la recerca s'ha de complementar cada any amb la memòria de recerca de la Universitat, on consten les activitats realitzades pels investigadors (publicacions, projectes finançats, convenis, estades, etc.) en el si del departament o institut on estan adscrits.

### 3.6. Millorar la gestió i el suport tècnic de la recerca

Per assolir l'objectiu d'incrementar les activitats de recerca i transferència del coneixement dels grups de recerca de la UdG, cal, a més del reconeixement i la valoració d'aquestes activitats, reduir la complexitat de la gestió i donar suport tècnic qualificat als investigadors.

El suport tècnic que necessiten els investigadors i els grups de recerca és de dos tipus: el de caràcter experimental (tècnics de tallers o de laboratori) i l'administratiu. Cal també tenir en compte el suport que donen a la recerca els serveis de la universitat: l'OITT, la Biblioteca, els serveis tècnics de recerca (STR) i el SIGTE.

L'OITT és l'estructura bàsica que du a terme la promoció i la gestió de la R+D+I de la UdG i que té la doble responsabilitat de gestionar la recerca finançada públicament i la transferència de tecnologia, en totes les seves modalitats. La millora en la qualitat dels serveis de suport a la recerca, mesurada en termes d'eficiència i eficàcia, que donen als investigadors aquestes unitats és un dels objectius estratègics que s'han d'assolir. En tot cas, abans de dur a terme actuacions concretes que impliquin canvis en els procediments de gestió, en la reestructuració dels serveis o en l'assignació de recursos humans s'han d'identificar les necessitats reals dels investigadors, els grups, les estructures de recerca de la UdG i les unitats de suport a la recerca. Els aspectes que cal tenir en compte són el tipus i volum de l'activitat de recerca i transferència i el resultat de l'avaluació de l'activitat investigadora en el cas dels grups, departaments i instituts, i el volum de treball i l'avaluació del servei en el cas de les unitats de suport a la recerca.

### 3.7. Avaluar la recerca i millorar-ne la qualitat

Actualment, l'avaluació de la qualitat de la docència, de la recerca, dels serveis i de l'organització de les universitats està plenament assumida per la comunitat universitària, encara que les condicions, les característiques i els aspectes concrets de l'avaluació són motiu de debat, especialment en el cas de l'avaluació de la recerca. Els objectius de l'avaluació estan, però, clarament definits, ja que la informació que s'obté s'empra per ajudar a la presa de decisions dels responsables institucionals i, el que és més important, permet detectar els punts febles i definir objectius per a millorar-los. La mesura del grau d'assoliment d'aquests objectius a partir de la utilització d'indicadors de qualitat és un aspecte fonamental del procés d'avaluació. La competitivitat dels grups de recerca i de les unitats de recerca està directament relacionada amb l'obtenció de bons resultats en el procés d'avaluació de la recerca i

en una millora contínua d'aquests mateixos resultats i es reflecteix en un increment en l'obtenció de recursos externs.

Malgrat que l'avaluació de la recerca és una pràctica habitual en moltes universitats, la Universitat de Girona encara no ha definit un model d'avaluació que pugui ser aplicat als investigadors, grups de recerca i departaments i instituts. Els indicadors que s'hagin d'utilitzar en el procés han de ser debatuts i consensuats amb tots els investigadors i han d'adaptar-se a la realitat de la UdG. Una vegada definit el model d'avaluació que s'implementarà, s'ha de difondre a tota la comunitat universitària.

La línia estratègica de potenciar la qualitat i la productivitat dels grups de recerca de la UdG es basa, entre altres actuacions, en una prioritització dels recursos disponibles dedicats als grups en funció dels resultats de l'avaluació de la seva activitat efectuada en un període de 5 anys i sobre el mapa de grups de recerca.

Per garantir la bondat dels resultats, cal que tota la informació utilitzada en el procés d'avaluació sigui completa i contrastada. La gran quantitat de dades per tractar i la complexitat del procés fan imprescindible la utilització de bases de dades i altres programes informàtics i la implicació directa, sota la seva responsabilitat, dels investigadors en la recollida de les dades. La informació associada al procés d'avaluació es pot emprar també en la difusió de les potencialitats dels grups de recerca tant per al foment de la transferència de tecnologia com per a l'intercanvi d'informació en fòrums adequats.

### 3.8. Potenciar la internacionalització de la recerca i la integració en l'espai europeu de recerca (ERA)

La investigació científica i, particularment, el desenvolupament tecnològic són els principals motors del creixement econòmic i les eines primordials per a la modernització de les empreses europees. Tanmateix, les activitats que es desenvolupin en recerca i transferència han de respondre a la demanda i a les necessitats de la societat i contribuir a una millora en la qualitat de vida dels ciutadans. La creació d'un espai europeu de recerca (ERA) té com a objectiu principal millorar la qualitat i la competitivitat de la R+D+I europea respecte al Japó i els Estats Units d'Amèrica.

Per assolir aquest objectiu cal progressar en una organització conjunta de tots els països de la investigació a Europa per crear aquest espai comú. Els elements que s'inclouen en el concepte d'ERA són, principalment, l'establiment d'una xarxa europea de centres d'excel·lència científica, la creació de centres virtuals utilitzant les noves eines de comunicació interactiva, un enfocament comú de les necessitats i els mitjans de finançament de grans infraestructures de recerca a Europa, una millor

utilització dels instruments i mitjans que estimulin la inversió en recerca i innovació, l'increment dels recursos humans implicats en la recerca i la seva mobilitat, donant una dimensió europea a la carrera investigadora, reforçant el paper de les dones en la investigació i atraient cap a Europa investigadors de la resta del món.

La plena integració de la Universitat de Girona en l'ERA constitueix una de les accions estratègiques prioritàries de la política científica de la nostra universitat. La participació dels grups de recerca i dels investigadors en les activitats del VIè Programa marc, l'estímul a la mobilitat del personal acadèmic de la UdG, les accions institucionals que impulsin la incorporació d'estudiants i investigadors estrangers, la programació d'estudis de postgrau en anglès són, entre altres, les línies d'actuació que han de facilitar aquest procés d'integració.

També cal tenir en compte que la internacionalització de la recerca i de la transferència no s'ha d'acabar a Europa, sinó que hem d'anar més enllà i col·laborar amb la resta del món.



## 4. COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

La política de personal acadèmic de la UdG hauria de tendir a marcar l'entrada a l'estructura de professorat i d'investigadors al nivell de Doctor (excepte en àrees molt concretes), tot afavorint la promoció del personal acadèmic, i l'estabilització dels actuals contractats temporals. També hauria d'estimular la consecució de contractes Ramón y Cajal, Juan de la Cierva o ICREA, difonent una imatge de la UdG i establint una política activa de contractació de doctors. Caldria estudiar quina tipologia de personal acadèmic és la millor per seguir aquesta política, per fer de la UdG una universitat de qualitat, competitiva i comparable a les altres del Sistema Europeu d'Ensenyament Superior

### 4.1. Política de personal acadèmic

- Redefinir la plantilla de professorat per a l'horitzó 2004-2007, a partir de criteris que permetin disposar de recursos adequats a les necessitats acadèmiques i a les que deriven de l'adaptació dels ensenyaments al nou EEES.
- Assegurar la dotació de personal estable en els departaments, per al desenvolupament de l'activitat acadèmica.
- Fomentar el reconeixement de la docència i de la recerca com a activitats acadèmiques centrals, establint criteris per a la dotació de plantilla estables i temporals per motius de recerca.
- Aconseguir una transversalitat eficaç entre les diferents àrees de coneixement afins a les matèries, de manera que possibiliti una optimització dels recursos humans i s'abandoni el concepte de propietat que a vegades s'exerceix sobre les matèries.
- Revisar l'actual model d'exempció docent per càrrec acadèmic i establir un sistema de distribució intern basat en l'autonomia de cadascuna de les unitats estructurals.
- Establir un sistema de llicències sabàtiques per fomentar l'actualització del coneixement basat en els anys de servei a la Universitat, en el desenvolupament d'un projecte acadèmic. Això comportarà que el departament es corresponsabilitzi en l'assumpció de part de tasques docents d'acord amb el que la regulació del sistema de llicències estableixi.
- Reconèixer la dedicació a la Universitat dels professors permanents en edat propera a la jubilació promovent una política activa d'activitats alternatives a la docència i d'incentius a la prejubilació.

#### 4.2. Política de PAS

Les necessitats i les funcions que haurà de cobrir el personal de suport de la Universitat són cada vegada més exigents i requeriran una major qualificació professional. Així, si en un principi la dotació de PAS es va centrar a bastir l'estructura de gestió de la Universitat i a donar un suport de caràcter auxiliar al professorat, avui és necessari que es doti d'un suport molt més directe en les línies d'activitat pròpies de la Universitat. Els reptes d'internacionalització de la Universitat tant en docència com en recerca, la importància de la tecnologia en els processos de suport a l'aprenentatge, o la creixent activitat de recerca de la Universitat i la complexitat de gestió dels seus projectes requereixen un nivell més alt de professionalització i qualificació del personal.

També s'ha de dir que aquesta prioritat inicial de dotar-nos d'una estructura de gestió de la Universitat ha implicat, al mateix temps, un distanciament global dels recursos de les línies d'activitat finalista de la Universitat, amb la qual cosa l'estructura central avui encara té un pes relatiu massa alt en relació amb el de les unitats.

D'altra banda, en el disseny de les plantilles de PAS a les unitats s'ha donat prioritats sobretot a una concepció estructural, segons la qual, per a cada tipologia d'unitat, s'ha optat per models d'organització i de dotació d'efectius semblants. Amb el temps i amb el desenvolupament d'aquestes unitats, el nivell d'activitat de cadascuna d'elles lògicament no ha estat uniforme, però s'ha mantingut, per la concepció rígida que tenen, la mateixa plantilla. Això ha generat evidents greuges comparatius. Cal, doncs, revisar el model de configuració de les plantilles i incorporar com a variable determinant l'activitat de la unitat o de les unitats a les quals s'ha de donar suport.

Finalment, cal dir que una concepció excessivament estàtica dels llocs de treball és sovint un factor desmotivador del desenvolupament professional del personal. Sovint, la senzilla perspectiva que una plaça que inicialment podríem considerar ben qualificada no variarà la seva consideració en uns quants anys provocarà que el professional que inicialment se sentia prou considerat i retribuït, amb el temps inverteixi aquesta valoració. En aquest sentit, cal partir de la constatació que un lloc de treball es desenvolupa segons les funcions pròpies que té definides, però també per la persona que les duu a terme, i que la maduració professional d'una mateixa persona en un mateix lloc fa que a la pràctica el camp d'actuació de la plaça creixi. Cal saber combinar, doncs, aquests dos factors, planificant la carrera professional del personal, facilitant amb formació el seu desenvolupament i promovent aquest desenvolupament en el mateix lloc, en un primer estadi, i en altres llocs de categoria superior, en estadis posteriors.

Per això es fa necessari el disseny d'una carrera professional del personal que, d'una banda, estableixi criteris clars de promoció i, de l'altra, defineixi amb claredat quins són els perfils professionals que la Universitat vol, en termes de competències

organitzatives, coneixements específics i també competències personals, per poder acompanyar aquest desenvolupament professional amb una formació dissenyada i adreçada específicament a les necessitats dels diferents llocs de treball i per poder-se dotar d'un sistema d'avaluació objectiu.

Així, la política de personal haurà de combinar dos aspectes: d'una banda, centrar la seva acció en les persones i en el seu desenvolupament professional i, de l'altra, procurar que els recursos, les eines i la concepció i dimensió de la pròpia organització i estructura constitueixin en el seu conjunt unes condicions de treball que ens permetin desenvolupar les nostres tasques amb un alt nivell de qualitat.

En resum, cal repensar l'organització perquè sigui més eficient, i és clar que, en un entorn pressupostari que ens dificulta el creixement, cal apostar per les persones que avui formen part de l'organització, afavorint el seu desenvolupament professional, de manera que això ens permeti valorar la plantilla i afrontar amb garanties els reptes que tenim plantejats.

Amb aquesta perspectiva, els objectius i reptes de futur que es planteja assolir la política de personal d'administració i serveis en el marc de la planificació estratègica de la Universitat és la següent:

- Redefinir el model organitzatiu apostant de manera decidida per la descentralització, acostant els recursos a les línies d'activitat finalistes de la Universitat.
- Compatibilitzar el procés de descentralització amb el manteniment de les economies d'escala que ens permeti ser eficients, definint unitats òptimes de gestió en cada cas, per compartir recursos entre unitats quan sigui necessari.
- Revisar els models d'assignació de les plantilles incorporant, a més de les variables de caràcter estructural, les variables d'activitat de les unitats a les quals es presta el suport. Introduir variables de flexibilitat que permetin l'adaptació a les necessitats canviants d'acord amb l'activitat.
- Definir els diferents perfils professionals requerits per la Universitat, en termes de les funcions organitzatives que s'han de desenvolupar, coneixements específics i competències personals.
- Definir les diferents carreres professionals del personal de la UdG, amb una política activa d'incentius i reconeixement professional a la tasca desenvolupada.
- Millorar la competència professional i la capacitat de desenvolupament del personal d'administració i serveis de la UdG amb una política de formació, centrada en els requeriments dels diferents perfils professionals definits.

## 5. CAMPUS

La Universitat de Girona ha anat creixent en els darrers anys d'una manera considerable i ha implantat equipaments docents a un total de tres campus: Girona Barri Vell, Girona Montilivi i Sant Feliu de Guíxols. Aquest creixement és promogut per la Generalitat de Catalunya mitjançant l'aplicació de plans d'inversions universitàries (PIU), de sis anys de durada. Actualment s'està aplicant el segon PIU, que conforma el període 2001-2006, i es constata que la Universitat de Girona està tendint a l'estabilització, de manera que, a mitjà termini, el total d'espais de què disposarà hauria de ser suficient per a l'activitat acadèmica.

D'altra banda, els espais disponibles necessiten reformes i adequacions degudes a l'envelliment de les instal·lacions o al mateix funcionament de la Universitat, com la modificació de la programació docent i la reorganització d'espais entre unitats estructurals. Es fa necessari, doncs, vetllar per una distribució justa i equilibrada dels espais actuals prioritzant la creació de nous equipaments docents on les mancances ho justifiquin, continuant una política de provisió d'infraestructures i equipaments necessaris per assolir els nivells de qualitat exigibles.

El campus és el lloc on l'estudiant passa la major part del temps al llarg de la vida d'estudiant, per la qual cosa s'ha de dotar de totes les prestacions i serveis que el facin còmode, habitable i ambientalment modern. Cal dotar-lo no solament d'infraestructures docents, sinó d'instal·lacions lúdiques, comercials i de serveis.

Finalment, la Universitat de Girona pateix greus mancances en la ubicació dels seus serveis, els quals estan repartits pels diferents edificis sense cap criteri *a priori* d'assignació. La Universitat ha de fer un esforç per crear edificis de serveis, zones d'esbarjo i equipaments esportius que fomentin la vida social i de campus necessària per a tota comunitat universitària.

La Universitat de Girona ha de vetllar perquè tota la comunitat universitària disposi d'un lloc de treball digne, que reuneixi les condicions necessàries de confort i benestar, insistint especialment en la detecció i prevenció de riscos laborals i en les actuacions necessàries per garantir la seguretat de les persones.

Es fa imprescindible una corresponsabilització en el consum energètic per part de les unitats estructurals que garanteixi un ús racional i eficient dels diferents subministraments energètics, insistint en un creixement sostenible i en el necessari estalvi energètic que se'n deriva.

La Universitat de Girona també ha d'aplicar un pla de detecció i d'eliminació de barreres arquitectòniques que permeti que tots els col·lectius de la societat puguin accedir als equipaments i instal·lacions de la Universitat en igualtat de condicions.

La Universitat de Girona ha d'estendre, apropar i facilitar l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions com a eina per millorar la qualitat acadèmica, de recerca, de gestió i de participació de tota la comunitat universitària.

Per altra banda, la Universitat ha de vetllar per la seguretat dels continguts digitals assegurant que la xarxa reuneixi els requisits imprescindibles de seguretat i fiabilitat, garantint el funcionament habitual de la vida universitària cada cop més dependent de les TIC.

Així mateix, l'activitat de govern ha d'arribar a la comunitat universitària. S'ha de fer el govern més participatiu i transparent mitjançant la creació de fòrums de debat i, en general, d'una eficient intranet on tota la comunitat universitària trobi accés directe a la informació del seu interès.

Finalment, cal promoure el coneixement de les TIC per part dels estudiants com una eina bàsica per a la seva formació, ja que es tracta d'un requisit cada vegada més demanat per accedir a un lloc de treball. Cal promoure l'ús de l'ordinador portàtil a les aules i biblioteques i facilitar l'accés a la xarxa informàtica, ja sigui mitjançant la implantació de xarxes sense fils o qualsevol altre recurs tecnològic aplicable.

En el cas de Sant Feliu de Guíxols si finalment el projecte d'ubicació de l'Escola Universitària de Turisme a Girona, fos triat enfront d'ubicar-ho a St. Feliu, el claustre demana que el Consell de Govern faci tots els esforços possibles per trobar col·laboracions alternatives i de prestigi a les realitzades fins ara.

## 6. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA, ECONOMIA I GESTIÓ

### 6.1. Revisió de l'estructura de la Universitat

Al cap de 12 anys de la creació de la UdG, després d'un període de fort creixement, ens trobem ara davant de noves problemàtiques i nous reptes que no eren previsibles en el moment del disseny de la Universitat. Actualment ens trobem immersos en un període d'estancament del creixement, davant la crisi de determinats estudis, en un entorn català més competitiu i havent de fer front al repte de la convergència europea.

L'estructura de la Universitat quant a facultats, escoles i departaments obeeix, amb petites modificacions, al disseny original del moment de la creació de la UdG. D'aleshores ençà, els departaments han crescut considerablement quant a professors de plantilla, i altres agrupaments d'àrees són ara factibles. Les facultats i escoles han viscut un creixement espectacular del nombre d'estudiants, la qual cosa fa que en algun cas, com l'EPS, sigui raonable plantejar-se'n la divisió.

Pel que fa als actuals instituts de recerca propis, van ser creats d'acord amb unes "línies prioritàries" sense una normativa de creació, avaluació i supressió. L'objectiu era ser un mitjà que facilités l'assoliment de l'excel·lència, i en conseqüència es considerava convenient crear-ne almenys un per àmbit.

El temps transcorregut des de la seva creació és en tots els casos suficient per fer una avaluació del rendiment i la qualitat de la recerca realitzada i plantejar-se'n la continuïtat o supressió. La inexistència actualment d'una normativa fa poc transparent la seva creació o supressió, i és del tot necessari definir-ne una que, a més, especifiqui estàndards de qualitat.

