

2011-2016  
**PLA  
ESTRATÈGIC  
UVIC**

PLA ESTRATÈGIC DE LA UVIC, LES BASES DEL  
NOSTRE FUTUR

## ÍNDEX

	Pàg.
I. Presentació .....	2
II. Procés d'elaboració del pla estratègic .....	3
II.1. Etapa de preparació .....	4
II.2. Divulgació pública .....	5
II.3. Elaboració del marc estratègic del pla .....	5
III. El marc estratègic .....	7
III.1. La missió i els valors .....	7
III.2. Els eixos estratègics .....	8
III.3. La visió .....	8
III.4. Els objectius estratègics, els objectius operatius i les accions.....	10
IV. Participació de la comunitat universitària .....	20
V. Llistat d'accions i projectes seleccionats i Quadre de Comandament .....	21
VI. Proposta d'actuacions prioritàries.....	22
VII. Etapa de conclusió: aprovació,execució, seguiment del pla. Desplegament del pla a les unitats .....	25
Annex 1. Composició de la Comissió de Pla Estratègic .....	26
Annex 2. Quadre de relació de les actuacions prioritàries amb les accions del Quadre de Comandament .....	27

# 2011-2016 PLA ESTRATÈGIC UVIC

## EL PLA ESTRATÈGIC DE LA UVIC, LES BASES DEL NOSTRE FUTUR

### I PRESENTACIÓ

L'elaboració del Pla Estratègic constitueix una magnífica oportunitat per reflexionar col·lectivament sobre la pròpia institució, planificar el futur i decidir quines mesures desenvolupar a tal efecte. Es tracta doncs d'una important aposta de futur.

El Consell de Direcció de la Universitat de Vic, conscient dels canvis que s'acosten i dels reptes d'una universitat del segle XXI, ha decidit emprendre l'elaboració del Pla Estratègic de la Universitat. El Pla Estratègic 2011-2016 esdevindrà una eina de direcció i gestió que permetrà a la UVic la instrumentalització del seu projecte com a universitat.

El Pla Estratègic de la Universitat de Vic contempla un horitzó ampli, per la qual cosa ha estat necessari preveure etapes i plans d'actuació. El que ara presentem constitueix el marc estratègic i el pla de treball operatiu, que facilitarà la presa de les decisions estratègiques que permetran a la UVic avançar en la direcció adequada.

L'equip de govern de la UVic considera imprescindible la participació i la contribució de tota la comunitat universitària. Va adquirir el compromís de prendre en consideració els interessos i les capacitats de tots els seus membres i va obrir el pla a totes aquelles persones que van voler participar i fer aportacions. En un procés d'elaboració del pla estratègic és tant important el camí, com la meta, perquè afavoreix que tota la comunitat universitària es plantegi punts estratègics sobre la seva institució i es predisposi a assumir i compartir el pla d'activitats que se'n deriva. El document que presentem és per tant el resultat d'una reflexió col·lectiva, de la diversificació del conjunt d'opinions i d'un treball en equip.

Aquest pla estratègic constituirà un important instrument per a la millora contínua de la institució i de suport a la direcció de la UVic, que es pretén participada, transparent i orientada a la satisfacció de les necessitats de la societat i de tota la comunitat.

## II PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

La planificació estratègica és un procés a través del qual una institució defineix la mobilització dels seus recursos per a assolir determinats objectius a curt, mig i llarg termini, així com un marc de referència per a la presa de decisions.

En l'elaboració del pla poden distingir-se diferents etapes, indicades a la figura següent.

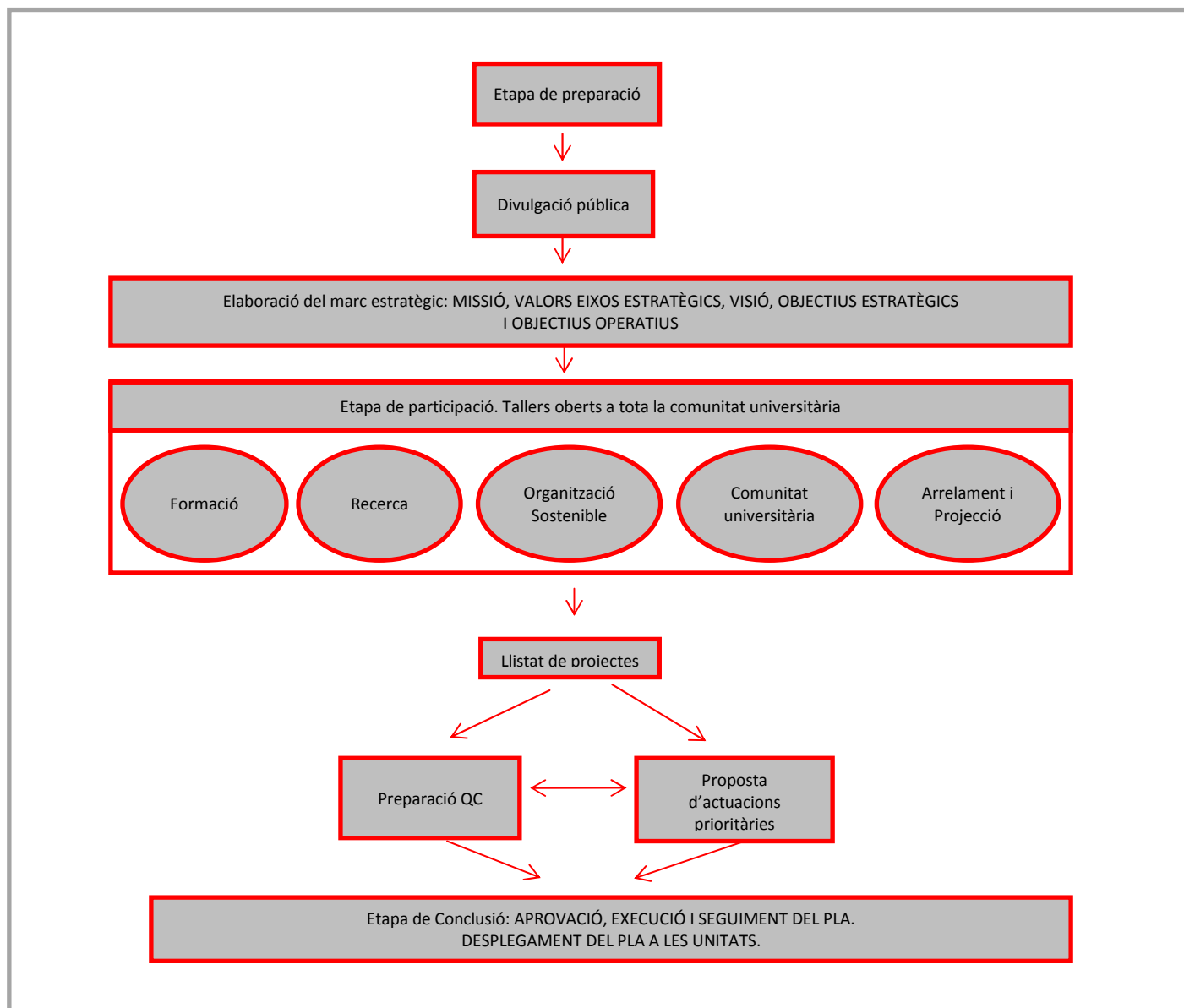


Figura 1. Etapes del procés de planificació estratègica.

## II.1.-Etapa de preparació

**El primer pas** per a l'elaboració del pla estratègic va ser constituir la Comissió de Pla Estratègic (CPE). (Vegeu la composició de la CPE a l'annex 1).

**La metodologia** habitual de la CPE ha estat el treball en sessions plenàries, precedides de reflexió individual i debat en grups més reduïts.

En alguns moments s'han constituït subcomissions específiques que han assumit tasques concretes per a l'elaboració i redacció de documents que posteriorment ha validat la CPE. També s'han constituït subcomissions tècniques que han preparat la proposta dels quadres de comandament, que es presentaran al plenari per a la seva discussió i aprovació.

**Les funcions** de la CPE són:

- Definir el marc estratègic: La missió i els valors, el eixos estratègics, la visió per a cada un dels eixos, els objectius estratègics i els objectius operatius.
- Coordinar l'elaboració dels quadres de comandament.
- Validar cada una de les etapes del procés, abans de passar a la següent.
- Coordinar la participació de la comunitat universitària
- Difondre els resultats de cada etapa, recollir les aportacions dels membres de la comunitat universitària i vetllar per què la informació relativa al procés de planificació estratègica aparegui a l'espai virtual creat a tal efecte.

**El segon pas** va ser la definició d'un pla de comunicació intern i extern.

La composició i funcionament de les diferents instàncies i comissions, i la definició dels mecanismes de relació entre aquestes instàncies amb la resta de la comunitat universitària, en són elements fonamentals.

Així mateix, es va elaborar el material publicitari (logo i lema), i es va dissenyar l'espai dins del campus virtual de la UVic, amb el corresponent protocol de gestió i participació. Es va informar la comunitat universitària de la creació d'aquest espai i de com participar-hi, i també es va habilitar una adreça de correu electrònic on qualsevol membre de la UVic podia deixar els suggeriments i opinions, o bé fer preguntes sobre el procés d'elaboració del pla. Els suggeriments fets arribar a través d'aquesta via, han estat abordats a les reunions de la CPE.

**El tercer pas** va ser una entrevista individual entre els consultors i cada un dels membres de la CPE per tal de poder comptar amb la informació que cada un considerava més rellevant per al bon funcionament del procés.

## II. 2.-Divulgació pública

El 30 de març de 2011 la UVic va convocar la comunitat universitària així com els stakeholders externs. Davant aquesta audiència, el rector va presentar la iniciativa de planificació estratègica i el procés previst. Va fer èmfasi en la importància de construir un pla consensuat i va fer una crida a la comunitat universitària per la participació en la iniciativa.

L'acte de llançament del pla va tenir una doble funció: informativa i al mateix temps de compromís amb una direcció estratègica participativa.

A partir d'aquest moment, l'espai virtual dins del campus virtual de la UVic ha estat el suport de transmissió dels resultats del treball de la CPE. També s'han posat a disposició de la comunitat universitària i dels stakeholders externs, els mecanismes de participació virtual, per tal de poder recollir opinions i suggeriments.

## II.3.- Elaboració del marc estratègic del pla

Aquesta etapa va consistir en un conjunt de reunions intensives de les subcomissions i del plenari de la CPE, a fi d'elaborar i posteriorment validar cada un dels elements que constitueixen el marc estratègic del pla: **la missió, els valors, els eixos estratègics, la visió, els objectius estratègics i els objectius operatius.**

Abans de definir els eixos estratègics, la CPE va fer una reflexió sobre els agents implicats en l'activitat de la UVic. Es tracta dels "stakeholders" interns i externs: aquelles persones o institucions que estan interessats en el bon funcionament de l'organització i incideixen en els seus resultats: estudiants, professors, govern, xarxes d'universitats, famílies, ciutat, empleadors, societat civil, centres de secundària...

També es van analitzar els factors crítics: realitats, fets o circumstàncies que poden influir de forma important en el futur de l'organització, afectant els seus resultats. El model d'anàlisi va ser el PESTELI (**P**olitical factors, **E**conomic influences, **S**ociological trends, **T**echnological innovations, **E**cological factors, **L**egislative requirements, **I**ndustry analysis (sector)).

Després de la definició de la visió, es va efectuar una autoavaluació segons el model EFQM (European Foundation for Quality Management) de la situació de l'organització, que va concloure amb una anàlisi DAFO (**D**ebilitats, **A**menaces, **F**ortaleses i **O**portunitats). Cal remarcar la importància de realitzar aquesta anàlisi després d'haver definit la visió, per tal de valorar les possibilitats de l'organització no només considerant el present, sinó per assolir les estratègies de futur.

El model per a l'elaboració del pla estratègic està definit a la figura següent:

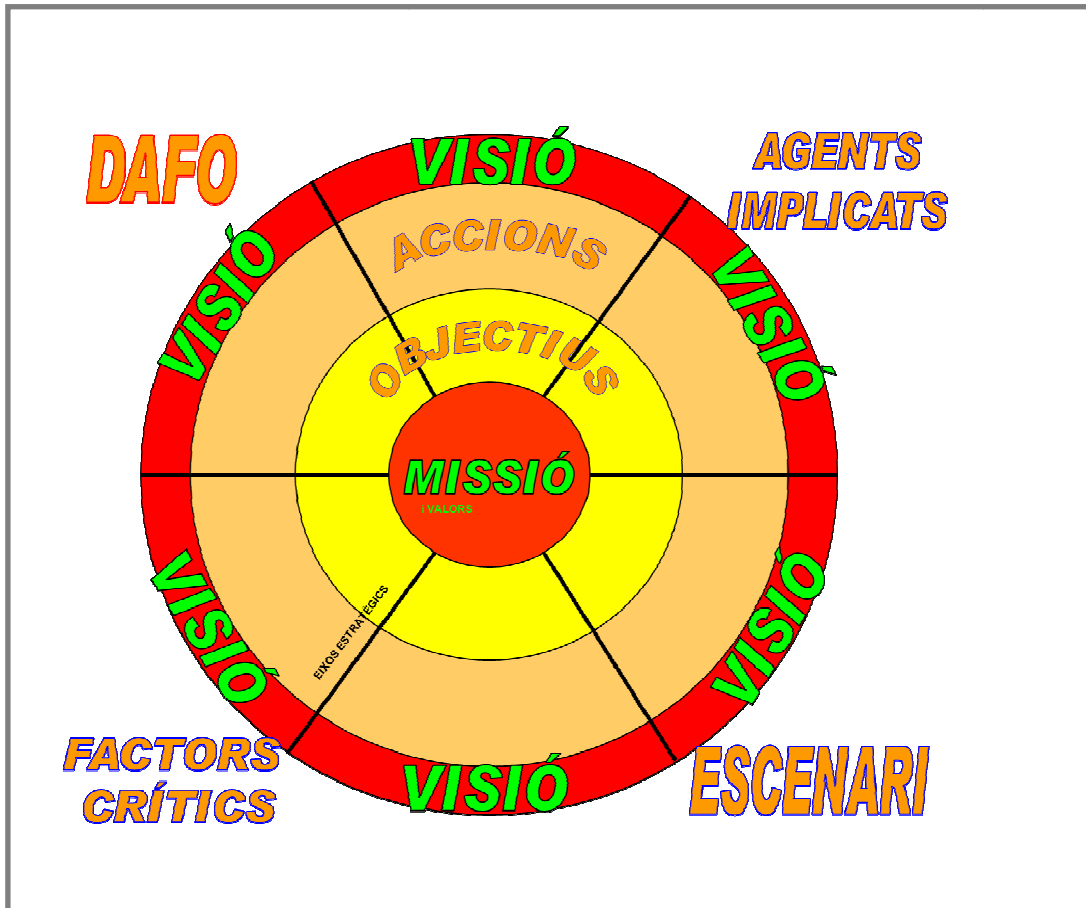


Figura 2: model de planificació estratègica

### III. EL MARC ESTRATÈGIC

#### III. 1. La Missió i els Valors

La missió és la raó de ser d'una organització, allò que en justifica l'existència. Està directament lligada als seus objectius institucionals, als motius pels quals va ser creada. Defineix la institució (a què es dedica, en què es diferencia) i la seva activitat (per què fa el que fa, per a qui ho fa, com ho fa i quins valors considera). És important que la missió sigui una referència permanent en el procés de planificació estratègica.