D'altra banda, en el context actual i per fer front als reptes de futur, cal un canvi d'enfocament, en el sentit que la creació d'un institut sigui la culminació d'un procés cap a l'excel·lència dels grups de recerca impulsors que prestigii la UdG.

Anàlogament, cal avaluar l'activitat i l'impacte social de les càtedres. Les càtedres són unitats que promouen l'estudi i la recerca, mitjançant l'organització d'activitats de reflexió, debat i difusió en el seu àmbit de coneixement, i la seva activitat ha de prestigiar la UdG. En aquest sentit, si els resultats de l'avaluació posen de manifest la pèrdua d'eficàcia o de qualitat de les seves activitats, caldrà actuar conseqüentment i proposar un canvi d'orientació o, fins i tot, la seva supressió.

## 6.2. Reequilibri en la distribució de recursos i coresponsabilització en l'acció de govern

D'altra banda, la distribució de recursos entre les unitats estructurals ha seguit una inèrcia conservativa, al marge dels canvis interns i de l'entorn. El resultat és una manca de proporcionalitat entre l'assignació pressupostària i de recursos humans, i l'activitat de les unitats estructurals.

Nous enfocaments i plantejaments, especialment una cultura emergent de l'avaluació, ens reclamen una major vinculació entre la planificació de les unitats estructurals i l'assignació de recursos, tenint en compte l'assoliment dels objectius propis de cadascuna.

Un altre nou plantejament, el d'establir sinergies entre els diferents òrgans de govern de la Universitat per a l'assoliment d'objectius consensuats, va agafant força i reconeixement entre la comunitat universitària. En aquest sentit, sembla interessant continuar el sistema d'acords bilaterals entre el Rectorat i les facultats i escoles, i estendre aquest sistema a les altres unitats estructurals: departaments, instituts i càtedres.

Els acords bilaterals sorgeixen de la convergència d'interessos institucionals i objectius compartits entre el Rectorat i les unitats orgàniques. Els acords bilaterals es conceben com un instrument de coresponsabilització en l'acció de govern del rectorat i de les facultats i escoles, amb una voluntat clara d'establir objectius consensuats i compartits, i al mateix temps fer-los públics, per fer més transparent l'acció de govern.

Els acords bilaterals s'orienten cap a la millora dels resultats i tenen com a objectiu augmentar l'eficàcia de l'acció de govern. Com a objectius específics, per mitjà dels acords bilaterals, es vol: 1) buscar sinergies en l'assoliment d'objectius; 2) planificar l'execució d'actuacions prioritàries, aclarint el paper de cada un dels agents implicats; 3) racionalitzar la destinació i gestió dels recursos, determinant les fonts de finançament necessàries (finançament específic, cofinançament, finançament extern, etc.); i 4) acordar un sistema de seguiment i avaluació conjunta que permeti mesurar els resultats obtinguts, retre comptes de la feina feta i ajustar, si s'escau, la mateixa planificació.

Els acords bilaterals integren els plans de millora que els centres docents elaboren com a resultat de l'avaluació institucional de les titulacions.

Les actuacions i els compromisos inclosos en un acord bilateral hi són amb independència de la font de finançament. Addicionalment, per dotar l'acord de capacitat executiva per al desenvolupament de determinades actuacions que no disposin de finançament específic o no siguin assumibles en el pressupost ordinari del

centre docent, s'hi destina un finançament extraordinari. Aquest finançament només es destina a despeses no recurrents.

### 6.3. Política territorial

La universitat és la principal institució generadora i transmissora de coneixement. La recerca i la transferència de coneixement són els seus principals objectius i les seves raons de ser. Bàsicament, la transferència de coneixement es produeix per dues vies: la docència i la transferència científica o tecnològica.

La docència reglada, que condueix a un títol universitari, és el mecanisme que la societat reconeix com a propi de la universitat. L'efectivitat de la docència reglada, l'accés a serveis universitaris comuns i la possibilitat de gaudir d'una oferta lúdica i cultural universitària que contribueixi a la formació integral dels estudiants requereix una massa crítica difícilment assolible fora del campus central de la UdG. La UdG haurà d'establir directrius clares en l'establiment de petites facultats i escoles situades a comarques.

En l'actualitat, l'allargament de la vida, la rapidesa dels canvis tecnològics i l'augment constant dels coneixements han creat i creen noves necessitats a les empreses i a la població en general. En aquest context apareix un nou plantejament de la docència al qual la universitat ha de fer front: la formació al llarg de la vida. Contràriament a la docència reglada, la formació al llarg de la vida cal dur-la a terme a prop dels col·lectius receptors, on els condicionants dels horaris de treball i la proximitat al lloc de residència són determinants a l'hora de poder cursar aquests estudis.

Pel que fa a la transferència científica o tecnològica, en els darrers temps la societat reclama a la universitat una major inversió i eficàcia que portin a millorar la competitivitat de les empreses, augmentar el creixement econòmic i incrementar el benestar de la població. La resposta de les universitats ha estat la creació dels parcs científics i tecnològics. Aquestes estructures han de posar en contacte els grups de recerca i les empreses receptores dels resultats i de les tecnologies que aquells desenvolupin, i han d'impulsar la creació de noves empreses, especialment les promogudes pels seus titulats, que aprofitin els avenços en el coneixement i comercialitzin les patents universitàries. Aquestes noves empreses troben en les "incubadores d'empreses", repartides pel territori en conveni amb ens locals, el suport inicial i l'assessorament de tècnics de la Universitat.

Finalment, cal tenir en compte que els Estatuts de la UdG preveuen la possibilitat de la creació de càtedres en conveni amb institucions, com ara ajuntaments. Les càtedres són unitats que promouen l'estudi i la recerca, mitjançant l'organització d'activitats de reflexió, debat i difusió, en el seu àmbit de coneixement. De l'experiència de tres càtedres promogudes fins ara conjuntament amb ajuntaments



(Càtedra de Geografia i Pensament Territorial, amb l'Ajuntament d'Olot; Càtedra d'Art i Cultura Contemporanis, amb l'Ajuntament de Figueres i el Consorci del Museu de l'Empordà, i Càtedra d'Estudis Marítims, amb l'Ajuntament de Palamós), se'n desprèn l'efectivitat de la seva acció en la dinamització cultural del municipi i en el fet d'esdevenir una referència plenament universitària situada en altres ciutats diferents de Girona.

L'interès de la UdG per augmentar i millorar la seva presència en el territori és evident, primer perquè els estudiants provenen en gran part de municipis de les comarques gironines i ens cal informar-los i atendre'ls adequadament, ja des d'abans del seu accés a la Universitat; segon, perquè la societat demana que la formació al llarg de la vida que la Universitat ofereix arribi a tota la població; i tercer, perquè el teixit industrial i empresarial està ben distribuït pel territori.

Les restriccions pressupostàries que pateix el sistema universitari català (i espanyol en general) fan inviable una política territorial a càrrec de la UdG. Atès que la presència de la UdG als municipis comporta beneficis culturals, de promoció i fins i tot econòmics, es considera que la política territorial s'ha de desenvolupar sota conveni amb ajuntaments o altres ens d'àmbit administratiu local (consells comarcals i Diputació). En aquest sentit, la UdG proporcionarà a través de la FUDGIF l'expertesa, la solvència científica i la capacitat docent, i per la seva banda l'ajuntament amb el qual s'ha subscrit el conveni aportarà els espais, el seu manteniment i els costos de les activitats que no s'autofinancin. En el cas de situacions anteriors que difereixen d'aquest plantejament, l'actuació de la UdG i de la FUDGIF s'hi adequarà de manera immediata.

Els objectius de la política territorial de la UdG es concreten a:

- Oferir formació de postgrau adequada a l'entorn social i professional dels municipis.
- Atendre les necessitats de formació professionalitzadora que les empreses demanin.
- Oferir formació cultural de nivell universitari a tanta població com sigui possible.
- Apropar alguns dels serveis universitaris als usuaris de comarques.
- Promocionar els vivers d'empreses.
- Oferir una xarxa de punts d'informació universitària en les capitals de comarca i altres grans poblacions de l'àmbit territorial d'influència de la UdG.

#### 6.4. Millorar el finançament i la gestió pressupostària

L'estructura pressupostària de la UdG es caracteritza en els ingressos i en les despeses per:

- La congelació de l'aportació de la subvenció pública, amb un creixement per sota de l'increment del preu de la vida des de l'aplicació del nou model de finançament.
- La previsible disminució significativa dels ingressos per matrícula, a menys que la Universitat no sigui capaç de compensar aquesta davallada per la incorporació de nous públics en la docència reglada i la forta potenciació de la formació continua dins de la seva estructura de finançament.
- Un increment notable de la captació de recursos per a l'activitat de recerca, amb un fort dinamisme que també cal tenir present que tindrà una repercussió en la despesa general de la Universitat bastant per sobre del retorn del 10% que avui s'aplica.
- Un creixement sostingut de la despesa de personal, molt important en valors absoluts, i que no és compensat amb l'aportació pública en el finançament de la Universitat.
- Un fort creixement de la despesa de funcionament, tot i la congelació dels pressupostos de les unitats, derivat de la incorporació de nova superfície.

La combinació d'aquests diferents vectors ha donat com a resultat les dificultats en l'elaboració del pressupost dels darrers exercicis, en haver-hi tensions importants entre el finançament no condicionat que rep la Universitat i les despeses que ha de finançar aquest ingrés. Cal entendre que ens trobem davant d'un problema de caràcter estructural on es posa de manifest que existeix una tendència a incrementar aquest desequilibri en el futur i per tant cal afrontar-ho conseqüentment amb mesures que incideixen en les seves causes.

En aquest context, els objectius per a l'elaboració dels futurs pressupostos de la Universitat de Girona són els següents:

- Garantir l'equilibri pressupostari, i establir les bases de viabilitat futura. Actuant tant en el finançament, establint un nou pacte amb l'Administració, i diversificant les fonts de finançament i incrementant la captació de recursos propis, com en la millora d'eficiència en la gestió de la despesa.
- Incrementar la capacitat d'actuació de les unitats. Incrementar la seva capacitat de gestió en un marc de corresponsabilitat en que el seu finançament reflecteixi tant la seva contribució en la millora dels paràmetres de finançament de la UdG com de l'eficiència de la seva gestió.
- Compaginar una política de racionalització de la despesa de personal amb una política de promoció i millora del personal de la UdG. Amb mesures de

consolidació i millora del Personal Acadèmic, amb mesures de promoció i millora del PAS i amb accions específiques de reforç del personal de suport a l'activitat acadèmica.

- Fer compatible la gestió d'un entorn pressupostari restrictiu amb el conjunt d'accions de millora de la qualitat Acadèmica de la Universitat contingudes en aquest pla, essent selectius i vinculant estretament l'assignació de recursos als objectius perseguits.

#### 6.5. Relació amb la Fundació Privada Girona Universitat i Futur

Aquestes dues fundacions foren creades respectivament el 1991 i el 1996 amb objectius concrets en relació al desplegament de determinades activitats de suport o potenciació de la UdG. En el primer cas es tractava de donar suport a iniciatives de recerca i promoció de la UdG i en el segon cas de gestionar i potenciar la formació de postgrau. Cal redefinir el paper d'aquestes dues fundacions en un context on la consolidació de la universitat i el procés de convergència europea afecten de manera significativa els objectius originals per als quals foren creades ambdues fundacions.

Aquesta direcció ha plantejat com objectiu estratègic la millora de la transparència en la gestió de la fundació i una major difusió a la comunitat universitària de les seves activitats i convocatòries d'ajuts. En aquest apartat, la Fundació que dóna ajuts per l'organització de congressos, simposis i seminaris, ajuts per a publicacions i per la promoció de la Universitat de Girona, que poden sol·licitar tots els membres de la comunitat universitària, regularà les convocatòries d'aquests ajuts i establirà els mecanismes d'avaluació necessaris per a garantir la transparència dels processos de concessió i priorització.

En els cas de les Càtedres o altres tipus de centres que gaudeixin d'ajut econòmic per part de la Fundació, serà preceptiu com indiquen els Estatuts de la Universitat de Girona, la presentació d'una memòria anual i d'un pla d'activitats per a continuar rebent aquest finançament. Així mateix, l'aportació econòmica de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, com així ho desitja aquesta entitat, té un objectiu finalista i es dedica a activitats formatives organitzades per la Universitat de Girona o per la Fundació Universitat de Girona: Innovació i Formació.

La direcció comptarà amb un comitè assessor que col·laborarà en les tasques d'avaluació de les propostes i de les activitats desenvolupades per les persones o entitats que han rebut suport econòmic per part de la Fundació.

## **4. LÍNIES I PROPOSTES D'ACTUACIÓ**

---

Es relacionen a continuació un conjunt de línies i propostes d'actuació sorgides del procés d'elaboració del Pla . Aquestes línies i propostes deriven, òbviament, de l'anàlisi d'objectius i reptes del capítol 3. En qualsevol cas, cal considerar el llistat com un inventari exhaustiu de propostes possibles. La concreció operativa d'aquestes línies i propostes en accions de govern està, però, supeditada a la necessària prioritització d'un determinat conjunt de les mateixes que caldrà realitzar, al llarg d'un seguit d'anys, en el Consell de Govern en relació als recursos pressupostaris disponibles cada any. Aquesta prioritització caldrà que compti amb el vist-i-plau del Consell Social d'acord amb el que disposen els articles 88 i 89 de la Llei d'Universitat de Catalunya sobre programació i criteris per a l'elaboració del pressupost

## **PONÈNCIA I. ESTUDIANTS I RELACIONS EXTERIORS**

- 1. Avançar en el desenvolupament del Centre d'Informació i Assessorament dels Estudiants (CIAE), desplegar totes les seves funcions i optimitzar la seva estructura.**
  - 1.1. Completar el desplegament del centre al campus de Montilivi fins a cobrir els objectius del projecte aprovat pel Consell de Govern 5/2002, de 7 de novembre.
  - 1.2. Organitzar els punts d'informació del CIAE al Barri Vell i a Emili Grahit.
  - 1.3. Definir la presència del CIAE a les seus comarcals on es desplegui la UdG, en tots aquells aspectes relatius a la captació d'estudiants.
  - 1.4. Garantir una política decidida de qualitat en l'atenció als estudiants amb necessitats especials. Desenvolupar programes d'orientació i atenció psicopedagògica dels estudiants.
  - 1.5. Construir un edifici emblemàtic que representi la porta física d'entrada a la Universitat.
  
- 2. Fomentar la participació dels estudiants en els òrgans de govern i en la representació, coordinació i dinamització de la Universitat.**
  - 2.1. Iniciar un debat sobre l'estructura, les funcions i l'organització del Consell d'Estudiants que permeti presentar una proposta de nou reglament.
  - 2.2. Fomentar la participació dels estudiants en totes les tasques de representació i servei (delegats/ades de curs, delegacions d'estudiants, juntes de Facultat i Escola, comissions, Claustre, etc.).
  - 2.3. Revisar i optimitzar l'assignació de recursos econòmics i espais als òrgans de representació dels estudiants.

### **3. Fomentar el fet associatiu dels estudiants de la UdG i donar-hi suport.**

- 3.1. Revisar el Reglament d'associacions. Valorar la conveniència de crear una coordinadora d'associacions de la UdG.
- 3.2. Definir la vinculació de les associacions de la UdG amb el Consell d'Estudiants.
- 3.3. Impulsar la publicació d'una revista de les associacions de la UdG.
- 3.4. Establir els criteris d'assignació d'espais i recursos a les associacions.
- 3.5. Redefinir l'estatus d'aquelles associacions que realitzen activitats de representació institucional de la UdG, fomentant la participació en aquestes activitats (cor, Aula de Teatre, castellers, remers, etc.).
- 3.6. Fomentar la participació estudiantil en els diferents programes d'intercanvi. Promoure l'establiment de relacions amb xarxes de representació dels estudiants en l'àmbit autonòmic, estatal i internacional.

### **4. Ampliar el campus esportiu i de lleure de la UdG i promoure una major participació de la comunitat universitària en les activitats esportives.**

- 4.1. Definir i promoure el finançament del campus esportiu i de lleure de la parcel·la dels Boscos de Palau i elaborar un projecte de construcció el segon semestre del 2004 fomentant l'activitat física i la salut com a elements per millorar la qualitat de vida i les relacions de les persones.
- 4.2. Incrementar i millorar cada curs l'oferta d'activitats del Servei d'Esports.
- 4.3. Revisar els convenis vigents amb l'Ajuntament de Girona, el GEiEG i el Girona FC.
- 4.4. Dissenyar i executar durant el curs 2004-2005 un programa d'activitats esportives de lleure i salut pensat per promoure la relació intrauniversitària i per reforçar el sentit de pertinença a la UdG.

### **5. Facilitar la inserció laboral dels estudiants i dels titulats de la UdG.**

- 5.1. Fomentar la realització de pràctiques en empreses i institucions amb l'objectiu que tots els alumnes en duguin a terme en el decurs dels seus estudis.
- 5.2. Reforçar els mecanismes per a la inserció laboral dels titulats. Potenciar les activitats de relació dels estudiants amb el món professional afegint als convenis de cooperació educativa altres alternatives d'interès com la formació en alternança o la incorporació d'estudiants en departaments i laboratoris de recerca.
- 5.3. Dinamitzar la borsa de treball i atribuir-li el paper d'enllaç entre els centres i les empreses i administracions públiques.
- 5.4. Coordinar les funcions dels assessors de la Cambra d'Indústria, Comerç i Navegació de Girona amb els centres.
- 5.5. Promoure els vivers d'empreses locals i territorials. (Vegeu apartat 24.)