Els valors són les pautes o referents principals que orienten el comportament de la institució.

#### **Missió de la UVic**

És una universitat, nascuda de la iniciativa ciutadana i territorial, que dona continuïtat a una tradició universitària que es remunta a l'Edat Mitjana, de naturalesa pública i de gestió privada i que desplega la seva activitat de servei públic en els àmbits de la docència, la recerca i la transferència del coneixement en els camps que li són propis.

La seva missió és ser un motor de coneixement i d'innovació al servei del territori i amb vocació internacional. Se centra en l'atenció a l'estudiant i la seva formació global per tal que els futurs titulats incorporin els valors d'integritat en l'actuació personal, exigència en l'àmbit professional i responsabilitat en el terreny social. A partir de l'arrelament i de la proximitat al territori, la UVic estableix vincles amb l'entorn i es compromet amb el progrés cultural, social i econòmic del país.

#### **La UVic considera com a valors principals de la seva activitat:**

- Dimensió humana.
- Tracte directe i de proximitat amb l'alumnat.
- Innovació, creativitat i emprenedoria.
- Capacitat de resposta àgil a les necessitats de l'entorn .
- Transversalitat i sinergies entre àmbits de coneixement, tant internes com amb altres institucions del territori.
- Rigor, qualitat i excel·lència en docència, recerca i transferència de coneixement.
- Transparència rendiment de comptes a la societat, facilitació de l'accés a tothom.
- Internacionalització.

## III. 2. Els Eixos estratègics

Els eixos estratègics són els àmbits d'actuació considerats clau per dur a terme la missió. Representen les línies prioritàries d'orientació del desenvolupament de la institució i actuen com a grans blocs temàtics que articulen el sistema d'objectius estratègics del pla

### Eixos estratègics de la UVic :

- Formació
- Recerca i Transferència
- Organització sostenible
- Comunitat universitària
- Arrelament i projecció internacional

## III.3. La Visió

La visió expressa allò que una institució ambiciona ser en el futur i com pretén posicionar-se en el medi en què està integrada, dins d'un determinat temps i espai. És la imatge que pretén projectar.

Representa el model d'universitat a què es tendeix i destaca els trets distintius que es pretén desenvolupar. Ha de ser coherent amb la missió.

### La Visió de la UVic per a cada eix estratègic i en un horitzó de 2020:

#### **Formació.**

L'any 2020 la UVic té un **model de formació singular i de qualitat** i això fa que sigui una **universitat de referència en formació** reglada (graus, màsters, doctorats) i en formació continuada en els àmbits de tecnologies, biociències, salut i acció social, arts i humanitats, educació, comunicació i empresa.

Manté una **dimensió** que li garanteix l'equilibri entre l'estabilitat i consolidació i alhora el desplegament adequat de l'activitat acadèmica.

Està **ben encaixada en el conjunt del Sistema Universitari de Catalunya** i és capaç d'establir aliances amb altres universitats i d'influir en la millora d'aquest Sistema.



### **Recerca i Transferència**

L'any 2020 la UVic està **ben posicionada internacionalment pel desenvolupament de la seva activitat investigadora i de transferència** per a cada àmbit de coneixement, aconseguides mitjançant la creació d'aliances i xarxes amb centres de recerca bàsica i el lideratge en recerca aplicada, amb un important vincle amb l'entorn.

### **Organització sostenible**

L'any 2020 la UVic és una universitat **sostenible, socialment responsable i altament eficient** perquè s'estructura com una **organització de coneixement centrada en les persones**, funciona per **processos** i els desenvolupa amb un alt nivell de qualitat.

La política de màrqueting inclou una bona **comunicació interna i externa**, contínua, bidireccional i orientada a conèixer les necessitats del mercat i a més disposa d'informació sobre l'evolució professional dels titulats i té cura de la seva carrera professional.

Disposa d'uns **mitjans de producció** adequats i té uns **mitjans de finançament** que garanteixen l'**estabilitat** i la **millora contínua de la qualitat** en el desenvolupament de la seva missió.

### **Comunitat Universitària**

L'any 2020 tota la comunitat universitària **s'identifica amb els valors i se sent implicada** amb la UVic.

Els **estudiants** prioritzen els valors de la institució a l'hora de decidir-se per una formació excel·lent.

El **PAS i el PDI** tenen la possibilitat de realitzar una trajectòria professional en els seus àmbits. Entre ambdós col·lectius hi ha reconeixement mutu i es treballa amb esperit cooperatiu i capacitat d'adaptació i d'innovació.

Els **alumni** mantenen un vincle proactiu amb la universitat i compten amb referents reconeguts.

### **Arrelament i projecció internacional**

L'any 2020 la UVic és un referent territorial i exerceix un lideratge integrador i facilitador d'iniciatives per al **desenvolupament i el progrés del territori**, que s'estructura a partir d'aliances estratègiques amb l'entorn i es basa en un model transversal i cooperatiu. Es **projecta a nivell internacional** per la seva qualitat d'actuació i a partir de vincles i sinergies amb institucions d'arreu del món.

### III.4. Els objectius estratègics, els objectius operatius i les accions

Els objectius estratègics són els fins que es pretén assolir per tal de poder complir la missió i aconseguir la visió.

Els objectius operatius formalitzen i concreten els objectius estratègics, proposant maneres de consecució.

Les accions són activitats concretes que permetran la materialització dels objectius operatius

#### Els Objectius Estratègics i els Objectius Operatius de la UVic per a cada un dels eixos :

<b>Eix 1. FORMACIÓ</b>
<b>Objectiu Estratègic 1.</b> Assolir el nivell de matrícula global que garanteixi la dimensió sostenible de totes les titulacions
<b>Objectiu Operatiu 1.a.</b> Millorar la capacitat d'atracció d'estudiants.
<b>Accions</b> <b>1.a.1.</b> Elaborar un Pla de Necessitats de Comunicació i de Captació d'estudiants per a les titulacions de grau. <b>1.a.2.</b> Elaborar un Pla de Necessitats de Comunicació i de Captació d'estudiants per a les titulacions de Màster, Doctorat i Formació Continuada.
<b>Objectiu Operatiu 1.b.</b> Potenciar l'accés a les titulacions amb menys matrícula.
<b>Accions</b> <b>1.b.1.</b> Concretar Plans d'acció específics per a les titulacions amb menys matrícula.
<b>Objectiu Estratègic 2.</b> Assegurar i consolidar una oferta viable i cohesionada de graus, màster i doctorat que cobreixi els diferents àmbits de coneixement i que l'enforteixi dins del Sistema Universitari de Catalunya
<b>Objectiu Operatiu 2.a.</b> Millorar l'oferta actual de graus, màsters oficials, propis i de doctorat.
<b>Accions</b> <b>2.a.1.</b> Elaborar una proposta de reorganització de l'oferta de titulacions de la UVic, que les tracti de manera integrada, tant pel que fa als nivells de formació com als àmbits de coneixement. <b>2.a.2.</b> Elaborar una base de dades de l'expertesa del professorat per àrees de coneixement.

<p><b>Objectiu Operatiu 2.b.</b> Fomentar i consolidar programes interuniversitaris.</p>
<p><b>Accions</b> <b>2.b.1.</b> Elaborar un pla de col·laboracions interuniversitàries, especialment per als màsters i doctorats.</p>
<p><b>Objectiu Estratègic 3.</b> Generar una <b>oferta de formació continuada</b> sostenible, adequada a les necessitats de l'entorn i coherent amb els àmbits de coneixement</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 3.a.</b> Definir una oferta que respongui a les necessitats i millori la capacitat d'atracció dels sectors interessats en la formació continuada.</p>
<p><b>Accions</b> <b>3.a.1.</b> Crear una Plataforma permanent de relació amb els agents interessats. <b>3.a.2.</b> Incorporar als programes de formació continuada aquella part de l'oferta d'ensenyament reglat que, amb criteris acadèmics i organitzatius, es consideri susceptible de formar-ne part.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 3.b.</b> Facilitar la participació del PDI en la docència de màsters i formació continuada i en la direcció de tesis.</p>
<p><b>Accions</b> <b>3.b.1.</b> Estudiar una proposta de dedicació del PDI que inclogui també la formació continuada i els màsters, i altres tasques.</p>
<p><b>Objectiu Estratègic 4.</b> Desenvolupar un <b>model de formació</b> propi i singular de la UVic</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 4.a.</b> Aplicar una formació que es basi en la integració de diverses metodologies docents, la combinació del contacte presencial amb fórmules no presencials i l'ús de les TIC i també la qualitat de les relacions professorat-alumnat, que s'ha d'orientar cap a la consolidació dels coneixements més que cap a la mera transmissió d'informació.</p>
<p><b>Accions</b> <b>4.a.1.</b> Definir i aplicar una fórmula pròpia d'integració de diverses metodologies docents. <b>4.a.2.</b> Pla d'acollida, de formació inicial i de formació permanent del PDI i PAS. <b>4.a.3.</b> Posar en marxa un programa de seguiment i fòrums de bones pràctiques sobre l'aplicació de les metodologies docents.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 4.b.</b> Aconseguir la implicació activa de l'estudiant en el propi procés de formació, la participació de l'entorn social i productiu en la planificació, el desenvolupament i el seguiment dels programes formatius i també la plena integració de les pràctiques en els plans formatius.</p>

<p><b>Accions</b></p> <p><b>4.b.1.</b> Creació de Consells de Titulació, amb participació dels departaments amb més intervenció en la titulació, d'estudiants de cursos alts o exestudiants i representants externs dels sectors propis de la titulació.</p> <p><b>4.b.2.</b> Revisió i generalització del tractament acadèmic de les assignatures de pràctiques segons els criteris generals i seguiment del compliment dels estàndards europeus.</p> <p><b>4.b.3.</b> Concretar les funcions de les persones responsables de les pràctiques en els centres i titulacions, orientant-les cap a la relació amb els sectors implicats.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 4.c.</b></p> <p>Promoure la inclusió en els plans formatius de la perspectiva internacional i dels valors de l'emprenedoria i de la innovació com a instrument per enfrontar-se als reptes socials i d'altres valors relatius a la seva formació integral.</p>
<p><b>Accions</b></p> <p><b>4.c.1.</b> Revisió de plans d'estudis per integrar-hi els valors de la perspectiva internacional, l'emprenedoria i la innovació. Implementació i seguiment d'aquestes incorporacions.</p>

<p><b>Eix 2. RECERCA I TRANSFERÈNCIA</b></p>
<p><b>Objectiu Estratègic 5.</b> Impulsar una <b>recerca d'excel·lència</b>, reconeguda internacionalment</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 5.a.</b></p> <p>Reforçar les àrees d'especialització de l'activitat investigadora de la UVic i fomentar la creació d'aliances i xarxes amb centres de recerca bàsica.</p>
<p><b>Accions</b></p> <p><b>5.a.1.</b> Definir el mapa d'àrees d'especialització de l'activitat investigadora de la UVic per a cada àmbit de coneixement.</p> <p><b>5.a.2.</b> Definir i desenvolupar un Pla de necessitats d'estructures, instal·lacions i equipaments científics per a cada àmbit de coneixement.</p> <p><b>5.a.3.</b> Definir i desenvolupar un pla de col·laboració amb universitats i centres de recerca bàsica autonòmics, nacionals i internacionals per a les àrees d'especialització de cada àmbit de coneixement.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 5.b.</b></p> <p>Promoure el desenvolupament de programes de formació d'investigadors vinculats a les àrees d'especialització.</p>
<p><b>Accions</b></p> <p><b>5.b.1.</b> Crear i desenvolupar l'Escola de Doctorat.</p> <p><b>5.b.2.</b> Avaluat l'impacte dels projectes de recerca vinculats a tesis doctorals i analitzar com es vehiculen aquests impactes a la societat, a les empreses, institucions, etc.</p>

<p><b>Objectiu Operatiu 5.c.</b>                  Promoure una massa crítica de personal investigador suficient per al desenvolupament d'una activitat d'excel·lència per a cada àmbit d'especialització.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>5.c.1.</b> Analitzar i replantejar, si escau, l'estructura i nombre de departaments i de Grups de Recerca, i el nombre de professorat i la seva distribució en departaments per tal de fomentar l'activitat investigadora i l'especialització de les matèries docents.  <b>5.c.2.</b> Definir i implantar les funcions dels gestors de l'activitat investigadora (Directors de departament, Coordinadors de grup de recerca, Delegats per la recerca, etc)  <b>5.c.3.</b> Elaborar i aplicar un Pla de finançament específic (convocatòries externes, patrocini, etc) per consolidar la política d'encàrrecs de recerca basals i d'intensificació vinculada a les àrees d'especialització.  <b>5.c.4.</b> Definir i desenvolupar un Pla de foment de l'activitat investigadora en l'àmbit sanitari i social.  <b>5.c.5.</b> Analitzar la necessitat que la UVic disposi d'un servei editorial de publicacions científiques indexades.</p>
<p><b>Objectiu Estratègic 6.</b>                  Promoure una <b>transferència de coneixement d'excel·lència</b> per a cada àmbit de coneixement, vinculada amb l'entorn</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 6.a.</b>                  Impulsar la creació d'estructures i serveis per al desenvolupament de recerca aplicada i fomentar la participació en d'altres ja existents .</p>
<p><b>Accions</b>  <b>6.a.1.</b> Definir i implantar un Pla de professionalització i consolidació del personal tècnic de suport a la recerca i la transferència (OTRI).  <b>6.a.2.</b> Definir i desenvolupar un Pla de col·laboració amb centres de recerca aplicada autonòmics, nacionals i internacionals.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 6.b.</b>                  Fomentar i posar en valor l'activitat de transferència de coneixement del professorat.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>6.b.1.</b> Definir i implantar un Pla de valorització i comercialització de l'activitat científica de la UVic.  <b>6.b.2.</b> Creació d'un portal que actuï com a "finestreta única" de relació amb l'entorn que doni projecció nacional i internacional de les línies d'especialització de la UVic.  <b>6.b.3.</b> Definir i desenvolupar instruments per a reconèixer l'activitat de transferència de coneixement dins de la dedicació del professorat.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 6.c.</b>                  Fomentar projectes amb els agents econòmics i socials de l'entorn.</p>
<p><b>Accions</b></p>

- 6.c.1.** Elaborar i desenvolupar un Pla per impulsar la participació del personal investigador i dels doctorands en projectes de recerca vinculats a empreses i institucions.
- 6.c.2.** Elaborar i desenvolupar un Pla d'autofinançament de projectes de recerca aplicada nacionals/internacionals.
- 6.c.3.** Fomentar la participació de la UVic en els vivers d'empreses i parcs tecnològics de l'entorn (IMPEVIC, OPE Manlleu, etc) i fomentar la creació d'Spin Off.