## **6. Incrementar i millorar la projecció exterior de la UdG.**

- 6.1. Donar a conèixer l'oferta de la UdG a través del major nombre de camins possibles, per facilitar als futurs estudiants l'elecció dels estudis universitaris: jornades de portes obertes, Saló de l'Ensenyament, visites i xerrades als centres de secundària, premsa, etc. Promoure, per tant, els ensenyaments, destacant els valors en què es fonamenta l'excel·lència en cada àmbit.
- 6.2. Avançar en l'establiment de relacions estables de la UdG amb la resta d'universitats del mapa universitari català i estatal que facilitin la mobilitat d'estudiants i la participació en projectes conjunts.
- 6.3. Incrementar les relacions internacionals de la UdG a partir de la participació en programes de la UE de l'establiment de xarxes amb altres universitats, amb la definició d'una política d'actuacions prioritàries en els països en desenvolupament (a partir de les pròpies línies d'expertesa de la UdG).
- 6.4. Potenciar el paper de la UdG com a amfitriona d'activitats d'àmbit nacional o internacional. Identificar altres universitats de qualitat i amb valors compartits amb la UdG per propiciar una xarxa de col·laboració intensa. Fer més present la UdG, amb l'ajut del Consell Social, en els centres de decisió i els fòrums de debat polítics, econòmics i socials, i facilitar el diàleg entre els agents socials i econòmics i la Universitat. Enfortir la xarxa de relacions institucionals per poder fer conèixer més directament els objectius i projectes de la Universitat i detectar noves oportunitats. Impulsar decididament la participació activa de la Universitat en la xarxa d'universitats Joan Lluís Vives i altres projectes col·lectius.
- 6.5. Donar a conèixer i rendibilitzar el paper de l'Oficina de Relacions Exteriors de la UdG.
- 6.6. Establir una versió en anglès del web de la UdG, en particular aquell relacionat amb les relacions exteriors i als estudiants estrangers. Establir un sistema perquè el web de recerca pugui ser consultable íntegrament en anglès, i promoure que els webs dels grups de recerca, departaments i instituts de recerca tinguin versió anglesa.
- 6.7. Intensificar les relacions amb els ajuntaments i agents socials i econòmics de les ciutats amb projectes com els ja iniciats de foment de la cultura emprendedora i creació d'empreses.
- 6.8. Establir línies de col·laboració amb la Diputació i les ciutats del nostre entorn en els àmbits de la formació, la innovació, la promoció econòmica i el desenvolupament del territori.
- 6.9. Incrementar les relacions de la UdG i les activitats amb la Catalunya Nord.

## **7. Fomentar la relació amb els altres nivells d'ensenyament.**

- 7.1. Crear un marc de relació permanent amb altres nivells d'ensenyament no universitari de les zones d'influència geogràfica de la UdG.
- 7.2. Potenciar el paper de la Comissió d'Enllaç amb Secundària, integrada per professors i responsables acadèmics d'ensenyament secundari i professors i responsables acadèmics de la UdG.

- 7.3. Reforçar el paper de l'ICE en aquelles funcions d'anàlisi i assessorament i en les activitats de formació adreçades a professorat d'altres nivells d'ensenyament.
- 7.4. Mantenir la convocatòria de beques Botet i Sisó i impulsar altres iniciatives que facilitin les relacions de col·laboració entre la UdG i l'ensenyament secundari.

## **8. Fomentar les relacions de la Universitat amb l'entorn social i associatiu.**

- 8.1. Crear un programa institucional d'activitats culturals a disposició dels membres de la comunitat universitària i de la resta de ciutadans. Organitzar activitats de formació adreçades als ciutadans i a les organitzacions ciutadanes i donar-los continuïtat. Organitzar fòrums de debat conjuntament amb altres organitzacions cíviques sobre temes d'interès social i, en especial, sobre aquells en què la Universitat pugui fer una aportació major.
- 8.2. Continuar fomentant la col·laboració amb les aules de gent gran a través de programes de difusió cultural.
- 8.3. Potenciar les associacions culturals de la Universitat i de l'associacionisme en general.
- 8.4. Crear un pla per integrar els antics estudiants en les activitats de la Universitat mitjançant associacions d'exestudiants.

## **9. Promoure la cooperació per al desenvolupament, l'acció solidària i el voluntariat.**

- 9.1. Redactar el document marc amb la política de cooperació de la UdG.
- 9.2. Incrementar els pressupostos de cooperació i solidaritat de la UdG a partir de campanyes de sensibilització entre el propi personal, peticions d'ajudes en convocatòries específiques, 0,7% de convenis i projectes, etc.
- 9.3. Institucionalitzar en col·laboració amb ONG campanyes temàtiques de recollida de fons, material i productes.
- 9.4. Constituir una comissió de cooperació i voluntariat com més àmplia millor com a òrgan consultiu per tal de definir les línies d'actuació en el camp de la cooperació i revisar les bases de les convocatòries. Caldrà informar regularment la comunitat universitària de les actuacions realitzades (per mitjà de la presentació de la memòria anual d'activitats), mantenir la convocatòria de beques Rigoberta Menchú i promoure la realització d'exposicions de sensibilització i sobre les actuacions de la UdG.
- 9.5. Organitzar activitats de formació per donar suport a programes de cooperació universitària.
- 9.6. Redefinir i donar a conèixer el paper de l'Oficina de Cooperació per al Desenvolupament.
- 9.7. Aconseguir una major implicació de les associacions de la UdG i dels estudiants en les actuacions de cooperació i solidaritat.
- 9.8. Promoure iniciatives de voluntariat dins i fora de la UdG: voluntariat educatiu, voluntariat per la marginació i la pobresa, voluntariat hospitalari, voluntariat



ambiental, suport a persones amb discapacitat, acollida d'estudiants temporals o forans, etc.

- 9.9. Definir un programa de beques per a estudiants de països en desenvolupament.

## **10. Donar una major solidesa a la imatge i a la identitat corporativa de la Universitat.**

- 10.1. Intensificar la presència de la UdG en els mitjans de comunicació, especialment en els mitjans d'abast català. Homogeneïtzar els principals missatges que es transmeten a la societat d'acord amb la imatge de la Universitat derivada del Pla estratègic. Unificar la imatge de la UdG en xarxa.
- 10.2. Donar a conèixer els objectius de la UdG als membres de la comunitat universitària i fomentar la identificació amb els objectius de la institució. Aconseguir que els membres de la UdG se sentin protagonistes dels projectes de la institució i fer que la institució es projecti a través de les persones.
- 10.3. Desplegar un programa d'acollida de nous membres de la UdG que inclogui especialment establir un contacte institucional amb els estudiants i que els informi dels serveis i recursos que la UdG posa al seu abast.
- 10.4. Fomentar la imatge de marca de la UdG a través de productes de marxandatge.
- 10.5. Potenciar una extranet que projecti la UdG.
- 10.6. Fomentar l'hàbit de la comunicació entre els emissors de la UdG (individual, unitats, representants i ens específics) per aconseguir que projectin una comunicació de qualitat cap al conjunt de la institució i també cap a aquells segments de la societat als quals estiguin vinculats.
- 10.7. Redefinir el Gabinet de Comunicació com l'òrgan assessor de tots els potencials emissors de la UdG.
- 10.8. Posar a disposició de la comunitat universitària un conjunt de publicacions institucionals actualitzades que cobreixin les necessitats bàsiques de comunicació de la UdG.
- 10.9. Crear el museu de la UdG.

## **11. Millorar les eines de comunicació interna.**

- 11.1. Complementar el portal *La meva UdG* per convertir-lo en una eina de comunicació eficaç, per a tot el personal de la UdG, i pensada en primera instància per posar a disposició de tots els estudiants i del professorat les eines i els recursos bàsics per a la gestió de l'activitat universitària en totes les seves vessants.
- 11.2. Racionalitzar el flux d'informació evitant la saturació informativa i que condueixi a millorar la comunicació ràpida a tota la comunitat de tots els acords d'òrgans personals i col·legiats de la UdG. Mantenir el recull de premsa d'accés lliure a tota la comunitat, però evitant que es converteixi en la primera font d'informació d'allò que succeeix en la institució.

## PONÈNCIA 2. DOCÈNCIA

### 12. Docència i aprenentatge.

- 12.1. Potenciar mètodes docents centrats en l'aprenentatge que afavoreixin el treball en equip, la creativitat i la innovació. Impulsar propostes de millora docent.
- 12.2. Garantir la presència, en els plans d'estudi, dels valors que la Universitat ha assumit com a propis, i vetllar perquè el comportament de la comunitat universitària sigui coherent amb els valors que defensa.
- 12.3. Reforçar l'atenció que es dedica al desenvolupament de les habilitats bàsiques en els plans d'estudi, i avaluar-ne l'assoliment. Promoure activitats que integrin els coneixements i les habilitats.
- 12.4. Adequar els plans d'estudis als requisits sobre la tercera llengua. Posar els mitjans per assegurar un progrés significatiu en els coneixements de llengües modernes dels estudiants.
- 12.5. En el context de la definició dels nous plans d'estudis i de la implantació de l'ECTS, redefinir els objectius, els continguts i els sistemes d'aprenentatge i d'avaluació de les assignatures, matèries i ensenyaments.
- 12.6. Actuar per reduir l'abandonament durant el primer curs dels estudis. Millorar la informació i l'orientació en el moment de seleccionar l'estudi. Fer un seguiment personalitzat dels estudiants de nou accés i buscar vies per resoldre els problemes de formació prèvia, d'hàbits d'estudi i de motivació. Establir fórmules per facilitar l'adaptació dels nous estudiants en els primers cursos dels ensenyaments.
- 12.7. Promoure estratègies encaminades a reduir el nombre de suspesos. Fomentar que la matrícula s'ajusti a les possibilitats reals de superar l'assignatura, que els estudiants es presentin als exàmens i que el nivell d'exigència sigui el que pertoca.
- 12.8. Millorar el procés d'acollida i seguiment dels nous estudiants als centres docents de la Universitat. Explicar-los qui som, què són els òrgans de govern, què és el Síndic, quins són els seus drets i deures, etc.
- 12.9. Definir un pla de tutories aplicable a tots els centres docents.
- 12.10. Flexibilitzar i promoure el canvi d'ensenyament com a alternativa a les situacions d'abandonament.
- 12.11. Mantenir i intensificar la política de reconeixement de les matèries cursades corresponents a formació rebuda en altres àmbits i nivells de l'ensenyament.
- 12.12. Revisar les normes de permanència perquè defineixin un compromís dels mínims que s'han de complir per continuar estudiant a la Universitat.
- 12.13. Establir un pla director que permeti afegir valor a les capacitats del professorat a partir de l'aplicació d'eines de suport a la gestió del coneixement. Avançar en el desenvolupament de la plataforma «La meva».
- 12.14. Iniciar el desenvolupament de projectes de docència semipresencial.

- 12.15. Consolidar el projecte La factoria com a eina de suport als ensenyaments semipresencials i a la implantació d'un nou model centrat en l'aprenentatge. Facilitar que la comunitat pugui treure el màxim profit de les noves tecnologies aplicades a la docència.

### **13. Avaluació de la qualitat dels ensenyaments. Reprogramació dels estudis.**

- 13.1. Continuar aplicant els processos d'avaluació dels ensenyaments, seguint les directrius de l'AQU. Difondre els resultats dels informes i promoure'n la discussió en els centres docents i en els departaments.
- 13.2. Analitzar les concentracions de sol·licituds d'avaluació curricular en determinades assignatures i proposar, si escau, mesures que garanteixin el caràcter excepcional d'aquest procediment.
- 13.3. Impulsar l'acreditació com a indicador de la qualitat dels ensenyaments. Potenciar el Pla d'avaluació de la qualitat de les titulacions. Programar experiències pilot d'acreditació de titulacions i definir un pla per generalitzar el procés. Participar activament en la definició dels protocols d'acreditació.
- 13.4. Impulsar projectes de millora de la docència que atenguin especialment els problemes de rendiment que s'hagin detectat. Incorporar aquestes tasques a l'encàrrec docent que es fa als departaments i vetllar perquè figurin de manera explícita en els plans docents individuals. Assessorar els equips que apliquen plans de millora, avaluar els resultats de l'aplicació dels plans i fer-los públics.
- 13.5. Reforçar el suport a les tasques docents del personal acadèmic dotant-lo dels mitjans i les infraestructures necessaris per a la docència presencial i no presencial.
- 13.6. Avaluar periòdicament l'adequació dels crèdits ECTS assignats a cadascuna de les assignatures i matèries.
- 13.7. Intervenir en el debat general sobre l'estructura dels estudis i el nou catàleg de titulacions. Assistir als fòrums de discussió i de decisió, d'àmbit nacional, estatal i europeu, i formar part dels grups que treballen en el disseny dels nous títols de grau.
- 13.8. Mantenir una oferta d'ensenyaments diversa i de qualitat. Revisar l'adequació de l'oferta d'ensenyaments a la demanda de l'entorn i reprogramar-la per donar un millor servei. Estar atents a les necessitats de formació que es plantegin i programar, en la mesura que es pugui, els ensenyaments corresponents.
- 13.9. Incorporar la valoració del rendiment acadèmic a la distribució dels recursos docents.
- 13.10. Programar amb criteris de qualitat l'oferta d'assignatures optatives i de lliure elecció. Establir un sistema de prospecció per conèixer quines assignatures optatives i de lliure elecció tenen més possibilitats de tenir una matrícula alta.
- 13.11. Utilitzar tota la informació de què es disposa per programar adequadament els ensenyaments.
- 13.12. Assignar la docència de cada assignatura a un conjunt prioritzat d'àrees de coneixement que inclogui totes les àrees que poden impartir-la. Recórrer als encàrrecs docents que poden requerir la participació de moltes àrees per corregir desequilibris.

- 13.13. Identificar els col·lectius que volen accedir a la Universitat i ajustar la programació dels ensenyaments per atendre aquesta demanda.
- 13.14. Incorporar l'European Credit Transfer System (ECTS) com a mesura de valoració de l'aprenentatge.
- 13.15. Incorporar el Suplement europeu al títol.
- 13.16. Redefinir l'oferta de lliure elecció per introduir continguts transversals i de competències bàsiques.
- 13.17. Promoure l'ambientalització curricular i els aspectes lligats a la sostenibilitat en el disseny i la programació dels ensenyaments.

#### **14. Política de postgraus i doctorats.**

- 14.1. Reconèixer i aprofitar totes les potencialitats de la Universitat per dissenyar màsters orientats a l'exercici professional i a la investigació.
- 14.2. Proporcionar un marc de transparència i els incentius adequats per facilitar la implantació dels millors projectes docents.
- 14.3. Obrir els màsters a la participació de totes les unitats (centres docents, departaments i instituts). Promoure la col·laboració entre aquestes unitats i la d'aquestes unitats amb agents externs.
- 14.4. Regular les activitats de la comissió de postgrau creada el 2004 per tal de que vetlli per l'adequació de la programació de màsters en el marc del procés de convergència europea.
- 14.5. Sotmetre els màsters a avaluació i acreditació en els àmbits nacional, estatal i europeu.
- 14.6. Integar la programació i la gestió dels màsters oficials i dels no oficials. Vetllar perquè s'hi apliquin els mateixos criteris de qualitat.
- 14.7. Regular les activitats de l'escola de postgrau creada el 2004 per portar la gestió administrativa dels postgraus orientats a la convergència europea i incentivar la proposta de noves iniciatives i avaluar-ne la progressió.
- 14.8. Promoure la transferència tecnològica i de coneixements a les empreses i institucions en el marc dels estudis de postgrau. Intensificar les relacions amb els col·legis professionals.
- 14.9. Incorporar professionals externs en els equips docents dels programes de postgrau i garantir que les seves aportacions a la Comissió de Postgrau.
- 14.10. Dissenyar programes de màster que siguin impartits conjuntament amb altres universitats europees i establir acords de doble titulació.
- 14.11. Promoure l'ús de l'anglès en els màsters i facilitar l'aprenentatge del català als estudiants no catalans que s'hi matriculin.
- 14.12. Fomentar la captació d'estudiants de doctorat d'alt nivell.
- 14.13. Promoure l'obtenció de la menció *doctor europeu*.
- 14.14. Difondre els valors que aporten els doctors als entorns de R+D+I.
- 14.15. Promoure la formació del personal investigador de les empreses i institucions en els programes de doctorat de la Universitat.
- 14.16. Impulsar la realització de tesis doctorals que siguin rellevants per a les empreses i institucions que estableixin convenis de col·laboració amb la Universitat.
- 14.17. Facilitar la inserció laboral després del doctorat mitjançant el foment de la participació en activitats de formació.

- 14.18. Promoure l'autoocupació i la creació d'empreses entre els postgraduats incentivant la seva participació en els programes de creació de *spin-offs* de la Universitat de Girona.
- 14.19 Incrementar l'oferta de programes de formació continuada de la Fundació UdG: Innovació i Formació, i orientar-la cap a:
- atendre la demanda de formació professionalitzadora del mercat de treball, i les necessitats específiques d'empreses, organitzacions empresarials i col·legis professionals.
  - cobrir les necessitats de formació de la gent gran i de la població en general mitjançant cursos i conferències d'extensió universitària, principalment a través de convenis amb les administracions d'àmbit local (ajuntaments, consells comarcals i Diputació).

### **PONÈNCIA 3. RECERCA I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT**

#### **15. Incrementar i potenciar les activitats de R+D i els recursos humans implicats en elles per afavorir el desenvolupament de la carrera investigadora en totes les seves etapes. Potenciar la integració de la UdG en l'Espai Europeu de Recerca (ERA) i en programes internacionals.**

- 15.1. Incrementar la participació dels investigadors i grups de recerca de la UdG en convocatòries públiques competitives nacionals, en especial d'àrees o grups sense tradició en la presentació de sol·licituds. Incrementar el suport específic i directe al personal acadèmic en la preparació de propostes en convocatòries competitives. Programar actuacions de promoció dirigides al personal acadèmic de la UdG poc implicat en aquestes activitats, dedicant una atenció especial a facilitar i reforçar que les dones hi participin.
- 15.2. Coordinar el Programa de beques UdG amb les convocatòries externes per tal d'incorporar el màxim nombre de becaris de recerca. Inscriure el Programa de beques UdG en el Registre de beques d'investigació estatal.
- 15.3. En el programa de beques de la Universitat de Girona es destinaran una part de les beques als millors estudiants de la universitat i la resta s'assignaran als grups de recerca. El número de beques destinades als millors estudiants el proposarà la Comissió de Recerca així com els criteris per l'assignació dels becaris als grups de recerca que tindran en compte la productivitat del grup, el seu finançament i els recursos humans de que disposa el grup.
- 15.4. Motivar el personal acadèmic funcionari perquè refermi o mantingui la seva activitat investigadora per a l'obtenció de trams de recerca.
- 15.5. Establir relacions institucionals entre la UdG i universitats i centres d'investigació europeus amb objectius comuns.
- 15.6. Promoure la participació dels grups de recerca i dels investigadors en xarxes europees de formació i excel·lència.
- 15.7. Promocionar la presentació de sol·licituds dels investigadors i dels grups de recerca de la UdG a programes europeus (6è Programa Marc, Life, etc.).
- 15.8. Proporcionar assessorament tècnic especialitzat per a la presentació de sol·licituds d'ajuts a la Unió Europea.
- 15.9. Fomentar la mobilitat del personal investigador com a instrument per incrementar les relacions internacionals i l'establiment de col·laboracions en recerca amb altres institucions, preferentment europees. Aquesta línia d'actuació requereix, a més de la dotació econòmica, un cert grau de flexibilitat en la programació de les activitats docents del personal investigador.
- 15.10. Potenciar l'organització de congressos, cursos, seminaris i altres esdeveniments científics a la Universitat de Girona.
- 15.11. Fomentar la realització d'estades de formació i recerca dels estudiants de postgrau i de doctorat en centres universitaris i empreses europees.
- 15.12. Redefinir el doctorat d'acord amb les directrius derivades del nou Espai Europeu d'Educació Superior i l'Espai Europeu de Recerca.
- 15.13. Consolidar el programa d'ajuts de la UdG per a estades de professors visitants, fomentar la presentació de sol·licituds a altres programes (com ara la

incorporació de doctors i tecnòlegs) i potenciar la incorporació d'investigadors postdoctorals i amb experiència donant suport institucional als programes Juan de la Cierva, Ramón y Cajal i ICREA i altres.