### EIX 3. ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

#### Objectiu Estratègic 7.

Desenvolupar una **política de gestió del coneixement** coherent amb els objectius institucionals (ORGANITZACIÓ I PERSONES)

##### Objectiu Operatiu 7.a.

Optimitzar l'organització (Serveis docents i de suport).

##### Accions

- 7.a.1.** Avaluar i redissenyar l'organització dels serveis, departaments, titulacions i facultats.
- 7.a.2.** Elaboració d'un estatut del PDI i PAS (anàlisi del model de categories professionals i càrrecs, càrrega acadèmica, personal investigador en formació, avaluació, etc.).

##### Objectiu Operatiu 7.b.

Implantar operativament la política de gestió del coneixement.

##### Accions

- 7.b.1.** Elaboració i aprovació d'un catàleg de llocs de treball, tant de PDI com de PAS, per donar resposta a les necessitats docents i de recerca (definir perfils tècnics/tecnològics del PAS...).
- 7.b.2.** Implantació del catàleg i adequació dels recursos humans a aquest catàleg.
- 7.b.3.** Creació d'un model de desenvolupament professional i aplicació individual tenint en compte un registre de l'activitat personal (base de dades).
- 7.b.4.** Definició de totes les competències necessàries que ha de tenir el PDI i el PAS per aconseguir els objectius de la institució.
- 7.b.5.** Definició i implantació d'un model de gestió per objectius.

#### Objectiu Estratègic 8.

Impulsar l'**orientació a processos i l'organització horitzontal**, tot millorant-ne l'eficiència (PROCESSOS)

##### Objectiu operatiu 8.a.

Optimitzar la relació cost-qualitat dels processos interns.

##### Accions

- 8.a.1.** Anàlisi de la situació actual pel que fa a processos a la UVic, mitjançant l'elaboració d'un mapa.
- 8.a.2.** Anàlisi i millora de processos: identificació i descripció (definició de tasques, actors, documents i sistemes) dels processos estratègics, clau i de suport, prioritització dels processos principals, reenginyeria i definició dels indicadors clau.

<p><b>Objectiu Estratègic 9.</b> Promoure una <b>bona comunicació</b> contínua, bidireccional i proactiva (COMUNICACIÓ)</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 9.a.</b> Avaluar de forma permanent la percepció de la qualitat de la comunicació interna, tot cercant sempre la total coherència entre el que es pensa, el que se sent, el que es diu i el que es fa.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>9.a.1.</b> Auditoria de la comunicació interna de la UVic.  <b>9.a.2.</b> Sistema d'avaluació contínua de la qualitat interna de la comunicació.  <b>9.a.3.</b> Dissenyar un Pla de comunicació interna integrat i integral.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 9.b.</b> Adaptar la comunicació externa a les necessitats del mercat (in/out), la captació de talent, l'empleabilitat dels titulats i la promoció dels continguts (productes i serveis) i de la marca.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>9.b.1.</b> Dissenyar un Pla de màrqueting.  <b>9.b.2.</b> Creació d'un suport per a l'associació d'antics alumnes, tenint en compte la importància de la capacitat prescripció d'aquest col·lectiu.  <b>9.b.3.</b> Creació d'un Career-Center.  <b>9.b.4.</b> Creació d'una base de dades d'experts de la UVic que també són bons comunicadors per promoure la participació de la comunitat en els mitjans d'opinió.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 9.c.</b> Crear un espai de comunicació vertebrador, molt intuïtiu i que cobreixi totes les necessitats de la universitat.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>9.c.1.</b> Redisseny del web per fer-lo una eina útil i intuïtiva, fàcil de manejar per tots els públics (pensar en qui hi entra i perquè ho fa): definició de perfils (professorat secundària, empreses, centres vinculats, etc.) i auditoria digital.  <b>9.c.2.</b> Redisseny del Campus virtual (mateixos criteris punt 9.c.1).  <b>9.c.3.</b> Exploració i impuls de la creació de nous formats en els mitjans de comunicació audiovisuals propis de la UVic (ràdio, TV, Canal UVic).  <b>9.c.4.</b> Desenvolupar el multilingüisme a tots els continguts.  <b>9.c.5.</b> Anàlisi constant i adequat de la utilització del web.</p>
<p><b>Objectiu Estratègic 10.</b> Vetllar per un alt nivell de <b>qualitat</b> (MITJANS DE PRODUCCIÓ)</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 10.a.</b> Adaptar-se i anticipar-se a les necessitats generals, docents i de recerca i transferència, integrant els principis de la <i>qualitat total</i> en un entorn de sostenibilitat i innovació tecnològica.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>10.a.1.</b> Dissenyar un Pla de necessitats d'infraestructures a llarg termini, consensuat amb els diferents centres i serveis, que defineixi un marc de referència organitzatiu, permetent el posterior desplegament en fases segons els recursos disponibles.  <b>10.a.2.</b> Pla de sistemes d'informació.  <b>10.a.3.</b> Dissenyar un sistema d'avaluació periòdica de la qualitat dels diferents serveis i àmbits funcionals de la UVic (enquestes, indicadors, KPI...).</p>

<p><b>Objectiu Operatiu 10.b.</b> Aconseguir una gestió eficient i optimitzada de les inversions que afavoreixi una política d'equitat per a la UVic en la distribució dels recursos del Sistema Universitari Públic.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>10.b.1.</b> Elaboració d'un Pla d'inversions plurianual i de finançament.  <b>10.b.2.</b> Realització d'una gestió optimitzada de les polítiques de compra.  <b>10.b.3.</b> Realització d'un sistema de gestió d'actius permanent d'immobilitzat.</p>
<p><b>Objectiu Estratègic 11.</b> Assegurar el <b>nivell òptim de finançament (FINANÇAMENT)</b></p>
<p><b>Objectiu Operatiu 11.a.</b> Promoure un nou model de finançament de la UVic en el marc del Sistema Universitari Públic que permeti la sostenibilitat, la seguretat i l'estabilitat.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>11.a.1.</b> Posada en valor del que es fa bé tant internament com externament.  <b>11.a.2.</b> Increment de les vies de finançament: lloguer d'espais, producció audiovisual...  <b>11.a.3.</b> Millora del sistema d'informació econòmica per activitats i processos.  <b>11.a.4.</b> Pla de millora del sistema de gestió pressupostària. Introducció de filosofia de gestió del contracte programa i del pressupost (pressupost = compromís). Eficàcia, efectivitat i eficiència.  <b>11.a.5.</b> Incrementar les vies de finançament: mecenatge i patrocinis.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 11.b.</b> Potenciar una política diferencial de beques per la UVic, tot promovent la cultura de l'esforç i l'excel·lència.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>11.b.1.</b> Millora de la política de beques de la UVic (Que res no t'aturi).  <b>11.b.2.</b> Pla de millora de les beques internes de la UVic cap a l'excel·lència acadèmica.  <b>11.b.3.</b> Pla de comunicació de les beques.</p>

--



<b>EIX 4.- COMUNITAT UNIVERSTÀRIA</b>	
<b>Objectiu Estratègic 12.</b> Orientar la <b>captació d'estudiants i professionals</b> transmetent els valors diferencials de la UVic per tal que la prioritzin.	
<b>Objectiu Operatiu 12.a</b> Fer que els estudiants potencials escullin la UVic, tot millorant l'oferta de serveis i activitats..	
<b>Accions</b> <b>12.a.1.</b> Analitzar el mercat i adaptar millor l'oferta a la demanda. <b>12.a.2.</b> Fer la campanya publicitària general més identificativa (quant a color, estil, valors...), que tingui més continuïtat en el temps i que s'hi vegi fil conductor. <b>12.a.3.</b> Potenciar i generalitzar l'ús de xarxes socials en els àmbits que la UVic té expertesa (p. ex. cada grup de recerca hauria de tenir bloc o pàgina en xarxa social). <b>12.a.4.</b> Fomentar l'ús dels materials corporatius i promocionals per potenciar i donar coherència a la imatge corporativa.	
<b>Objectiu Operatiu 12.b.</b> Fer que els millors professionals escullin la UVic per desenvolupar-hi la seva carrera.	
<b>Accions</b> <b>12.b.1.</b> Comunicar (activament i passiva) la missió i els valors de la UVic. <b>12.b.2.</b> Pla de captació, retenció i/o vinculació de persones/professionals de talent tenint en compte el model de desenvolupament professional.	
<b>Objectiu Operatiu 12.c.</b> Vetllar pel bon clima laboral, la igualtat i el reconeixement mutu.	
<b>Accions</b> <b>12.c.1.</b> Dotar d'espais i serveis comuns que facilitin la interrelació de la comunitat universitària. <b>12.c.2.</b> Adoptar mesures efectives que facilitin l'accessibilitat i la integració de les persones en els campus i l'entorn de la UVic. <b>12.c.3.</b> Fer una enquesta anual de clima laboral i aplicar el pla de millores que correspongui.	
<b>Objectiu Estratègic 13.</b> Fer que la comunitat universitària mantingui viu el sentiment de <b>pertinença</b> a la UVic	
<b>Objectiu Operatiu 13.a.</b> Enfortir els vincles amb la UVic, incorporant tota la comunitat universitària en l'organització de les activitats.	
<b>Accions</b> <b>13.a.1.</b> Crear un portal de serveis de valor afegit per tal de potenciar la pertinença de la comunitat amb la universitat (FEM UVic). <b>13.a.2.</b> Crear, potenciar i dinamitzar l'Associació Alumni UVic. <b>13.a.3.</b> Dinamitzar les Aules de formació de la gent gran.	

<p><b>Objectiu Operatiu 13.b.</b> Impulsar la màxima participació possible i la implicació en els processos de presa de decisions.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>13.b.1.</b> Posar a disposició de la comunitat universitària la informació necessària per a la seva participació en la presa de decisions.  <b>13.b.2.</b> Crear la figura del Síndic de Greuges Universitari (Defensor universitari) de tota la comunitat universitària.</p>

<p><b>EIX 5.- ARRELAMENT I PROJECCIÓ INTERNACIONAL</b></p>
<p><b>Objectiu Estratègic 14.</b> Actuar de motor per al <b>desenvolupament i el progrés del territori</b></p>
<p><b>Objectiu Operatiu 14.a.</b> Aconseguir una bona identificació i selecció d'actors prioritaris i fer aliances estratègiques.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>14.a.1.</b> Identificar agents estratègics, avaluar projectes i posar en valor els projectes conjunts.  <b>14.a.2.</b> Crear grups de discussió sobre temes d'actualitat relacionats amb els àmbits de coneixement de la UVic.  <b>14.a.3.</b> Promoure els atractius culturals, socials, empresarials i industrials de la ciutat de Vic i el seu entorn com a campus-ciutat per tal d'enfortir la marca UVic.  <b>14.a.4.</b> Fomentar entre l'estudiantat l'emprenedoria empresarial i social de manera que els permeti millorar l'accés laboral.  <b>14.a.5.</b> Identificar i avaluar iniciatives i projectes externes i facilitar l'encaix en l'activitat de la UVic.</p>
<p><b>Objectiu Estratègic 15.</b> Definir una política d'actuació amb els centres adscrits i vinculats</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 15.a.</b> Promoure i millorar les aliances estratègiques amb centres adscrits i vinculats.</p>
<p><b>Accions</b>  <b>15.a.1.</b> Establir els criteris estratègics de vinculació de centres adscrits i vinculats per tal d'avaluar les propostes.  <b>15.a.2.</b> Millorar els procediments operatius de relació i suport amb els centres adscrits i vinculats per tal d'avaluar les propostes.</p>

<p><b>Objectiu Estratègic 16.</b> Promoure una <b>cultura institucional internacional</b> i plurilingüe</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 16.a.</b> Internacionalitzar l'activitat acadèmica: oferta acadèmica, activitat docent, professorat, estudiants i serveis.</p>
<p><b>Accions</b></p> <p><b>16.a.1.</b> Identificar els potencials de cada centre que puguin tenir una projecció internacional i prioritzar les accions.</p> <p><b>16.a.2.</b> Generar un Pla d'Acció Internacional de la UVic a partir dels Plans de Centres i de Serveis.</p> <p><b>16.a.3.</b> Establir mecanisme per donar un reconeixement acadèmic al professorat que imparteix assignatures de contingut en llengua anglesa i els professorat encarregat de desenvolupar projectes col·laboratius amb universitats i institucions estrangeres d'interès pel centre.</p> <p><b>16.a.4.</b> Preparar una formació de la metodologia AICLE adreçada als professors que imparteixen assignatures en llengua estrangera.</p> <p><b>16.a.5.</b> Establir criteris per a la retribució dels materials elaborats per a les assignatures de contingut en llengua anglesa dels graus.</p> <p><b>16.a.6.</b> Aplicar i fer el seguiment del Pla de Llengües de la UVic.</p> <p><b>16.a.7.</b> Definir línies prioritàries i coordinar les activitats de Cooperació Internacional de la UVic.</p>
<p><b>Objectiu Operatiu 16.b.</b> Internacionalitzar els processos de suport.</p>
<p><b>Accions</b></p> <p><b>16.b.1.</b> Redefinir les funcions dels coordinadors acadèmics de relacions internacionals i de l'Àrea de Relacions Internacionals per tal de millorar la coordinació de les activitats d'àmbit internacional a la UVic.</p> <p><b>16.b.2.</b> Crear un Centre Estratègic d'Internacionalització.</p> <p><b>16.b.3.</b> Definir, automatitzar i difondre els processos implicats en l'activitat internacional de l'alumnat de la Uvic.</p> <p><b>16.b.4.</b> Desenvolupar sistemes de comunicació multimèdia i interactius per als estudiants.</p> <p><b>16.b.5.</b> Dissenyar un Pla d'Acció per a les àrees i serveis implicats en la recepció i atenció de l'estudiantat forani.</p> <p><b>16.b.6.</b> Dissenyar un pla per comunicar a nivell intern i extern l'estratègia internacional de la UVic.</p> <p><b>16.b.6.</b> Dissenyar un pla per comunicar a nivell intern i extern l'estratègia internacional de la UVic.</p> <p><b>16.b.7.</b> Definir una estratègia per a la captació d'alumnat estranger a partir dels plans d'acció internacionals dels centres.</p> <p><b>16.b.8.</b> Coordinar les activitats d'àmbit internacional de l'Àrea de Relacions Internacionals i l'OTRI.</p>

#### **IV- Participació de la Comunitat Universitària**

L'etapa de participació té com a finalitat la implicació de la comunitat UVic en l'elaboració del Pla Estratègic. Per tal de facilitar la participació, es van organitzar tallers, un per a cada eix estratègic, als qual van participar PDI, PAS i estudiants.