- 15.14. Promoure la creació d'instituts de recerca i centres d'investigació consorciats amb altres institucions (Generalitat de Catalunya, CSIC, centres europeus, etc.).
- 15.15. Les programacions de les activitats necessàries per assolir els objectius plantejats en les línies abans esmentades seran definides i coordinades pel vicerectorat de recerca i la comissió de recerca excepte en el cas del punt 15.12 que es definirà i coordinarà conjuntament amb el vicerectorat de docència i la comissió de doctorat

## **16. Estimular la creació de nous grups de recerca, preferentment interdisciplinaris, i potenciar els ja existents.**

- 16.1. Amb l'objectiu de fomentar la recerca en equip, es promou l'estructuració del personal acadèmic en grups de recerca, sense perjudici de la recerca individual. La consolidació dels grups de recerca com unitats funcionals permet incrementar l'eficàcia en l'organització de la recerca, facilita el desenvolupament de les línies de recerca i l'obtenció de projectes i ajuts en convocatòries competitives
- 16.2. Elaborar i revisar el directori de grups de recerca d'acord amb indicadors de la seva activitat investigadora i la coherència entre les línies d'investigació dels seus membres.
- 16.3. Crear una base de dades actualitzada amb tota la informació sobre la composició, línies de recerca, infraestructures disponibles, finançament de la recerca i altres activitats dels grups de recerca. Igualment, crear una base de dades que contingui els outputs de recerca i la seva valoració d'acord amb els criteris que s'estableixin en els processos d'avaluació de la qualitat de la recerca.
- 16.4. Establir una classificació segons l'activitat dels grups de recerca que permeti l'aplicació de diferents línies d'actuació, dins del Pla de suport a la recerca de la UdG, vers la seva potenciació i la millora de la seva qualitat i competitivitat.
- 16.5. Adjudicar els recursos humans i econòmics als grups de recerca segons els resultats de la seva avaluació, de les seves necessitats i de l'assoliment d'uns objectius definits. (Contractes programa amb els grups.)
- 16.6. Incrementar les sinergies i la col·laboració científica entre els grups de recerca de la Universitat de Girona potenciant la interdisciplinarietat i la realització de projectes transversals. Incentivar la integració de grups, equips i línies de recerca per constituir nous grups de recerca amb prou massa crítica perquè esdevinguin competitius a escala estatal i europea. Modificar el reglament que regeixen els grups de recerca i els mecanismes de gestió per tal d'afavorir aquest objectiu.
- 16.7. Desenvolupar línies de promoció dels grups de recerca per tal de potenciar la seva col·laboració amb empreses i altres grups de recerca estatals i internacionals.

16.8. Impulsar la creació de centres d'excel·lència en col·laboració amb altres universitats o entitats públiques i privades

**17. Establir el mapa de recerca de la Universitat de Girona com a eina de projecció externa i interna de les línies de recerca dels grups i indicar la seva adscripció a un departament o institut.**

17.1. Elaborar un mapa complet de les línies de recerca de la Universitat, tant de les que es porten a terme a títol individual com en el si dels grups de recerca.

17.2. Identificar l'oferta investigadora i de serveis de la Universitat a les empreses i institucions i elaborar un catàleg per fer-ne difusió.

17.3. Elaborar anualment la Memòria de recerca de la UdG i emprar les dades per a l'avaluació dels investigadors, els grups de recerca, els departaments i els instituts de recerca. Fer de la Memòria de recerca de la UdG una eina per difondre internament i externament les activitats científiques dels departaments i instituts de la UdG.

17.4. Desenvolupar un pla de difusió del mapa de recerca i dels resultats de la recerca de la UdG mitjançant l'edició en diferents llengües de material gràfic (tríptics, dossiers, etc.) i la pàgina web de la UdG.

17.5. Establir un pla de comunicació i divulgació científica per tal d'incrementar la comprensió social de la ciència i la tecnologia i la difusió de les activitats de recerca i de transferència de la UdG en els mitjans de comunicació.

**18. Incrementar i potenciar el suport tècnic i especialitzat als grups de recerca per facilitar-los les activitats i millorar l'eficiència i l'eficàcia en la gestió de la recerca i de la transferència del coneixement.**

18.1. Millorar l'eficiència i l'eficàcia en la gestió de la recerca i de la transferència del coneixement.

18.2. Convertir l'OITT en una oficina de serveis de valor afegit que proporcioni suport als investigadors, coordini la gestió de les activitats de recerca i de transferència, promoció internament i externament aquestes activitats, detecti oportunitats d'activitat —segons la tipologia dels grups de recerca— i permeti l'establiment de sinergies i activitats transversals.

18.3. Descentralitzar la gestió de la recerca de l'OITT cap a les unitats de recerca i reforçament de les eines i recursos destinats a la promoció i gestió de projectes.

18.4. Incorporar les TIC a la gestió i avaluació de la recerca mitjançant la utilització de plataformes informàtiques i bases de dades que continguin tota la informació rellevant dels investigadors i dels grups de recerca.

18.5. Incrementar el suport específic i directe al personal acadèmic en la preparació de propostes en convocatòries competitives estatals i internacionals.

18.6. Dotar de tècnics de suport a la recerca els grups i les unitats de recerca de la UdG que han aconseguit consolidar tant un determinat nivell de finançament de la recerca com de qualitat i productivitat.



- 18.7. Planificar el desenvolupament (objectius, funcions, recursos humans, espais, infraestructura, etc.) dels Serveis Tècnics de Recerca i elaborar un reglament de funcionament amb l'objectiu de millorar la seva qualitat i eficàcia. Aquests serveis han de respondre a les necessitats dels usuaris interns i externs i a les d'empreses i institucions públiques i privades que puguin emprar el seu potencial humà i tecnològic.
- 18.8. Propiciar una xarxa de serveis interns entre les unitats de recerca de la UdG que permeti atendre les demandes de treballs especialitzats de mecànica, electrònica, analítiques, etc. dels investigadors i grups de recerca de la Universitat. Caldrà l'elaboració prèvia d'un catàleg dels serveis que es poden oferir i de l'aparellatge i instruments disponibles.
- 18.9. Potenciar les accions del CBUC amb la finalitat d'incrementar el fons bibliogràfic amb accés telemàtic.
- 18.10. Promoure la biblioteca com un centre de gestió i difusió del coneixement produït a la Universitat, mitjançant la recollida en uns repositoris, ben indexats, amb plena capacitat per recuperar la informació de la producció científica de la universitat.
- 18.11. Propiciar la implantació de sistemes de qualitat a les unitats de suport a la recerca que impliquin l'avaluació periòdica dels procediments de gestió i el funcionament de la unitat de suport.
- 18.12. Millorar les condicions de seguretat personal i biològica dels laboratoris i Serveis Tècnics de Recerca de la UdG.
- 18.13. Impulsar l'aplicació de sistemes de gestió ambiental en les activitats de recerca i transferència de la Universitat de Girona.

**19. Definir i aplicar un model d'avaluació de l'activitat de recerca i transferència amb l'objectiu de millorar la seva qualitat.**

- 19.1. Dissenyar un model d'avaluació de l'activitat de recerca i de transferència dels grups, definint de manera consensuada els indicadors i les variables de mesura per a cadascuna de les àrees i els diferents àmbits.
- 19.2. Crear un grup de treball format per membres de la Comissió de Recerca i representants dels departaments i instituts de recerca que treballi i elabori un model d'avaluació de la recerca i la transferència propi de la Universitat de Girona que tingui en compte el caràcter no homogeni de la recerca universitària.
- 19.3. Fonamentar aquest model en criteris objectius i transparents que quantifiquin la qualitat i els resultats de les activitats. En el procediment general d'avaluació de la recerca, els criteris més utilitzats es basen en aspectes quantitius (obtenció de recursos en convocatòries competitives i productivitat) i en aspectes qualitius (índex bibliomètric de producció científica i entitat financadora, entre d'altres, la definició dels quals dependrà de l'àmbit on s'apliquin). També caldrà definir indicadors que permetin avaluar la transferència del coneixement.
- 19.4. Tenir en compte les especificitats de determinades àrees difícilment avaluables amb els criteris tradicionals. Crear una base de dades actualitzada amb tota la informació sobre les activitats dels investigadors, dels grups de recerca i dels departaments i instituts.

- 19.5. L'objectiu de l'avaluació és valorar la progressió i la millora de la qualitat de les activitats de recerca i transferència d'acord amb uns objectius preestablerts dels grups de recerca, departaments i instituts de recerca que siguin objecte de l'avaluació.
- 19.6. Utilitzar els resultats d'aplicar el model d'avaluació amb els objectius següents:
- prioritzar les sol·licituds en cas que així ho requereixi l'organisme que faci la resolució;
  - contrastar les avaluacions externes realitzades per altres organismes que atorguen subvencions a la UdG, per tal d'aportar elements de discussió d'indicadors i dades pròpies ben documentades;
  - elaborar estudis que facilitin la definició i l'adopció d'acords de l'Equip de Govern de la UdG en matèria de política científica;
  - procedir a la classificació dels grups de recerca en diferents àmbits i a la seva valoració dins de cadascun dels àmbits definits;
  - elaborar indicadors de qualitat per a l'assignació de recursos, tant de plantilles com de dotacions materials i econòmiques.

**20. Incrementar les actuacions de transferència de tecnologia i del coneixement de la UdG amb l'entorn social i empresarial.**

- 20.1. Promoure la participació dels investigadors de la UdG en activitats de transferència tecnològica i del coneixement (convenis i contractes, creació d'empreses i llicència de patents).
- 20.2. Analitzar les possibilitats de col·laboració científica amb l'entorn social i econòmic de la UdG a partir del coneixement científic i tecnològic de les experteses dels grups de recerca.
- 20.3. Definir un model de promoció i gestió de la transferència del coneixement que integri i coordini tots els agents i modalitats que es poden oferir a empreses i entitats públiques i privades des de la mateixa Universitat i les fundacions de les quals forma part.
- 20.4. Promoure la cultura de la innovació i de la participació en activitats de transferència dels resultats de la recerca entre els grups de recerca de la Universitat mitjançant el desenvolupament de programes de formació adreçats a estudiants de doctorat i als membres dels grups de recerca.
- 20.5. Incloure crèdits en els programes de grau i postgrau per estimular la transferència del coneixement a la societat en general i a les empreses en particular.
- 20.6. Potenciar la realització de projectes i programes de R+D+I entre la Universitat i l'empresa i la creació de centres mixtos universitat-empresa amb sectors productius que requereixin un alt grau d'innovació per millorar la seva competitivitat.
- 20.7. Establir un projecte de mecenatge que impliqui la consolidació de la relació entre la Universitat i una empresa o un sector empresarial mitjançant la signatura d'un conveni en què s'inclouin un conjunt d'activitats formatives, de transferència o de prestació de serveis.
- 20.8. Promoure l'organització de jornades sectorials universitat-empresa i trobades amb diferents associacions empresarials per tal de conèixer directament les

- seves necessitats de R+D+I, complementades amb la participació en fòrums com FITEC i fires i congressos.
- 20.9. Fomentar la mobilitat dels investigadors entre la Universitat i l'empresa, la realització d'estades de pràctiques dels estudiants de la UdG i la incorporació de titulats.
  - 20.10. Promocionar els Serveis Tècnics de Recerca, l'OITT i altres serveis en l'entorn social i empresarial de la Universitat de Girona.
  - 20.11. Difondre la cultura emprenedora entre els estudiants i el personal acadèmic organitzant jornades i cursos de postgrau. Regular la participació del PAS en activitats de transferència.
  - 20.12. Fomentar la codificació i protecció dels resultats de la investigació de la UdG en forma de patent o registre de la propietat intel·lectual i la transferència o comercialització de tecnologies. Proporcionar assessorament tècnic i suport econòmic als investigadors per a aquesta finalitat.
  - 20.13. Promoure la creació d'empreses per part de professors i estudiants emprenedors i incentivar la participació de la Universitat en el capital social de *spin-offs* i *start-ups* mitjançant el Trampolí Tecnològic de la UdG, que s'encarregarà de proporcionar assessorament tècnic als emprenedors.
  - 20.14. Promoure la creació de vivers d'empreses a l'entorn territorial de la UdG en col·laboració amb ajuntaments, consells comarcals i col·legis professionals.
  - 20.15. Consolidar les activitats de recerca i innovació dels grups de la Xarxa d'Innovació Tecnològica del CIDEM aportant suport tècnic i institucional a aquests grups.
  - 20.16. Promoure la creació de vivers d'empreses a l'entorn territorial de la UdG en col·laboració amb ajuntaments, consells comarcals i col·legis professionals.
  - 20.17. Consolidar les activitats de recerca i innovació dels grups de la Xarxa d'Innovació Tecnològica del CIDEM aportant suport tècnic i institucional a aquests grups.

## **21. Desenvolupament i consolidació del Projecte del Parc Científic i Tecnològic de la Universitat de Girona.**

- 21.1. Consolidar el Projecte del Parc Científic i Tecnològic de la UdG com l'espai on es produeix la transferència del coneixement del món universitari al món empresarial i que proporciona serveis de valor afegit amb l'objectiu de millorar la competitivitat de l'entorn socioeconòmic. El Projecte del Parc ha de permetre dinamitzar l'activitat dels grups de recerca de la UdG i la formació i inserció laboral dels estudiants, promoure les relacions universitat-empresa i incentivar i promocionar la innovació.
- 21.2. Participar activament en el desenvolupament del Parc Científic i Tecnològic de la UdG a través de la Fundació del Parc i la sol·licitud i gestió de projectes infraestructures científiques destinats al Parc.
- 21.3. Detectar sinergies entre els centres de la xarxa amb grups de recerca de la UdG que puguin donar lloc a la creació de centres tecnològics a l'entorn del Parc Científic i Tecnològic.

- 21.4. Definir els criteris i les modalitats de participació dels grups de recerca de la Universitat en el Parc Científic i Tecnològic i elaborar un reglament que permeti als grups disposar d'espais al Parc per a la realització de projectes específics.
- 21.5. Estructurar el Parc al voltant de tres eixos vertebradors: centres de R+D+I universitaris o d'empreses, centres mixtos universitat-empresa o de l'Administració pública i viviers d'empresa i altres serveis.
- 21.6. Centres de R+D+I:
  - 21.6.1. Edifici dels centres de base tecnològica i grups de recerca.
  - 21.6.2. Plataforma d'Experimentació en Robòtica Submarina.
  - 21.6.3. Institut Català de Recerca de l'Aigua.
  - 21.6.4. Centre d'iniciatives empresarials de R+D+I.
  - 21.6.5. Centres de recerca en l'àmbit humanístic i social.
- 21.7. Centres mixtos:
  - 21.7.1. Centre d'Innovació de la Gestió de l'Administració Pública (UdG-Diputació de Girona).
  - 21.7.2. Centre de Noves Tecnologies Alimentàries (UdG-IRTA).
- 21.8. Espais d'incubació i altres serveis:
  - 21.8.1. Viviers d'empreses.
  - 21.8.2. Serveis de gestió de R+D i serveis comuns del Parc.
  - 21.8.3. Serveis Tècnics de Recerca.

## **22. Desenvolupament i creació d'instituts de recerca de referència en l'àmbit nacional i internacional.**

- 22.1. Institut Català de Qualitat de l'Aigua de nova edificació més inversions de contractació d'investigadors i manteniment per definir. Inversió de la Generalitat de Catalunya i del Govern de l'Estat.
- 22.2. Institut Català de Patrimoni Cultural i Lingüístic (possible redefinició dins de l'àmbit humanístic i social) d'edifici rehabilitat (possiblement, «Maristes») més inversions de contractació d'investigadors i manteniment per definir. Inversió de la Generalitat de Catalunya.
- 22.3. Centre d'Innovació i Gestió de les Administracions Públiques de Catalunya de nova edificació finançats per la Diputació de Girona. Col·laboració de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya en les tasques orientades a la formació continuada de funcionaris.
- 22.4. Participació en un centre de recerca Biomèdica a Girona promogut per l'Institut Català de la Salut.

## **PONÈNCIA 4. COMUNITAT UNIVERSITÀRIA**

### **23. Redefinir la plantilla de professorat per a l'horitzó 2004-2007, a partir de criteris que permetin disposar de recursos adequats a les necessitats acadèmiques i a les derivin de l'adaptació dels ensenyaments al nou EEES.**

- 23.1. Identificar les necessitats acadèmiques i docents reals com a pas previ per a la definició de la plantilla dels departaments.
- 23.2. Establir un model dinàmic per a la definició de la plantilla de professorat que respongui als criteris següents:
  - La impartició de la docència es farà entre els professors a temps complet i els professors a temps parcial (aquests últims són sovint necessaris, atesa la seva especialització en matèries molt concretes, circumstància que ha de justificar la seva presència) vigilant, però, que el percentatge de docència assignat a la plantilla de professorat a temps parcial no superi mai el 25% del total de la docència encomanada al Departament. Aquest sostre ha de facilitar al Departament la gestió dels recursos de professorat pel que fa a les tasques acadèmiques (gestió, horaris de classe, etc.), alhora que ha de permetre la necessària flexibilitat perquè s'adaptin als nous canvis que ja s'albiren, però dels quals encara no es pot preveure l'efecte en la plantilla de professorat (adequació de les titulacions a l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior).
  - La distribució dels recursos de professorat als departaments ha de ser coherent amb el model d'assignació de crèdits docents, d'acord amb allò proposat per la Comissió de Docència del Pla estratègic.