A l'inici de cada taller es va presentar la metodologia de treball i el marc estratègic elaborat per la CPE: la missió, els valors, els eixos estratègics, la visió, els objectius estratègics i els objectius operatius. D'aquesta manera la comunitat universitària podia proposar totes aquelles accions o projectes que podrien ajudar la UVic a assolir els objectius.

Es tractava de captar tota la capacitat i creativitat dels membres de la UVic, que van fer propostes ambicioses, però realistes.

En els tallers hi va participar 146 persones:

69 membres del PDI

70 membres del PAS

5 estudiants

2 persones externes

## V. LLISTAT DE PROJECTES SELECCIONATS I QUADRES DE COMANDAMENT

Les consultes a la comunitat universitària van donar com a resultat una relació exhaustiva d'accions i projectes que els participants van proposar per assolir els objectius. La CPE va realitzar una anàlisi de les accions i projectes proposats: cada un d'ells va ser sotmès a un sistema de selecció en funció de criteris d'importància, urgència i viabilitat. Així es van poder eliminar els projectes i accions clarament impossibles.

Els seleccionats es van analitzar en funció de la relació esforç/importància i en funció de la relació cost/benefici, per tal de poder prendre les decisions d'execució.

Un cop establerta la relació definitiva d'accions i projectes seleccionats, es va començar l'elaboració dels quadres de comandament.

**El quadre de comandament** és una eina de gestió que permet definir, implantar i fer el seguiment de l'estratègia de la institució. Es fonamenta en el potencial de les persones que en formen part, per assolir els objectius establerts. Articula l'estratègia de la institució en :

- Objectius
- Accions o Projectes que conduiran a assolir els objectius
- Responsables de les accions i projectes
- Indicadors de progrés
- Calendari
- Metes
- Recursos necessaris per a desenvolupar les accions i projectes
- Protocol de seguiment i avaluació del pla

**Vegeu quadre de Comandament de la UVic a l'annex 2.**

## VI. PROPOSTA D'ACTUACIONS PRIORITÀRIES

Per a cada eix estratègic s'ha definit la visió global de l'eix. Ara bé, partint d'una visió global de tots els eixos, s'identifiquen dins de cada un, accions centrals o bàsiques, moltes de caràcter transversal i/o correlacionades, que haurien de ser prioritàries i configurar grans actuacions.

**A l'annex 3 es presenta un quadre** mitjançant el qual es proposa una agrupació de les accions del Quadre de Comandament, que mostra les grans actuacions identificades, com a conjunt d'accions estratègiques que cal contemplar de manera integrada; alhora posa de relleu altres accions derivades o vinculades.

**En el cas de l'eix 1, "Formació"** apareixen com a prioritàries les següents actuacions:

1

**L'elaboració i implantació d'un mapa d'estudis de graus, màsters, doctorats i formació contínua que, d'una banda, sigui coherent i viable i, de l'altra, incorpori elements diferencials significatius respecte a d'altres universitats del SUC.**

En la coherència d'aquest mapa s'hi inclou, especialment, la relació amb el territori i el compromís de la UVic en el seu desenvolupament.

**El desenvolupament d'un model de formació propi i singular de la UVic, que inclogui també la formació on line.**

Elements obvis d'aquest model han de ser, entre d'altres, l'ús de les TIC, com a eines de suport, l'aprenentatge d'una tercera llengua i la implicació de l'estudiantat.

**En el cas de l'eix 2, "Recerca i Transferència",** apareixen com a prioritàries les següents actuacions:

**La identificació de les línies de recerca pròpies de la UVic d'acord amb les àrees d'especialització dels estudis i dels recursos disponibles.**

La realització d'aquesta actuació facilitarà consegüentment, el disseny de les accions de millora de la capacitat investigadora dels grups de recerca (perfils competencials i recursos), l'establiment d'aliances, i de mecanismes de participació en projectes de recerca internacionals i en xarxes i consorcis de recerca, en un pla de finançament...

**La consolidació i professionalització de L'OTRI, potenciant la figura del promotor/facilitador de cada grup de recerca**

Aquesta actuació, conjuntament amb l'anterior, facilitarà potenciar l'emprenedoria, la valorització de la recerca i la seva transferència a l'entorn.

**En el cas de l'eix 3, Organització sostenible,** s'agrupen moltes accions que són comuns a gairebé tots els eixos, atès que aquest eix inclou les estructures organitzatives i funcionals i els recursos de tot tipus (persones, economia, informació i infraestructures).

Sobre aquesta base, destaquen com a prioritàries les següents actuacions:

**L'anàlisi de l'estructura (organitzativa i funcional) i l'aplicació de les mesures que en derivin per garantir la sostenibilitat econòmica i la gestió eficient i transparent dels recursos.**

Entre d'altres, aquesta actuació integra la revisió i millora dels processos interns, l'e-administració, la gestió i el control de costos i la rendició de comptes.

**LA REVISIÓ I MILLORA DELS ELEMENTS DE LA POLÍTICA DE PERSONAL (PDI I PAS): selecció, contractació, acollida retribucions, formació, promoció... I LA MILLORA DE LA GESTIÓ DE PERSONES: RLT, identificació de perfils, gestió per competències, gestió del talent, avaluació, motivació, sistema d'incentius, carrera professional....**

En particular, destaca la conveniència de definir un perfil explícit del personal docent i investigador, la necessitat d'afavorir la professionalització del PAS i l'elaboració d'una base de dades d'expertes de les persones.



**L'elaboració d'un pla de promoció/màrqueting que inclogui l'oferta de serveis de la UVic i la proposta d'accions adreçades a la captació d'estudiants i a la consolidació de la seva marca.**



**L'elaboració d'un pla de comunicació bidireccional, intern i extern, que inclogui mecanismes d'autoavaluació i millora.**

Suposa, en particular, la difusió dels valors distintius de la UVic i, també, la revisió i millorar, si escau, de les eines i mitjans de comunicació disponibles.

**En el cas de l'eix 5, "Arrelament i projecció internacional",** apareixen com a prioritàries les actuacions següents:



**La definició i promoció de la UVic com a entitat de connexió i interacció dels stakeholders externs i facilitadora de sinergies.**

Dins d'aquesta actuació destaca en particular la conveniència d'establir un model de **participació de la UVic en la Formació Professional de cicle superior**, la qual cosa pot incidir en el mapa de l'activitat acadèmica de la UVic.

En termes generals inclou **l'establiment d'aliances territorials a nivell d'institucions universitàries, l'establiment de xarxes d'empreses i institucions col·laboradores** per facilitar la realització de pràctiques dels estudiants, la seva empleabilitat... i, també, per consolidar relacions institucionals i aconseguir finançament procedent del patrocini d'empreses i institucions, i **la creació d'ens mixtes, de relació amb l'entorn**, que facilitin la transferència de tecnologia i coneixement i l'atracció de talent (càtedres empresa, instituts universitaris....)

Amb tot, la UVic vol contribuir a l'equilibri territorial amb vocació internacional. Per això, finalment, s'identifica com a actuació prioritària



**L'ELABORACIÓ D'UN PLA D'INTERNACIONALITZACIÓ**

Aquest pla està lligat a les accions relacionades amb docència, recerca i transferència.



**VII. ETAPA DE CONCLUSIÓ: APROVACIÓ, EXECUCIÓ I SEGUIMENT DEL PLA.  
DESPLÉGAMENT DEL PLA A LES UNITATS**

Finalment el Pla haurà de ser aprovat pels òrgans competents, ser difós dins i fora (si s'escau) de la UVic i iniciar la seva execució, aplicant el sistema de seguiment i l'avaluació periòdica que s'hagi acordat al moment de preparar els quadres de comandament.

El següent pas hauria de ser el desplegament del pla a les diferents unitats de la UVic.

## ANNEX 1 COMPOSICIÓ DE LA CPE de la UVic

### Membres de la junta de rectorat:

- Jordi Muntaña, rector i president de la CPE
- Pere Quer, vicerector
- Marta Otero, vicerectora
- Josep Tarradellas substituït posteriorment per Carme Sanmartí, secretària general
- Jordi Codina, gerent.
  
- Joan Masnou, adjunt al vicerectorat

### Altres membres del Consell de Direcció:

- Francesc Codina, degà
- Josep Ayats, director
- Antoni Soy, degà
- Anna Bonafont, substituïda posteriorment per Marga Pla, directora

### Membres de la Fundació Universitària Balmes (FUB):

- Pilar Soldevila, substituïda posteriorment per Joan Turró, director de la FUB
- Anna Mates, patrona de la FUB
- Joan Font, patró de la FUB
- Antoni Anglada, patró de la FUB

### Representants del PDI:

- Manuel Llanas
- Joan Carles Martori
- Joan Soler

### Representants del PAS:

- Arnau Bardolet
- Cristina Font
- Josep Maria Roma

### Representant dels Estudiants:

- Dolça Luque

### Representants dels stakeholders externs:

- Abel Conill
- Pere Medina
- Núria Roger

### Secretari de la CPE:

- Ricard Giramé, director de l'Àrea de Qualitat i secretari de la CPE

**ANNEX 2.**


**QUADRE DE RELACIÓ DE LES ACTUACIONS PRIORITÀRIES AMB LES ACCIONS DEL  
QUADRE DE COMANDAMENT**


## RELACIÓ DEL LES ACTUACIONS PRIORITÀRIES AMB LES ACCIONS DELS QC

	ACTUACIÓ PRIORITATÀRIA	RELACIÓ DE LES ACTUACIONS PRIORITÀRIES AMB LES ACCIONS DELS QC <sub>i</sub>
1	L'ELABORACIÓ I IMPLANTACIÓ D'UN MAPA D'ESTUDIS DE GRAUS, MÀSTERS, DOCTORATS I FORMACIÓ CONTÍNUA QUE, D'UNA BANDA, SIGUI COHERENT I VIABLE I, DE L'ALTRA, INCORPORI ELEMENTS DIFERENCIALS SIGNIFICATIUS RESPECTE A D'ALTRES UNIVERSITATS DEL SUC.	2.a.1 2.a.2 2.b.1
2	EL DESENVOLUPAMENT D'UN MODEL DE FORMACIÓ PROPI I SINGULAR DE LA UVIC, QUE INCLOGUI TAMBÉ LA FORMACIÓ ON LINE	4.a.1 4.a.2 4.a.3 4.b.1 4.b.2 4.b.3
3	LA IDENTIFICACIÓ DE LES LÍNIES DE RECERCA PRÒPIES DE LA UVIC D'ACORD AMB LES ÀREES D'ESPECIALITZACIÓ DELS ESTUDIS I DELS RECURSOS DISPONIBLES.	5.a.1 5.a.2 5.a.3 5.b.1 5.b.2 5.c.5 6.a.2 6.c.2
4	LA CONSOLIDACIÓ I PROFESSIONALITZACIÓ DE L'OTRI, POTENCIANT LA FIGURA DEL PROMOTOR/FACILITADOR DE CADA GRUP DE RECERCA	6.a.1 16.b.8
5	L'ANÀLISI DE L'ESTRUCTURA (ORGANITZATIVA I FUNCIONAL) I L'APLICACIÓ DE LES MESURES QUE EN DERIVIN PER GARANTIR LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA I LA GESTIÓ EFICIENT I TRANSPARENT DELS RECURSOS	7.a.1 7.a.2 8.a.1 8.a.2 10.a.1 10.a.2 10.a.3 10.b.1 10.b.2 10.b.3 11.a.1 11.a.2 11.a.3 11.a.4 11.a.5 11.b.1 11.b.2 11.b.3 16.b.2 16.b.3 16.b.5

6	LA REVISIÓ I MILLORA DELS ELEMENTS DE LA POLÍTICA DE PERSONAL (PDI I PAS): selecció, contractació, acollida retribucions, formació, promoció... I LA MILLORA DE LA GESTIÓ DE PERSONES: RLT, identificació de perfils, gestió per competències, gestió del talent, avaluació, motivació, sistema d'incentius, carrera professional....	3.b.1		
		5.c.1 5.c.2 5.c.3 5.c.4		
		6.b.1 6.b.2 6.b.3		
		7.b.1 7.b.2 7.b.3 7.b.4 7.b.5		
		12.b.2		
		12.c.1 12.c.2 12.c.3		
		13.b.1 13.b.2		
		16.a.3 16.a.5		
		7	L'ELABORACIÓ D'UN PLA DE PROMOCIÓ/MARQUETING QUE INCLOGUI L'OFERTA DE SERVEIS DE LA UVIC I LA PROPOSTA D'ACCIONS ADREÇADES A LA CONSOLIDACIÓ DE LA SEVA MARCA.	1.a.1 1.a.2
1.b.1				
9.b.1 9.b.2 9.b.4				
12.a.1 12.a.2 12.a.3 12.a.4				
12.b.1				
14.a.3				
16.b.6 16.b.7				
8	L'ELABORACIÓ D'UN PLA DE COMUNICACIÓ BIDIRECCIONAL, INTERN I EXTERN, QUE INCLOGUI MECANISMES D'AUTOAVALUACIÓ I MILLORA.			9.a.1 9.a.2 9.a.3
		9.c.1 9.c.2 9.c.3 9.c.4 9.c.5		
		16.b.4		
		9	LA DEFINICIÓ I PROMOCIÓ DE LA UVIC COM A ENTITAT DE CONNEXIÓ I INTERACCIÓ DELS STAKEHOLDERS EXTERNS I FACILITADORA DE SINERGIES.	3.a.1 3.a.2
				6.c.1 6.c.3
				9.b.3
13.a.1 13.a.2 13.a.3				
14.a.1 14.a.2 14.a.4 14.a.5				
15.a.1 15.a.2				

10	L'ELABORACIÓ D'UN PLA D'INTERNACIONALITZACIÓ	4.c.1
		16.a.1
		16.a.2
		16.a.4
		16.a.6
		16.a.7
		16.b.1

i  Acció prioritària

 Acció derivada o vinculada