### **24. Assegurar la dotació de personal estable en els departaments per desenvolupar l'activitat acadèmica.**

- 24.1. Per als professors a temps complet optar de manera preferent per les figures funcionals i contractuals permanents com a punt d'arribada de la seva carrera professional. Definir una política de carreres professionals, per al professorat, on es defineixin vies de promoció segons la disponibilitat de places, les avaluacions de la docència, recerca i gestió i l'assoliment dels requisits legals d'acreditació i habilitació. Definir una política de noves incorporacions basada en criteris anàlegs.
- 24.2. Establir els criteris de reequilibri entre departaments quant a la dotació de professorat permanent i establir un model dinàmic (en termes de posicions relatives entre departaments de la UdG) per fixar l'ordre de prioritat a l'hora d'accedir als recursos necessaris per disposar de professorat permanent, segons:
  - l'encàrrec acadèmic de cada Departament;
  - el professorat permanent de què disposa;
  - els crèdits docents matriculats que suporta cada Departament.
  - els outputs de la recerca, consolidats després d'uns determinats anys.
- 24.3. Aplicar el Pla Serra Hunter per contribuir a facilitar el reequilibri en les plantilles de professorat permanent dels departaments. Els recursos que es

puguin alliberar mitjançant l'aplicació d'aquest Pla es destinaran, de manera prioritària, a la promoció entre les diferents figures de professorat i a facilitar la creació d'una plantilla d'investigadors.

**25. Reconèixer com a encàrrec acadèmic les activitats realitzades en els àmbits de la docència, la recerca/transferència del coneixement i la gestió.**

- 25.1. Quant a la docència, considerar dins del còmput de l'activitat del professorat les activitats següents:
- hores de docència presencial;
  - hores de docència no presencial;
  - tutorització d'estudiants;
  - preparació de material docent (notes de curs, exercicis, material multimèdia, exàmens...);
  - coordinació d'assignatures multigrup;
  - coordinació de pràctiques;
  - cursos de formació continuada (no retribuïts);
  - participació en projectes de formació continuada.
- 25.2. Quant a la recerca, considerar dins del còmput de l'activitat del professorat les activitats següents:
- participació en projectes de recerca actius;
  - direcció de tesis doctorals;
  - realització de tesi doctoral (pròpia), amb calendari previst de fites que s'han d'aconseguir;
  - transferència de coneixement.
  - Activitats de divulgació científica, i de transmissió del coneixement a la societat
- 25.3. Quant a les activitats de gestió i de coordinació, considerar dins del còmput de l'activitat del professorat les activitats següents:
- consells d'estudi;
  - comissions (CAI, plans d'estudis...);
  - manteniment de laboratoris;
  - comitès externs a la Universitat.

**26. Promoure una major flexibilitat en l'assignació de les matèries que s'han d'impartir entre les diferents àrees de coneixement.**

- 26.1. Considerar els departaments com a unitat efectiva per a l'assignació de docència en aquelles àrees afins, segons s'estableixi als corresponents Plans d'Estudi que inclouran totes aquelles àrees previstes a les directrius generals. Aquesta consideració ha de promoure una major flexibilització entre aquestes àrees de coneixement, amb l'objectiu de facilitar l'optimització de recursos de professorat. A més de promoure l'exercici de la pròpia autonomia departamental, aquesta identificació ha de redundar també en el sentit d'afavorir que, quan hi hagi afinitat entre àrees, les matèries no esdevinguin propietat d'una única àrea.

- 26.2. Establir criteris d'assignació de docència entre àrees afins que permetin la reassignació de docència quan calgui

**27. Revisar l'actual model d'exempcions docents.**

- 27.1. Revisar l'actual model de rebaixes docents per càrrec acadèmic i establir un sistema de repartiment intern basat en l'autonomia de cadascuna de les unitats estructurals, inclòs l'Equip de Govern.
- 27.2. Establir un sistema de llicències sabàtiques per fomentar l'actualització del coneixement basat en els anys de servei a la Universitat, en el desenvolupament d'un projecte acadèmic i en la coresponsabilització del Departament en l'assumpció de part de les tasques docents durant el període sabàtic.
- 27.3. Fer una política d'exempcions docents per a aquell professorat major de 60 anys fins a un màxim del 50% dels crèdits docents, els quals s'hauran d'esmerçar en l'exercici de tasques sèniors.
- 27.4. Fer política d'incentiu a la jubilació per a aquells professors majors de 65 anys. Establir una fórmula econòmica que garanteixi uns recursos econòmics equivalents al 80% del total de les percepcions rebudes en actiu a través d'un contracte per serveis.
- 27.5. Coresponsabilitzar els departaments depenent de la seva capacitat docent dins de l'entorn global de la Universitat.

**28. Racionalitzar l'estructura d'administració i serveis per aconseguir una major descentralització, un millor aprofitament dels recursos disponibles i la coresponsabilització de totes les unitats.**

- 28.1. Identificar, analitzar i racionalitzar els principals processos de gestió per abordar un procés de descentralització progressiu de la gestió que permeti optimitzar els recursos actualment disponibles, dedicant majors esforços als objectius prioritaris. Aquesta actuació comporta:
- analitzar els processos de gestió;
  - reforçar l'exercici de responsabilitats;
  - eliminar duplicitats i processos sense valor;
  - racionalitzar el cost del servei;
  - acostar la gestió als usuaris;
  - potenciar l'ús de les TIC en la gestió;
  - reequilibrar les plantilles de les diferents unitats i serveis.
- 28.2. Definir i desenvolupar els diferents models d'organització de les línies de producció de serveis de suport a l'activitat acadèmica, particularment en els àmbits de la informàtica, de biblioteques i recursos d'informació, de gestió de la recerca, de suport a l'activitat docent i dels serveis universitaris.
- 28.3. Dissenyar i posar en marxa un esquema que faciliti la integració dels diferents processos de gestió.

**29. Adequar la plantilla actual de PAS dissenyant un model de plantilla teòrica fonamentat en l'activitat i no exclusivament en paràmetres estructurals.**

- 29.1. Definir les variables determinants per a la dimensió de la plantilla de suport, en principi d'acord amb el nombre de professors als quals s'ha de donar suport, i de la càrrega de treball associada als processos de gestió.
- 29.2. Definir les necessitats mínimes estructurals per al suport de les diferents unitats.
- 29.3. Dissenyar i posar en funcionament un model de gestió de plantilles basat en la planificació.
- 29.4. Definir els models de cofinançament de la plantilla de suport a activitats no finançades per la Generalitat i que permeten captar recursos addicionals.

**30. Adequar les funcions i la qualificació de la plantilla a les noves necessitats i objectius institucionals, de manera que afavoreixi el desenvolupament personal i professional de les persones i millori les seves condicions de treball, a partir de la definició d'una carrera professional del PAS.**

- 30.1. Elaborar, debatre i aprovar els perfils genèrics de l'estructura dels llocs de treball del PAS, que defineixin les competències organitzatives, els coneixements específics i les competències personals dels diferents professionals necessaris per a la Universitat.
- 30.2. Elaborar les diferents possibilitats de carrera professional del PAS i els criteris de progressió associats, que hauran de tenir en compte les variables d'experiència adquirida i la formació i avaluació del desenvolupament de les tasques realitzades.
- 30.3. Elaborar una proposta planificada de requalificació de la plantilla i adequació als perfils en el context de la carrera professional.
- 30.4. Fomentar la mobilitat interna, entre unitats en un mateix lloc, i la mobilitat horitzontal.

**31. Revisar la política retributiva de la UdG d'acord amb el model de carrera professional del PAS.**

- 31.1. Analitzar l'actual sistema de retribucions i elaborar una taula de nivells retributius ajustada i equilibrada a l'estudi dels perfils.
- 31.2. Garantir l'assignació de retribucions als llocs de treball amb criteris d'equitat, de racionalitat i de transparència.
- 31.3. Planificar i aplicar progressivament l'adequació de les relacions de llocs de treball als perfils i a la nova taula retributiva que se'n derivi.
- 31.4. Definir un sistema d'incentius per reconèixer l'acompliment de la tasca realitzada.
- 31.5. Desenvolupar els mecanismes per reconèixer la capacitat provada en el context de la carrera professional.



**32. Elaborar un pla de formació del PAS que respongui a les necessitats dels llocs i a la seva evolució de futur.**

- 32.1. Dissenyar un procés d'acollida a les unitats i serveis de tot el personal de nova incorporació.
- 32.2. Elaborar i aplicar una metodologia per avaluar l'impacte de la formació al lloc de treball i la incidència que té en la millora professional.
- 32.3. Identificar el potencial de talent intern per poder dissenyar plans de carrera i de formació personalitzats.
- 32.4. Potenciar la mobilitat externa.
- 32.5. Potenciar el coneixement de l'anglès o una altra tercera llengua.

**33. Definir i aplicar un sistema de provisió, selecció i accés als llocs que afavoreixi la incorporació dels professionals més adequats a cada lloc d'acord amb criteris objectius.**

- 33.1. Revisar i adequar les normatives d'accés i provisió de llocs de la UdG.
- 33.2. Elaborar una metodologia de selecció basada en la valoració de les competències requerides en els llocs de treball.
- 33.3. Identificar el potencial per fer planter i facilitar el desenvolupament professional intern.

## **PONÈNCIA 5. CAMPUS**

### **34. Consolidar els campus de la Universitat, ampliant-los amb noves instal·lacions i millorant-ne les infraestructures i els serveis.**

- 34.1. Mantenir un inventari complet i actualitzat dels espais i dels usos associats que permeti objectivar la presa de decisions en aquest camp.
- 34.2. Elaborar un estudi de necessitats acadèmiques que determini les mancances en equipaments que té avui la UdG i les necessitats futures derivades de la plena integració de la Universitat cap a l'Espai Europeu d'Educació Superior.
- 34.3. Promoure un edifici de serveis al Campus Montilivi que agrupi diversos serveis (restauració, reprografia, etc.), conjuntament amb locals d'ús comercial. Per a això, es buscarà capital públic i privat que per mitjà de concessions temporals permeti la construcció de l'edifici.
- 34.4. Promoure un edifici de serveis al Campus Barri Vell, a la parcel·la del carrer Portal Nou. Aquest edifici ha de ser compatible amb les necessitats aprovades pel Consell de Govern relatives a la Facultat d'Educació i Psicologia. Per a això, es buscarà capital públic i privat que per mitjà de concessions temporals permeti la construcció de l'edifici.
- 34.5. Construir la segona fase de l'edifici de tallers-hivernacle de l'EPS.
- 34.6. Construir l'aulari comú.
- 34.7. Fer una revisió dels campus actuals per implantar-hi nous equipaments, atenent a les seves necessitats específiques, negociant amb la Generalitat de Catalunya els plans plurianuals d'inversions universitàries més avantatjosos per a la comunitat universitària.

### **35. Promoure un ús més racional i flexible de les instal·lacions de la UdG.**

- 35.1. Facilitar la compartició d'espais entre centres docents segons les necessitats docents i assegurar-ne un ús racional i eficient.
- 35.2. Assegurar un manteniment correcte dels campus i dels seus edificis i instal·lacions, potenciant les actuacions preventives i garantint la solució als problemes que sorgeixin.
- 35.3. Prioritzar l'adaptació dels espais docents a partir de criteris de flexibilitat i polivalència, de manera que es faciliti la programació de l'activitat docent dins de la conjuntura dels actuals ensenyaments, de demanda molt diversa, de la introducció progressiva de la semipresencialitat i de les necessitats derivades de la convergència europea.
- 35.4. Programa específic per millorar les condicions de seguretat dels laboratoris de pràctiques de l'àmbit científicotècnic.

**36. Garantir l'actualització permanent de la xarxa informàtica, del maquinari i del programari i dels sistemes d'informació.**

- 36.1. Millorar la fiabilitat i seguretat de la xarxa informàtica per garantir-ne el bon funcionament.
- 36.2. Millorar la fiabilitat de la connexió amb el CESCA aconseguint que la UdG disposi definitivament d'una línia redundant de *back-up* automàtica amb Barcelona.
- 36.3. Promoure la integració de les xarxes de veu i dades en els edificis de la Universitat. Adaptar la infraestructura de veu i dades per aconseguir un estalvi econòmic els beneficis del qual repercuteixin a les unitats estructurals.
- 36.4. Negociar amb les empreses de telefonia contractes més avantatjats per a la Universitat i que el seu benefici repercuteixi a les unitats estructurals.
- 36.5. Implantar la xarxa sense fils per promoure l'ús de l'ordinador portàtil personal a les aules i biblioteques contra l'ús d'ordinadors de lliure disposició. Valorar amb caràcter preventiu els riscos derivats de la radiació emesa per la implantació de la xarxa sense fils.
- 36.6. Deslocalitzar els ordinadors portàtils assegurant-ne la connexió a la xarxa de comunicacions des de qualsevol punt activat.
- 36.7. Potenciar la intranet facilitant l'accés a la informació en format digital, tenint en compte els diferents col·lectius de la Universitat, i incorporant eines de treball en grup i de control de flux del treball.
- 36.8. Millorar el nivell d'integració dels sistemes informàtics en la gestió de la Universitat.
- 36.9. Integrar els sistemes d'informació i consolidar un model de dades per a tota la Universitat.
- 36.10. Estudiar el mercat i, si escau, canviar de programari comercial a programari lliure per abaratir les llicències de campus i fomentar el desenvolupament de programari propi.
- 36.11. Promoure un pla global de renovació d'ordinadors a partir de la utilització de tecnologia més actual, permeti també la reducció de costos (com per exemple el Terminal Server).
- 36.12. Promoure el desplegament d'una xarxa informàtica redundant pròpia entre campus.

**37. Planificar i executar la millora de les condicions en el lloc de treball.**

- 37.1. Planificar la política de prevenció de riscos laborals definint la normativa.
- 37.2. Planificar la política d'eliminació de barreres arquitectòniques.
- 37.3. Implantar els plans d'emergència, formant les persones i informant-les de com cal actuar davant d'una situació d'emergència.
- 37.4. Garantir el compliment de la normativa vigent de prohibició de fumar a tots els edificis universitaris i instal·lar cendrers dissuasius a les entrades principals.

**38. Impulsar una política clara en relació amb el desenvolupament i funcionament dels campus basada en la sostenibilitat i la qualitat ambiental.**

- 38.1. Planificar una política de reducció del consum energètic i de fluids.
- 38.2. Definir un model de coresponsabilització en el consum energètic que beneficiï aquelles unitats estructurals que més estalviïn.
- 38.3. Fer compatible l'expansió dels campus amb la sostenibilitat i la qualitat ambiental, fomentant l'ús de les energies renovables, la correcta gestió de residus i l'equilibri entre sòl permeable i impermeable.
- 38.4. Definir un conjunt de clàusules tècniques perquè s'apliquin en la construcció d'edificis i que respectin les noves aportacions arquitectòniques al mateix temps que la seva funcionalitat i accessibilitat, l'assoliment de la qualificació energètica, el seu manteniment i el respecte per l'entorn i el desenvolupament sostenible.
- 38.5. Vetllar per la conservació de l'entorn natural i la singularitat del territori per tal d'assolir un model d'universitat integrada en l'espai, introduint criteris ecològics, ambientals i paisatgístics en la planificació dels campus i en la gestió dels espais universitaris.
- 38.6. Estendre el model de jardineria ecològica en el manteniment de les zones verdes a tots els campus de la Universitat.
- 38.7. Adequar els espais lliures per a la vida al campus i evitar-ne la degradació, dissenyant un pla d'actuació per a aquests espais atenent a criteris de conservació i potenciació de la biodiversitat i establint mesures de prevenció i control dels riscos naturals derivats dels processos erosius, incendis i episodis d'inundació.

**39. Assegurar i ampliar la correcta gestió de les diferents tipologies de residus generats per la Universitat.**

- 39.1. Dotar els campus d'equipaments centrals que facin les funcions de deixalleria i de planta de compostatge, entesos tant com a punts de transferència de residus com a espais per al tancament de cicles dins del mateix campus.
- 39.2. Vetllar per la minimització de residus sòlids urbans en origen i desenvolupar polítiques i programes que fomentin la reducció de totes les tipologies de residus urbans i assimilables a urbans generats pels diferents serveis de la Universitat i pels seus proveïdors.
- 39.3. Incloure en les clàusules tècniques dels concursos d'adjudicació de serveis l'obligatorietat de reduir la generació de residus, potenciant la reutilització, la recollida selectiva i el reciclatge dels residus a partir de polítiques i infraestructures que en facilitin la gestió.
- 39.4. Estendre a tots els centres de la Universitat els programes de recollida selectiva i dotar-los de les infraestructures necessàries per al seu correcte funcionament donant a conèixer els productes susceptibles de ser reutilitzats i reciclats.
- 39.5. Establir mesures de control i seguiment dels residus especials i dels tòxics i perillosos, vetllant perquè se'n minimitzi l'ús i garantint la seva correcta i completa incorporació als circuits de gestors autoritzats.

- 39.6. Elaborar polítiques sostenibles en el proveïment de productes i serveis a tota la Universitat, prioritzant l'adquisició de productes amb ecoetiquetatge i fomentant iniciatives relacionades amb el comerç just.

#### **40. Impulsar estratègies que afavoreixin la mobilitat sostenible.**

- 40.1. Difondre la campanya de vehicle compartit organitzant campanyes de sensibilització i fòrums informàtics de contacte que permetin optimitzar el nombre de persones per vehicle.
- 40.2. Transmetre a l'Ajuntament la inquietud de potenciar i complementar la xarxa de carrils bici urbans com a eix de comunicació entre el centre de la ciutat i els diferents campus. Instar a l'Ajuntament que instal·li aparcaments de bicicletes en punts estratègics del centre de la ciutat, propers als itineraris òptims dissenyats per accedir als campus.
- 40.3. Ampliar i consolidar el servei de bicicletes universitàries.
- 40.4. Negociar amb l'Ajuntament la pacificació del trànsit i la correcta senyalització dels diferents campus.
- 40.5. Establir convenis de cooperació amb administracions i empreses de transport col·lectiu per tal d'afavorir l'ús d'aquests mitjans per part de la comunitat universitària i l'establiment de possibles parades al Campus Montilivi en les franges horàries més adients.
- 40.6. Estudiar la possibilitat d'esglaonar el començament de les classes tant a primera hora del matí com de la tarda per descongestionar el transport públic en aquestes franges horàries, al mateix temps que se'n fomenta l'ús.

## PONÈNCIA 6. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA, ECONOMIA I GESTIÓ

- 41. Revisar l'estructura de facultats/escoles i departaments de la UdG, dotze anys després de la seva creació, per adequar-la a la realitat actual i preparar-la per afrontar els reptes de futur en el marc de la convergència amb el nou Espai Europeu d'Educació Superior (EEES).**
- 41.1. Adequar l'estructura de facultats/escoles al nou catàleg de titulacions de grau i postgrau que imparteixi la UdG en el marc de la convergència europea:
- redistribuint, quan escaigui, estudis i espais entre les facultats/escoles;
  - mantenint la coherència temàtica i professional dels estudis que imparteix cada facultat/escola i, quan sigui possible, compartint assignatures entre estudis;
  - promovent l'optimització dels recursos aplicats a la docència, no pas amb l'objectiu d'aconseguir més PAS per a l'àrea d'estudi o més pressupost de funcionament per a la facultat/escola, els quals haurien de ser establerts sense necessitat de cap reestructuració;
  - promovent l'adequació dels recursos aplicats al volum i a la tipologia de la gestió que cal afrontar en cada cas.
- 41.2. Abordar la divisió de l'EPS en el marc del nou catàleg de titulacions de grau i postgrau que imparteixi l'Escola i de l'adequació de l'estructura de facultats/escoles de la UdG.
- El procés de divisió de l'EPS es portarà a terme en el marc de les decisions preses per la seva Junta d'Escola, i es mantindrà la coherència temàtica i professional dels estudis, amb un objectiu d'equiparació amb la resta de centres docents de la UdG i subjecte al control del Consell de Govern, el Consell Social i el Claustre.
- 41.3. Adequar l'estructura departamental a la realitat actual de la docència i la recerca a la UdG.
- La revisió hauria d'estar acotada quant al nombre total de departaments.
  - El reagrupament d'àrees en departaments hauria de respondre a afinitats quant a la docència i a la recerca que s'està desenvolupant actualment a la UdG.
  - Un departament hauria de tenir una grandària mínima definida per: crèdits docents, nombre de professors equivalents a TC i volum de recerca i transferència.
- 41.4. Definir els criteris a partir dels quals es podrà aprovar la creació d'una àrea pròpia de coneixement.
- Els estatuts de la UdG obliguen a fer un reglament que reguli el procediment de creació i supressió d'àrees pròpies, però no estableixen sota quins criteris es podrà aprovar la creació d'una àrea pròpia, ni quines són les condicions mínimes per a sol·licitar-ho. Es considera convenient que s'estableixin per endavant per no caure en l'aprovació sota criteris *ad hoc* i per orientar les sol·licituds. Aquests criteris haurien

de preveure la no-prolifерació d'àrees pròpies per a interessos personals, dels grups de recerca o d'altres col·lectius dins de les àrees.

**42. Revisar l'actual estructura d'instituts de recerca, de càtedres i altres estructures de recerca o de serveis d'acord amb la posició estratègica de la Universitat i a partir de l'aplicació de criteris de qualitat.**

42.1. Avaluar els instituts de recerca actuals per determinar si s'ajusten al nivell i a les condicions exigits per a la creació d'un institut de recerca a partir de la nova normativa.

- L'avaluació s'hauria de realitzar mitjançant un comitè d'avaluació amb predomini de membres externs de reconegut prestigi i solvència científica, nacionals i internacionals, si és possible amb experiència en la direcció de centres de recerca, xarxes de referència, etc., o en l'execució de polítiques de recerca, de l'àmbit de coneixement de l'institut.
- La conseqüència de l'avaluació ha de ser una de les tres que segueixen: 1) Cas d'excel·lència: reconeixement de l'institut de recerca i inici del procés de dotació d'espais i equipaments, en conveni amb institucions o empreses externes que participin en l'institut i li donin suport econòmic; 2) Cas de recerca d'alta qualitat: manteniment de la situació actual i definició d'un programa de suport a l'institut, per a objectius de recerca a curt termini, que el facin avançar cap a les condicions d'excel·lència que s'exigeixen en el cas 1; 3) Cas de recerca de baixa qualitat i baix rendiment: supressió de l'institut.

42.2. Avaluar l'activitat i l'impacte social de les càtedres i establir els criteris de qualitat exigibles per al seu manteniment.

42.3. Elaborar un reglament que especifiqui les finalitats d'altres estructures de recerca o de serveis, i que reguli la seva creació.

- Actualment hi ha reconegudes, mitjançant acords del Consell de Govern (i anteriorment, de la Junta de Govern), altres estructures de recerca diferents i intermèdies entre grup de recerca i institut de recerca, com ara: laboratori, observatori, etc. Aquestes denominacions han de ser considerades autoritzacions d'ús de nom, sense efectes pel que fa a l'aplicació de recursos (ni espais ni pressupostos especials), quan, per raons estratègiques, un conjunt de grups o professors requereixen la utilització d'una marca que els identifiqui socialment. Quan es tracti d'un sol grup, l'autorització de denominació va implícita en l'acceptació del nom amb el qual s'inscriu en el catàleg de grups de recerca de la UdG.

**43. Desenvolupar un nou model de finançament de les unitats estructurals que s'adeqüi a la seva realitat actual i al nou model de finançament de les universitats catalanes.**

43.1. Desenvolupar un nou model de finançament de facultats i escoles:

- mantenint la proporcionalitat amb el volum i la tipologia de la docència impartida;

- mantenint la proporcionalitat amb la contribució de la facultat/escola al finançament general, tant pel que fa al finançament a través del DURSI com als ingressos per matrícula;
  - incorporant els indicadors que s'utilitzen com a base per al càlcul del finançament de la UdG en el nou model de finançament de les universitats catalanes, per tal que les facultats/escoles es coresponsabilitzin en la millora d'aquests indicadors;
  - incorporant la fórmula d'acord bilateral entre el Rectorat i la facultat/escola.
- 43.2. Desenvolupar un nou model de finançament dels departaments, basat en:
- una part fixa igual per a tots, per a despeses de direcció, representació i de protocol;
  - una part proporcional a: nombre de professors equivalents a TC, experimentalitat de les àrees, *outputs* de docència i recerca;
  - una part proporcional als *outputs* de recerca, destinada a objectius de recerca compromesos per acord bilateral amb el Rectorat.
- 43.3. Desenvolupar un nou model de finançament dels instituts, basat en:
- Una part fixa igual per a tots, per a despeses de direcció, representació i de protocol, igual que el dels departaments.
  - Una part proporcional als *outputs* de recerca, destinada a objectius de recerca compromesos per acord bilateral amb el Rectorat.

**44. Reforçar la vinculació entre la planificació de les unitats estructurals i el seu seguiment i l'assignació de recursos a la unitat, tenint en compte l'assoliment dels objectius, per mitjà d'acords bilaterals.**

- 44.1. Incrementar el pes d'indicadors d'assoliment d'objectius en les fórmules d'assignació del pressupost de les unitats estructurals.
- 44.2. Assignar una part del finançament dels departaments, instituts i càtedres per mitjà d'objectius compromesos en forma d'acord bilateral.
- 44.3. Potenciar els acords bilaterals entre el Rectorat i les facultats/escoles com un instrument de coresponsabilització en l'acció de Govern i de la seva transparència.

**45. Adequar la dotació de PAS de les unitats estructurals a la seva activitat.**

- 45.1. L'assignació de personal d'administració i serveis a les unitats estructurals es determinarà considerant els indicadors associats a la seva activitat en els diferents àmbits. En aquest sentit, figuraran entre els paràmetres que s'hauran de valorar, segons escaigui: el nombre de documents comptables elaborats, el nombre de professors/investigadors a qui cal donar suport, el nombre d'estudiants matriculats, la diversitat d'estudis existents i l'activitat de recerca i els crèdits pràctics de laboratori que necessitin suport tècnic.



**46. Definir mecanismes de coordinació docent entre les escoles adscrites i d'avaluació de la qualitat de la docència impartida.**

- 46.1. Estendre la cultura de l'avaluació a les escoles adscrites.
- 46.2. Coordinar la docència d'aquelles escoles que imparteixen uns mateixos estudis, per garantir que darrere un mateix títol hi ha una docència equivalent.
- 46.3. Adequar la política de comunicació dels centres adscrits a la legalitat, normativa i llibre d'estil de la UdG.
- 46.4. Establir que el delegat per a les escoles adscrites de Turisme actiu també sigui coordinador docent, i que defineixi i posi en pràctica els mecanismes pertinents de coordinació i avaluació de les escoles adscrites.

**47. Definir una política de relació amb el territori basada en convenis amb les institucions territorials (Diputació, consells comarcals i ajuntaments) i amb les organitzacions empresarials i professionals d'àmbit territorial (cambres de comerç, col·legis professionals, etc.).**

- 47.1. Promoure un conveni amb la Diputació que reguli la col·laboració entre ambdues institucions pel que fa a l'actuació conjunta en el territori.
- 47.2. Promoure un conveni amb la Cambra de Comerç per a la promoció de pràctiques amb empreses dels estudiants de la UdG, per a la planificació conjunta de la formació empresarial i per a l'assessorament per a la innovació de les empreses.
- 47.3. Promoure convenis amb els col·legis professionals per a l'accés recíproc a les biblioteques respectives.
- 47.4. Definir una política general de presència territorial de la UdG als municipis, fora dels campus actuals, i adequar la realitat actual a aquesta política general.
  - La UdG ofereix als ajuntaments:
    - Formació continuada professionalitzadora. Inclou la formació de postgrau oferta per la FUGIF i la formació sol·licitada per empreses i institucions.
    - Extensió universitària. Inclou la formació cultural de nivell universitari, amb o sense reconeixement de crèdits de lliure elecció.
    - Formació universitària per a la gent gran.
    - Atenció a l'alumnat de la UdG de la població i comarca (racó de *La meva UdG*).
    - Punt d'informació de la UdG (punt CIAE).
    - Serveis de biblioteca a distància per a usuaris externs.
  - Als ajuntaments on hi hagi conveni específic:
    - Càtedres.
    - Viver d'empreses.
  - L'Ajuntament aporta:
    - Espais adequats: aules, sala d'informàtica (4 PC), un despatx, una recepció i un punt d'informació.
    - Equipament i mobiliari (algun equipament pot ser aportat per la UdG, com per exemple el de videoconferència).
    - Manteniment dels espais i equipaments.

- Una persona (o part de la dedicació de personal propi) per atendre la recepció, el punt d'informació i el control d'accés a les instal·lacions.
  - Els rètols exteriors i interiors que identifiquin la presència de la UdG (que poden anar a càrrec de la UdG).
- 47.5. Amb la finalitat de facilitar el coneixement de les mancances de la mateixa Universitat i de les demandes socials, es crearà l'Observatori de la Universitat de Girona, que tindrà per finalitat ser el termòmetre de la UdG pel que fa a l'impacte social que té a totes aquelles zones geogràfiques amb què tingui relació, tant per la procedència dels seus estudiants, com per les seves activitats en els diferents àmbits.
- 47.6. Crear el consorci universitari Mediterrani-Pirineus juntament amb la Universitat de Perpinyà per fomentar les relacions transfrontereres.

#### **48. Millorar la gestió interna.**

- 48.1. Revisar i redissenyar els circuits de gestió eliminant els passos que no aporten cap valor, simplificant documentació, eliminant duplicitats i garantint els mecanismes de control de qualitat.
- 48.2. Elaborar un pla de sistemes que prioritzi l'ús intensiu de les TIC en gestió, mecanització de procediments, incorporació d'eines de treball en grup, implantació de la signatura electrònica i altres.
- 48.3. Implantar un sistema de control i difusió de la informació oficial eficaç, sistemàtic i exhaustiu basat en el disseny i l'elaboració d'una aplicació informàtica que compleixi aquesta funció amb la denominació de *Sistema d'Informació Oficial de la Universitat (SIOU)* que serà assumit per la Secretaria General.
- 48.4. Formular el reglament de protecció de dades de caràcter personal adaptat a la legislació vigent perquè posteriorment sigui sotmès a l'aprovació del Consell de Govern.
- 48.5. Formular un reglament sobre emissió de còpies, compulses i certificats.
- 48.6. Regular el registre i el procediment de formulació dels convenis. La formulació del reglament del registre i formulació de convenis de la Universitat serà assumit per la Secretaria General en el marc del Projecte del Sistema d'Informació Oficial de la Universitat (SIOU).
- 48.7. Elaborar el reglament d'accés als serveis prestats per l'Assessoria Jurídica.
- 48.8. Impulsar la redacció d'una instrucció sobre la formulació i custòdia dels documents oficials en el marc del Projecte del Sistema d'Informació Oficial de la Universitat (SIOU).
- 48.9. Elaborar el reglament del Registre de fundacions i societats de la Universitat de Girona en el marc del Projecte del Sistema d'Informació Oficial de la Universitat (SIOU).

#### **49. Establir un nou pacte amb l'Administració per al finançament de la UdG.**

- 49.1. Consolidar exercici a exercici la dotació obtinguda pel Contracte programa i ampliar-ne la dotació.
- 49.2. Passar d'un model de distribució del finançament a un d'assignació, que permeti la repercussió a la UdG de la millora dels seus paràmetres i que no accentui la situació de competència entre universitats, ja que els punts de partida són força diferents.
- 49.3. Tenir en compte el factor territorial en el model de finançament. La política de reequilibri territorial que va representar la creació de les tres noves universitats porta implícit proporcionar una oferta àmplia al territori, tot i que no sempre la puguem justificar estrictament per la seva demanda.
- 49.4. Introduir en el model de finançament el cost de «reconversió» que s'ha d'assumir per adaptar l'oferta a la nova demanda. No és admissible que l'Administració redueixi dràsticament el finançament d'un estudi que, en el moment de la seva creació, i per acord i voluntat de la mateixa Administració, es va dimensionar a un altre nivell.
- 49.5. Vetllar per la sostenibilitat de cadascun dels ensenyaments i reprogramar els que no siguin viables.
- 49.6. Incorporar mecanismes de finançament específic per al desenvolupament de la política de personal de la Universitat.
- 49.7. En el model de finançament cal incorporar de manera fixa, i no variable segons el conjunt de les universitats, les despeses induïdes per la incorporació de nova superfície.
- 49.8. Negociar amb l'Administració qüestions com la fiscalitat de les universitats, tant en el tractament diferencial de les universitats amb vista a determinats impostos com establint mesures d'estímul per a la col·laboració per part d'empreses i institucions privades en el nostre finançament.
- 49.9. Donar comptes de l'activitat que es desenvolupa i dels resultats que s'obtenen per fer créixer la confiança de l'entorn en la Universitat.
- 49.10. Negociar les condicions financeres de la LUC.

#### **50. Diversificar les fonts de finançament i incrementar la captació de recursos propis.**

- 50.1. Reforçar la funció de promoció de l'OITT.
- 50.2. Explorar la via de la captació de fons i del patrocini d'activitats.
- 50.3. Establir accions d'explotació del patrimoni i revisar la política de concessionaris.
- 50.4. Aplicar preus de mercat en la prestació de serveis a l'exterior.
- 50.5. Replantejar la política de preus dels serveis universitaris.
- 50.6. Redefinir la política de cànons.

## **51. Implementar accions per a la contenció de la despesa de personal.**

- 51.1. Promoure incentius a la jubilació a partir de 60 anys amb 25 anys de servei, o a partir de 65 anys.
- 51.2. Establir criteris per a una dedicació docent adequada, tenint en compte els paràmetres europeus.
- 51.3. Optimitzar la capacitat de la plantilla docent incorporant la dedicació en formació contínua en el pla docent del professorat quan no es completi en formació reglada.
- 51.4. Establir criteris selectius a l'hora de realitzar substitucions i provisions per vacants.
- 51.5. Establir pautes d'actuació per a la contractació temporal.
- 51.6. Aplicar criteris de mobilitat del lloc de treball per facilitar l'optimització de la plantilla a partir de la reassignació d'efectius entre unitats.

## **52. Establir mesures d'estalvi de despeses de funcionament.**

- 52.1. Diversificar i renegociar proveïdors energètics i de comunicacions.
- 52.2. Aplicar mesures correctores derivades de les auditories energètiques.
- 52.3. Aplicar mesures de racionalització de l'ús del telèfon.
- 52.4. Establir un retorn a la unitat de part de l'estalvi que generi, com a mesura d'incentiu.
- 52.5. Replantejar les polítiques de manteniment d'equips i edificis.
- 52.6. Incrementar el cofinançament de les unitats en inversions, personal tècnic i de suport.
- 52.7. Fomentar l'ús de les TIC en detriment de l'ús del paper.

## **53. Establir criteris selectius en els mecanismes d'assignació de recursos.**

- 53.1. Tendir a fer créixer els indicadors de resultats en les fórmules d'assignació de despesa descentralitzada a les unitats. Establir un ampli debat sobre què s'entén per 'resultats'.
- 53.2. Incorporar l'estudi de viabilitat econòmica a totes les noves actuacions.
- 53.3. Desenvolupar la comptabilitat analítica aplicada a la Universitat.
- 53.4. Incrementar el rigor pressupostari i els mecanismes de control d'execució de la despesa.
- 53.5. Incrementar la vinculació entre la disponibilitat de crèdit i l'execució dels ingressos que el financen.
- 53.6. Reforçar els mecanismes de control en l'execució de partides crítiques pel seu impacte en el pressupost.

## **5. CRONOGRAMA**

---

En aquest apartat es fa una proposta indicativa de previsió d'execució en el temps de les línies i propostes d'actuació del l'apartat 4. Es tracta de un exercici temptatiu per il·lustrar la seqüenciació temporal que, en el marc de la planificació estratègica es considera recomanable. La concreció operativa del cronograma està, evidentament, supeditada a la prioritització d'accions que dugui a el Consell de Govern en relació als recursos pressupostaris disponibles. Aquesta prioritització té una forta vinculació amb la planificació pressupostària i caldrà, en qualsevol cas, que compti amb el vist-i-plau del Consell Social d'acord amb el que disposen els articles 88 i 89 de la Llei d'Universitat de Catalunya sobre programació i criteris per a l'elaboració del pressupost

PONÈNCIA	2004	2005	2006	2007/2009
<b>1. ESTUDIANTS I RELACIONS EXTERIORS</b>				
<b>1. Avançar en el desenvolupament del CIAE (Centre d'Informació i Assessorament dels Estudiants).</b>	<p>██████████</p>	<p>██████████ 1. <i>Optimitzar l'estructura i funcionalitat del CIAE al campus de Montilivi.</i></p> <p>██████████ 2. <i>Punts d'informació al Barri Vell i Emili Grahit</i></p> <p>■ 3. <i>Presència del CIAE en llocs estratègics del territori.</i></p> <p>██████████ 4. <i>Política de qualitat a l'atenció de persones amb necessitats especials</i></p> <p>██████████ 5. <i>Adjudicació d'obra del nou edifici.</i></p> <p>██████████</p>	<p>6 <i>Construcció</i></p>	
<b>2. Fomentar la participació dels estudiants en els òrgans de govern i en la representació, coordinació i dinamització de la Universitat.</b>		<p>██████████ 1. <i>Reorganització del Consell d'Estudiants.</i></p> <p>■ 2. <i>Fomentar la participació dels estudiants en tots els òrgans de representació.</i></p> <p>██████████ 3. <i>Revisar i optimitzar l'assignació de recursos econòmics i espais als estudiants.</i></p>		
<b>3. Fomentar el fet associatiu dels estudiants i donar-hi suport.</b>		<p>██████████ 1. <i>Revisar el Reglament d'associacions.</i></p> <p>██████████ 2. <i>Definir la seva vinculació amb el Consell d'Estudiants.</i></p> <p>██████████ 3. <i>Establir els criteris d'assignació d'espais i recursos.</i></p> <p>██████████ 4. <i>Redefinir el paper de les associacions de representació institucional. .</i></p> <p>■ 5. <i>Fomentar la participació estudiantil en xarxes i diferents programes d'intercanvi.</i></p>		

■ Inici de l'acció/acció continuada

██████████ Acció d'una durada determinada

	2004	2005	2006	2007/2009
<p>4. Ampliar el campus esportiu i de lleure de la UdG i promoure una major participació de la comunitat universitària en les activitats esportives.</p>		<p>██████████ <i>I a. Projecte campus esportiu "Boscos de Palau"</i></p> <p>██████████████████████ <i>I b. Adjudicació d'obra i construcció</i></p> <p>■ <i>2 Incrementar i millorar progressivament l'oferta d'activitats del Servei d'Esports.</i></p> <p>██████████ <i>3 Revisar els convenis vigents amb institucions i entitats.</i></p> <p>■ <i>4 Potenciar programes específics d'activitats esportives</i></p>		
<p>5. Facilitar la inserció laboral dels estudiants i dels titulats de la UdG.</p>		<p>■ <i>1 Fomentar la realització de pràctiques en empreses i institucions.</i></p> <p>■ <i>2 Reforçar els mecanismes per a la inserció laboral dels titulats.</i></p> <p>■ <i>3 Dinamitzar la borsa de treball.</i></p> <p>■ <i>4 Coordinar les funcions dels assessors de la Cambra de Comerç</i></p> <p>■ <i>5 Promoure els viviers d'empreses locals i territorials</i></p>		



	2004	2005	2006	2007/2009
<p><b>6. Incrementar i millorar la projecció exterior de la UdG, enfortir les relacions institucionals de la UdG i fer-la més present en tots els àmbits de la societat.</b></p>		<p><b>1 Programa específic per donar a conèixer l'oferta de la UdG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2 Enfortir la xarxa de relacions institucionals.</b></li> <li>■ <b>3 Participar en xarxes d'intercanvi de la UE, especialment amb països en desenv.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>4 Potenciar el paper de la UdG com a amfitriona d'activitats d'apropament.</b></li> <li>■ <b>5 Rendibilitzar el paper de l'Oficina de Relacions Exteriors.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>6 Impulsar la traducció a altres llengües de la web institucional.</b></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ <b>7 Intensificar les relacions amb els ajuntaments amb projectes específics.</b></li> <li>■ <b>8 Establir les línies de col·laboració amb la Diputació per a la implantació en el territori.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>9 Crear el consorci universitari Mediterrani-Pirineus amb la Universitat de Perpinyà</b></li> </ul> </li> </ul>		

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>7. Fomentar la relació amb els altres nivells d'ensenyament.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Crear un marc de relacions permanents amb els centres de secundària</li> <li>■ 2 Potenciar el paper de la Comissió d'Enllaç amb Secundària</li> <li>■ 3 Reforçar el paper de l'ICE en aquelles funcions relacionades</li> <li>■ 4 Mantenir la convocatòria de beques Botet i Sisó (premis a treballs de secundària) i fomentar noves iniciatives.</li> </ul>		
<b>8. Fomentar les relacions de la Universitat amb l'entorn social i associatiu.</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Crear un programa institucional d'activitats culturals.</li> <li>■ 2 Seguir fomentant la col·laboració amb les aules de gent gran.</li> <li>■ 3 Potenciar associacions culturals en general.</li> </ul>	
<b>9. Promoure la cooperació per al desenvolupament i el voluntariat.</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Redactar el document marc de la política de cooperació de la UdG.</li> <li>■ 2 Incrementar els pressupostos de cooperació de la UdG.</li> <li>■ 3 Fomentar campanyes institucionals amb ONG.</li> <li>■ 4 Constituir una comissió de cooperació i voluntariat com més àmplia millor.</li> <li>■ 5 Organitzar activitats de formació orientats a cooperació universitària.</li> <li>■ 6 Redefinir el paper de l'Oficina de Cooperació per al Desenvolupament.</li> <li>■ 7 Aconseguir una major implicació de les associacions de la UdG.</li> <li>■ 8 Promoure iniciatives de voluntariat dins i fora de la UdG.</li> <li>■ 9 Programa de beques per a estudiants de països en desenvolupament.</li> </ul>	

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>10. Donar una major solidesa a la imatge i a la identitat corporativa de la Universitat.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Programa específic de millora de la senyalització.</li> <li>■ 2 Intensificar la presència de la UdG en els mitjans de comunicació.</li> <li>■ 3 Donar a conèixer els objectius de la UdG als membres de la comunitat universitària.</li> <li>■ 4 Desplegar un programa d'acollida de nous membres de la UdG.</li> <li>■ 5 Fomentar la imatge de marca de la UdG, i productes de marxandatge. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 6 Redefinir el Gabinet de Comunicació com a òrgan assessor dels potencials emissors de la UdG.</li> <li>■ 7 Creació del museu de la UdG.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>11. Millorar les eines de comunicació interna.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Completar el portal "La meva UdG"</li> <li>■ 2 Conjunt de publicacions institucionals.</li> <li>■ 3 Racionalitzar els fluxos interns d'informació.</li> </ul>		

PONÈNCIA	2004	2005	2006	2007/2009
<b>2. DOCÈNCIA</b>				
<b>12. Docència i aprenentatge.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>1 Potenciar mètodes docents.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2 Creació d'una comissió per garantir la presència de formació moral i ètica en els estudis.</b></li> <li>■ <b>3 Garantir el desenvolupament de les habilitats bàsiques en els estudis.</b></li> <li>■ <b>4 Adequar els plans d'estudis als requisits sobre la tercera llengua.</b></li> <li>■ <b>5 Rellançar el Servei de Llengües.</b></li> <li>■ <b>6 Avaluar les assignatures per detectar què és el que l'alumne sap.</b></li> <li>■ <b>7 Actuar per reduir l'abandonament en el primer curs dels estudis.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>8 Fomentar que la matrícula s'ajusti a les possibilitats reals de superar l'assignatura.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>9 Millorar el procés d'acollida i seguiment dels nous estudiants.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>10 Definir un pla general de tutories.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>11 Promoure el canvi d'ensenyament com a alternativa a les situacions d'abandonament.</b></li> <li>■ <b>12 Intensificar la política de reconeixement de la formació rebuda en altres àmbits.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>13 Revisió de les normes de permanència.</b></li> <li>■ <b>14 Establir un pla director que permeti valoritzar les capacitats del professorat i fomentar l'ús de noves tecnologies.</b></li> <li>■ <b>15 Desenvolupar projectes de docència semipresencial.</b></li> <li>■ <b>16 Consolidació del projecte "La Factoria".</b></li> </ul>		

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>13. Avaluació de la qualitat dels ensenyaments. Reprogramació dels estudis.</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>1 Seguir avaluant els ensenyaments segons directrius de l'AQU per millorar-ne la qualitat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2. Analitzar les concentracions de sol·licituds d'avaluació curricular</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>3 Impulsar l'acreditació com a indicador de qualitat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>4 Projectes per a la millora del rendiment en l'encàrrec docent als departaments.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>5 Reforçar el suport a les tasques docents, tant presencials com semipresencials.</b></li> <li>■ <b>6 Avaluar periòdicament l'adequació dels crèdits ECTS assignats a les assignatures.</b></li> <li>■ <b>7 Participar en els fòrums nacionals i internacionals sobre la reforma dels estudis.</b></li> <li>■ <b>8 Mantenir una oferta d'ensenyaments diversa i de qualitat, adequada també a la demanda de l'entorn.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>9. Incorporar la valoració del rendiment acadèmic a la distribució dels recursos docents</b></li> <li>■ <b>10 Programació de les assignatures amb criteris de qualitat i viabilitat, pensant en l'interès de l'estudiant, i preveient la bianualitat.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>11 Estar alerta a les davallades significatives en el estudis, i seguir-les.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>12 Assignar la docència de cada assignatura a un conjunt prioritzat d'àrees de coneixement</b></li> <li>■ <b>13 Treballar per identificar col·lectius que vulguin accedir a la universitat.</b></li> <li>■ <b>14 Incorporar el crèdit ECTS com a mesura de valoració de l'aprenentatge.</b></li> <li>■ <b>15 Incorporar el sistema europeu al títol.</b></li> <li>■ <b>16 Redefinir l'oferta de lliure elecció per donar formació transversal i complementària.</b></li> <li>■ <b>17 Avançar en l'ambientació curricular.</b></li> </ul> </li> </ul>			

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>14. Política de màsters, postgraus i doctorats.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>1 Reconèixer i aprofitar totes les potencialitats de la UdG en el disseny de màsters.</i></li> <li>■ <i>2 Programa d'incentius per als millors projectes docents.</i></li> <li>■ <i>3 Promoure la col·laboració entre totes les unitats i agents externs en el disseny de propostes.</i></li> <li>■ <i>4 Constituir una comissió de postgrau que vetlli per la qualitat de la programació.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>5 Sotmetre els màsters a avaluació i acreditació externes.</i></li> <li>■ <i>6 Treballar per poder oferir els màsters a preu públic.</i></li> <li>■ <i>7 Integrar la programació i nivells de qualitat dels màsters oficials i no oficials.</i></li> </ul> </li> <li>■ <i>8 Crear l'escola de màsters i postgraus per portar la gestió i incentivar la presentació de propostes.</i></li> <li>■ <i>9 Utilitzar els màsters per a la transferència de coneixement a l'entorn social i productiu.</i></li> <li>■ <i>10 Incorporar professionals externs en els equips docents.</i></li> <li>■ <i>11 Dissenyar màsters amb altres universitats europees que portin a dobles titulacions.</i></li> <li>■ <i>12 Promoure l'ús de l'anglès i la promoció del català entre els matriculats estrangers.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>13 Promoure la captació d'estudiants de doctorat d'alt nivell.</i></li> </ul> </li> <li>■ <i>14 Promoure l'obtenció de la menció de doctor europeu.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>15 Promoure les tesis doctorals industrials.</i></li> </ul> </li> <li>■ <i>16 Fomentar la participació dels doctorands en les jornades doctorals i equivalents</i></li> </ul>			

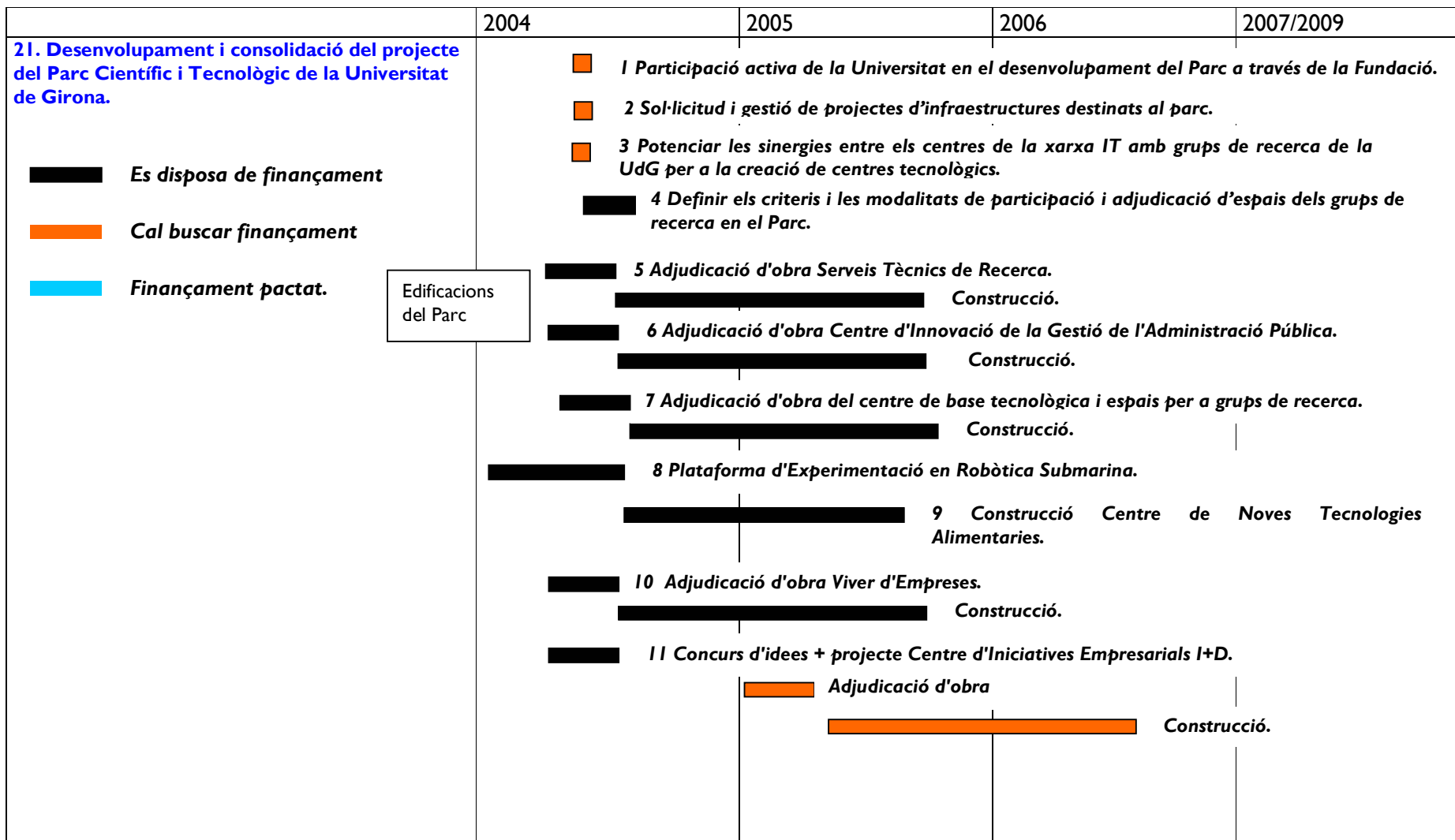
PONÈNCIA	2004	2005	2006	2007/2009
<b>3 RECERCA I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT</b>				
<b>15. Incrementar i potenciar les activitats de R+D i els recursos humans implicats per afavorir el desenvolupament de la carrera investigadora en totes les seves etapes. Potenciar la integració de la UdG en l'Espai Europeu de Recerca (ERA) i en programes internacionals.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>1 Mesures per incrementar la participació en convocatòries públiques competitives nacionals.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>2 Coordinar el programa de beques UdG amb les convocatòries externes.</b></li> <li>■ <b>3 Assignar un màxim del 20% de beques a estudiants no comunitaris.</b></li> <li>■ <b>4 Fomentar la sol·licitud de trams de recerca.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>5 Establir relacions institucionals amb universitats i centres europeus amb objectius afins.</b></li> <li>■ <b>6 Promoure la participació dels grups en xarxes d' excel·lència.</b></li> <li>■ <b>7 Fomentar la presentació de sol·licituds a programes europeus (6è Programa Marc, Life, etc.).</b></li> <li>■ <b>8 Proporcionar assessorament tècnic especialitzat.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>9 Programa per fomentar la mobilitat del personal investigador.</b></li> <li>■ <b>10 Programa per incentivar la mobilitat d'estudiants de doctorat i postdoctorats.</b></li> <li>■ <b>11 Redefinir el doctorat en el nou Espai Europeu de Recerca.</b></li> </ul> </li> <li>■ <b>12 Incentivar la petició d'ajudes de mobilitat de professors visitants.</b></li> </ul>			

	2004	2005	2006	2007/2009
16. Estimular la creació de nous grups de recerca, preferentment interdisciplinaris, i potenciar els ja existents.		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Consolidar el grup de recerca com la unitat funcional bàsica.</li> <li>■ 2 Potenciar la interdisciplinarietat i els projectes transversals.</li> <li>■ 3 Fomentar la sinergia i la col·laboració entre els grups per augmentar la competitivitat internacional.</li> <li>■ 4 Establir línies de promoció i potenciació dels grups.</li> <li>■ 5 Impulsar la creació de centres d'excel·lència.</li> </ul>		
17. Establir el mapa de recerca de la Universitat de Girona com a eina de projecció externa i interna de les línies de recerca dels grups i indicar la seva adscripció a un departament o institut.		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Elaborar un mapa complet de les línies de recerca.</li> <li>■ 2 Identificar l'oferta investigadora i de serveis de la Universitat.</li> <li>■ 3 Elaborar anualment la memòria de recerca.</li> <li>■ 4 Desenvolupar un pla de difusió dels resultats de la recerca i un pla de comunicació i divulgació científica.</li> </ul>		
18. Incrementar i potenciar el suport tècnic i especialitzat als grups de recerca per facilitar-los les activitats i millorar l'eficiència i l'eficàcia en la gestió de la recerca i de la transferència del coneixement.		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Convertir l'OITT en una oficina de serveis de valor afegit (promoció i coordinació de la gestió de la recerca).</li> <li>■ 2 Descentralitzar la gestió de la recerca de l'OITT.</li> <li>■ 3 Programa per dotar de tècnics de suport a la recerca.</li> <li>■ 4 Reorganització dels Serveis Tècnics de Recerca.</li> <li>■ 5 Afavorir una xarxa de serveis interns entre les unitats.</li> <li>■ 6 Potenciació de les accions del CBUC de suport a la docència i a la recerca.</li> <li>■ 7 Impulsar l'aplicació de sistemes de gestió ambiental i millorar les condicions de seguretat de les activitats de recerca.</li> </ul>		



	2004	2005	2006	2007/2009
<p><b>19. Definir i aplicar un model d'avaluació de l'activitat de recerca i transferència amb l'objectiu de millorar-ne la qualitat.</b></p>	<p>██████████</p>	<p><i>1 Disseny d'un model d'avaluació de l'activitat de R+I+D (creació d'una comissió específica).</i></p> <p>■ <i>2 Aplicació futura del model segons els objectius :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prioritzar les sol·licituds.</i></li> <li>• <i>Contrastar amb avaluacions externes.</i></li> <li>• <i>Elaborar indicadors de qualitat.</i></li> <li>• <i>Catalogar els diferents grups.</i></li> <li>• <i>Plantilles docents o d'investigadors.</i></li> <li>• <i>Etc.</i></li> </ul>		

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>20. Incrementar les actuacions de transferència del coneixement en l'entorn social i empresarial.</b>		<p>1 Definir un model de promoció i gestió de transferència del coneixement que integri totes les modalitats que es poden oferir a empreses i entitats públiques.</p> <p>2 Promoure la cultura de la innovació i la realització de projectes de R+D+I amb empreses</p> <p>3 Establir un projecte de mecenatge.</p> <p>4 Fomentar la mobilitat d'investigadors entre la universitat i l'empresa i les estades en pràctiques dels estudiants.</p> <p>5 Fomentar la cultura emprenedora i promoure la creació de spin-offs i start-ups.</p> <p>6 Fomentar la protecció dels resultats de la recerca de la UdG en forma de patents o registre de la propietat intel·lectual.</p> <p>7 Pla per consolidar les activitats de transferència dels grups de la Xarxa IT.</p> <p>8 Promoure la participació i/o creació de viviers d'empreses territorials.</p> <p>8.1 Viver del Pla de l'Estany</p> <p>8.2 Viver de Celrà / CECAM</p> <p>8.3 Viver de la Garrotxa-Olot</p> <p>8.4 Viver de l'Alt Empordà-Figueres</p>		



	2004	2005	2006	2007/2009
<p><b>■</b> <i>Es disposa de finançament</i></p> <p><b>■</b> <i>Finançament en tràmit</i></p> <p><b>■</b> <i>Finançament pactat</i></p>		<p><b>■</b> <i>12 Concurs d'idees + projecte Institut Català de l'Aigua.</i></p> <p><b>■</b> <i>Adjudicació d'obra</i></p> <p><b>■</b> <i>Construcció.</i></p>		
		<p><b>■</b> <i>13 Projecte Institut Àmbit Humanístic i Social. Edifici Maristes.</i></p> <p><b>■</b> <i>Adjudicació d'obra</i></p> <p><b>■</b> <i>Rehabilitació</i></p>		
			<p><b>■</b> <i>14 Concurs d'idees + projecte residència d'estudiants.</i></p>	

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>22. Promoure la creació d'instituts de recerca de referència.</b>	<p>■ <i>1 Definir i aprovar definitivament la creació de l'Institut Català de l'Aigua</i></p> <p>■ <i>2 Definir i aprovar definitivament la creació de l'Institut de Recerca de l'Àmbit Humanístic i Social</i></p> <p>■ <i>3 Iniciar la construcció de l'edifici del Centre d'Innovació i Gestió de les Administracions.</i></p> <p>■ <i>4 Definir i aprovar definitivament la creació de l'Institut de Recerca Biomèdica.</i></p>			

PONÈNCIA	2004	2005	2006	2007/2009
<b>4. COMUNITAT UNIVERSITÀRIA</b>				
<b>23. Redefinir la plantilla de professorat per a l'horitzó 2004-2007.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 1 Basar les plantilles en les necessitats acadèmiques i docents.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 2 Establir i aplicar un model dinàmic per a la definició de la plantilla de professorat.</li> </ul>			
<b>24. Reequilibrar la dotació de professorat estable als departaments per desenvolupar l'activitat acadèmica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 1 Optar de manera preferent per les figures docents de la LUC.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 2 Establir i aplicar els criteris de reequilibri entre departaments.</li> <li><input type="checkbox"/> 3 Aplicar el pla Serra Hunter prioritzant el reequilibri entre departaments.</li> </ul>			
<b>25. Reconèixer com a encàrrec acadèmic les activitats realitzades en els àmbits de la docència, la recerca/transferència del coneixement i la gestió.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 1 Establir un catàleg d'activitats adaptat a 37,5 hores de treball setmanals, de dilluns a divendres.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 2 Especificar un còmput per a les activitats considerades docents.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 3 Especificar un còmput per a les activitats considerades de recerca.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 4 Especificar un còmput per a les activitats considerades de gestió.</li> </ul>			
<b>26. Promoure una major flexibilitat en l'assignació de les matèries que s'han d'impartir entre les diferents àrees de coneixement.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 1 Considerar a tots els efectes els departaments, i no pas les àrees de coneixement, com la unitat per a l'assignació de la docència.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 2 Regular la reassignació de docència entre diferents departaments afins.</li> </ul>			

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>27. Revisar l'actual model d'exempcions docents.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Establir un sistema de repartiment intern basat en l'autonomia de cada una de les unitats estructurals. incloent-hi l'eauib de govern.</li> <li>■ 2 Establir un sistema llicències sabàtiques.</li> <li>■ 3 Política d'exempcions per a professorat major de 60 anys.</li> <li>■ 4 Política d'incentiu a la jubilació per a majors de 65.</li> </ul>		
<b>28. Racionalitzar l'estructura d'administració i serveis per aconseguir una major descentralització, un millor aprofitament dels recursos disponibles i la coresponsabilització de totes les unitats.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Identificar, analitzar i racionalitzar els principals processos de gestió, que permeti abordar un procés de descentralització progressiu.</li> <li>2 Definir i desenvolupar els diferents models d'organització de les línies de producció de serveis de suport.</li> <li>3 Dissenyar i posar en marc un esquema que faciliti la integració dels diferents processos de gestió.</li> </ul>		
<b>29. Adequar la plantilla actual de PAS dissenyant un model de plantilla teòrica fonamentat en l'activitat i no exclusivament en paràmetres estructurals.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Definir les variables.</li> <li>2 Definir les necessitats mínimes estructurals per al suport de les diferents unitats.</li> <li>3 Dissenyar i posar en funcionament un model de gestió de plantilles basat en la planificació.</li> <li>4 Definir els models de cofinançament.</li> </ul>		

	2004	2005	2006	2007/2009
30. Adequar les funcions i la qualificació de la plantilla a les noves necessitats i objectius institucionals, de manera que afavoreixin el desenvolupament personal i professional de les persones i millorin les seves condicions de treball, a partir de la definició d'una carrera professional del PAS.	<p>■ <i>1 Definir el model de carrera professional per a cada perfil.</i></p> <p>■ <i>2 Elaborar una proposta de carrera professional.</i></p> <p>■ <i>3 Elaborar una proposta de requalificació.</i></p>			
31. Revisar la política retributiva de la UdG d'acord amb el model de carrera professional del PAS.	<p>■ <i>1 Analitzar l'actual sistema de retribucions.</i></p> <p>■ <i>2 Elaborar una taula de nivells retributius, ajustada i equilibrada a l'estudi dels perfils.</i></p> <p>■ <i>3 Definir els criteris de progressió.</i></p>			
32. Revisar l'actual Pla de formació del PAS d'acord amb les necessitats genèriques dels diferents perfils professionals i amb les necessitats específiques dels diferents llocs de treball.	<p>■ <i>1 Dissenyar un procés d'acollida.</i></p> <p>■ <i>2 Nou Pla de formació.</i></p>			
33. Definir i aplicar un sistema de provisió, selecció i accés als llocs que afavoreixi la incorporació dels professionals més adequats a cada lloc de treball.		<p>■ <i>1 Revisar les normatives d'accés i provisió.</i></p>		



PONÈNCIA	2004	2005	2006	2007/2009
<b>5. CAMPUS</b>				
<b>34. Consolidar els campus de la Universitat, ampliant-los amb noves instal·lacions i millorant-ne les infraestructures i els serveis.</b>	<p> </p> <p> <b>1</b> <i>Mantenir un inventari complet i actualitzat dels espais i dels usos associats.</i>  <b>2</b> <i>Elaborar un estudi de necessitats acadèmiques que determini les mancances en equipaments.</i>  <b>3</b> <i>Concurs d'idees per a l'edifici de serveis del campus de Montilivi.</i>  <b>4</b> <i>Concurs d'idees per a l'edifici de serveis al Portal Nou - Barri Vell.</i>  <b>5</b> <i>Concurs del projecte per a la segona fase de l'edifici tallers-hivernacle de l'EPS</i>  <b>6</b> <i>Concurs del projecte per a l'aulari comú.</i>  <b>7</b> <i>Adjudicació obra i construcció.</i>  <b>8</b> <i>Negociar amb la Generalitat un pla plurianual d'inversions que prevegi els desequilibris territorials.</i> </p>			
<b>35. Promoure un ús més racional i flexible de les instal·lacions de la UdG.</b>	<p> </p> <p> <b>1</b> <i>Facilitar la compartició d'espais entre centres docents en funció de les necessitats.</i>  <b>2</b> <i>Tenir cura del manteniment del campus i edificis. Partida específica en el futur pla plurianual.</i>  <b>3</b> <i>Prioritzar l'adaptació dels espais docents.</i>  <b>4</b> <i>Programa específic per millorar les condicions de seguretat dels laboratoris.</i> </p>			

	2004	2005	2006	2007/2009
<p><b>36. Garantir l'actualització permanent de la xarxa informàtica, del maquinari i del programari i dels sistemes d'informació.</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>1 Millorar la fiabilitat i seguretat de la xarxa informàtica.</b></li> <li>■ <b>3 Explotar millor les possibilitats tecnològiques del CESCA.</b></li> <li>■ <b>4 Promoure la integració de les xarxes de veu i dades.</b></li> <li>■ <b>5 Negociar amb les empreses de telefonia contractes més avantatjats en benefici de les unitats estructurals.</b></li> <li>■ <b>6 Implantar la xarxa sense fils a tot el campus.</b></li> <li>■ <b>7 Potenciar la intranet en tots els seus aspectes.</b></li> <li>■ <b>9 Integrar els sistemes d'informació i consolidar un model de dades per a tota la universitat.</b></li> <li>■ <b>8 Millorar el nivell d'integració dels sistemes informàtics en la gestió de la universitat.</b></li> <li>■ <b>10 Migrar a software lliure i fomentar el desenvolupament de software propi.</b></li> <li>■ <b>11 Promoure un pla global de renovació a equipament informàtic</b></li> <li>■ <b>12 Estudiar les alternatives de disposar de redundància pròpia de xarxa informàtica entre campus.</b></li> </ul>		

	2004	2005	2006	2007/2009
37. Planificar i executar la millora de les condicions en el lloc de treball.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■ 4 Exigir definitivament el compliment de prohibició de fumar a tot el campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Planificar la política de prevenció de riscos laborals.</li> <li>2 Planificar la política d'eliminació de barreres arquitectòniques.</li> <li>3 Implantar els plans d'emergència.</li> </ul>		
38. Impulsar una política clara en relació amb el desenvolupament i funcionament dels campus basada en la sostenibilitat i la qualitat ambiental.		<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Planificar una política de reducció del consum energètic i de fluids.</li> <li>2 Definir un model de coresponsabilització en el consum energètic amb les unitats estructurals.</li> <li>3 Fer compatible l'expansió dels campus amb la sostenibilitat i la qualitat ambiental.</li> <li>4 Definir un conjunt de clàusules tècniques per aplicar en les noves edificacions.</li> <li>5 Vetllar per la conservació de l'entorn.</li> <li>6 Estendre el model de jardineria ecològica.</li> <li>7 Adequar els espais lliures per a la vida al campus i evitar-ne la degradació.</li> </ul>		
39. Assegurar i ampliar la correcta gestió de les diferents tipologies de residus generats per la Universitat.			<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Dotar els campus d'equipaments per a funcions de deixalleria i de planta de compostatge.</li> <li>2 Vetllar per a la minimització de residus sòlids urbans en origen.</li> <li>3 Estendre a tots els centres de la Universitat els programes de recollida selectiva.</li> <li>4 Establir mesures de control i seguiment de residus especials, tòxics o perillosos. <ul style="list-style-type: none"> <li>5 Elaborar polítiques sostenibles en el proveïment de productes i serveis a tota la Universitat</li> </ul> </li> </ul>	

	2004	2005	2006	2007/2009
40. Impulsar estratègies que afavoreixin la mobilitat sostenible.		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>1 Difondre la campanya de vehicle compartit.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>2 Negociar amb l'Ajuntament la potenciació de carrils bici i equibaments.</i></li> <li>■ <i>3 Ampliar i consolidar el servei de bicicletes universitàries.</i></li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>4 Negociar amb l'Ajuntament la pacificació del trànsit i la correcta senyalització dels diferents campus.</i></li> <li>■ <i>5 Establir convenis amb empreses i institucions per aconseguir parades tècniques en llocs determinats dels campus universitaris.</i></li> </ul>		

PONÈNCIA	2004	2005	2006	2007/2009
<b>6. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA, ECONOMIA I GESTIÓ</b>				
<b>41. Revisar l'estructura de facultats/escoles i departaments de la UdG, dotze anys després de la seva creació, per adequar-la a la realitat actual i preparar-la per afrontar els reptes de futur en el marc de la convergència amb el nou Espai Europeu d'Educació Superior (EEES).</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>1 Adequar l'estructura de facultats/escoles al nou catàleg de titulacions de grau i postgrau.</b></li> <li>■ <b>2 Abordar la divisió de l'EPS</b></li> <li>■ <b>3 Adequar l'estructura departamental a la realitat actual de la docència i la recerca a la UdG.</b></li> <li>■ <b>4 Definir els criteris a partir dels quals es podrà aprovar la creació d'una àrea pròpia de coneixement.</b></li> </ul>		
<b>42. Revisar l'actual estructura d'instituts de recerca, de càtedres i altres estructures de recerca o de serveis d'acord amb la posició estratègica de la Universitat i a partir de l'aplicació de criteris de qualitat.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>1 Definir una normativa de creació, avaluació i supressió d'instituts de recerca.</b></li> <li>■ <b>2 Establir criteris i avaluar els instituts de recerca actuals.</b></li> <li>■ <b>3 Definir les condicions d'adscripció del personal acadèmic a un institut de recerca.</b></li> <li>■ <b>4 Establir criteris i avaluar l'activitat i l'impacte social de les càtedres.</b></li> <li>■ <b>5 Elaborar un reglament de creació d'altres estructures de recerca.</b></li> </ul>		

	2004	2005	2006	2007/2009
43. Desenvolupar un nou model de finançament de les unitats estructurals que s'adeqüi a la seva realitat actual i al nou model de finançament de les universitats catalanes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Desenvolupar un nou model de finançament de les facultats i escoles.</li> <li>■ 2 Desenvolupar un nou model de finançament dels departaments.</li> <li>■ 3 Desenvolupar un nou model de finançament dels instituts.</li> </ul>			
44. Reforçar la vinculació entre la planificació de les unitats estructurals i el seu seguiment i l'assignació de recursos a la unitat d'acord amb els resultats obtinguts, per mitjà d'acords bilaterals.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Incrementar el pes d'indicadors de resultats en les fórmules d'assignació del bressubost.</li> <li>■ 2 Assignar una part del finançament per mitjà d'objectius compromesos.</li> <li>■ 3 Potenciar els acords bilaterals amb el Rectorat.</li> </ul>			
45. Adequar la dotació de PAS de les unitats estructurals a la seva activitat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Redistribució del PAS administratiu de les unitats estructurals.</li> </ul>			
46. Definir mecanismes de coordinació docent entre les escoles adscrites i d'avaluació de la qualitat de la docència impartida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 Coordinar la docència de les escoles adscrites de Turisme.</li> <li>■ 2 Adequar la política de comunicació de les escoles adscrites.</li> <li>■ 3 Establir el delegat per a les escoles adscrites de Turisme com a coordinador docent.</li> </ul>			

	2004	2005	2006	2007/2009
<p><b>47. Definir una política de relació amb el territori basada en convenis amb les institucions territorials (Diputació, consells comarcals i ajuntaments) i amb les organitzacions empresarials i professionals d'àmbit territorial (cambres de comerç, col·legis professionals, etc.).</b></p>	<p>■ <i>1 Promoure un conveni marc amb la Diputació que reguli la col·laboració mútua en el territori.</i></p> <p>■ <i>2 Potenciar el conveni marc amb la Cambra de Comerç.</i></p> <p>■ <i>3 Promoure convenis amb els col·legis professionals per a l'accés a les biblioteques respectives.</i></p> <p>■ <i>4 Promoure la presència territorial de la UdG en els municipis.</i></p> <p>■ <i>5 Crear l'observatori de la Universitat de Girona.</i></p>			
<p><b>48. Millorar la gestió interna.</b></p>	<p>■</p>	<p><i>1 Revisar i redissenyar circuits de gestió.</i></p>	<p>■ <i>2 Implantar el sistema d'informació oficial de la Universitat (difusió de la informació, regulació del registre, custòdia de documents i reglament de registre de fundacions).</i></p>	
<p><b>49. Establir un nou pacte amb l'Administració per al finançament de la UdG.</b></p>	<p>■</p>	<p><i>1 Negociar el model de finançament tot tenint en compte el factor territorial i la sostenibilitat dels estudis.</i></p> <p>■ <i>2 Desenvolupar mecanismes de finançament específics per a polítiques de personal.</i></p>	<p>■ <i>3. Negociar les condicions financeres de la LUC.</i></p>	

	2004	2005	2006	2007/2009
<b>50. Diversificar les fonts de finançament i incrementar la captació de recursos propis.</b>	<p>██████████</p> <p>██████████</p> <p>██████████</p>	<p><i>1 Redefinir la política de cànons</i></p> <p><i>2 Explorar la via de la captació de fons i patrocinis.</i></p> <p><i>3. Replantejar la política de preus de serveis interns i a l'exterior.</i></p>		
<b>51. Implementar accions per a la contenció de la despesa de personal.</b>		<p>██████████</p> <p>██████████</p> <p>██████████</p>	<p><i>1 Promoure incentius a la jubilació</i></p> <p><i>2 Explorar la via de la captació de fons i patrocinis.</i></p> <p><i>3 Replantejar la política de preus de serveis interns i a l'exterior.</i></p>	



	2004	2005	2006	2007/2009
<b>52. Establir mesures d'estalvi de despeses de funcionament.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>1 Diversificar i renegociar contractes amb els proveïdors.</i></li> <li>■ <i>2 Racionalitzar l'ús del telèfon.</i></li> <li>■ <i>3 Fomentar l'ús de les TIC en detriment del paper.</i></li> <li>■ <i>4 Replantejar la política de manteniment de les infraestructures de la Universitat.</i></li> </ul>			
<b>53. Establir criteris selectius en els mecanismes d'assignació de recursos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>1 Incorporar l'estudi de viabilitat econòmica a totes les noves actuacions.</i></li> <li>■ <i>2 Desenvolupar la comptabilitat analítica aplicada a la Universitat.</i></li> <li>■ <i>3 Incrementar el rigor pressupostari i els mecanismes de control en l'execució de la despesa.</i></li> </ul>			