

**PLA
ESTRATÈGIC**
2008-2013
DE LA
**UNIVERSITAT
DE GIRONA**

2008
2013

**PLA ESTRATÈGIC 2008–2013
DE LA UNIVERSITAT DE GIRONA**

Edita: Universitat de Girona. Àrea de Comunicació i Relacions Institucionals

Fotocomposició: Laura Ensesa Moliner

Dipòsit legal: Gi-987-2008

Girona, setembre de 2008

ÍNDEX

1. Presentació	5
2. Pla estratègic 2008-2013: missió, valors i visió	9
3. Àmbits, eixos estratègics i línies d'actuació	11
Àmbit 1: la creació i transferència del coneixement	11
Àmbit 2: la docència i l'aprenentatge	17
Àmbit 3: la Universitat de Girona com a referent social	24
Àmbit 4: la comunitat universitària	27
Àmbit 5: l'organització i la gestió de recursos	32
Annex	39

I. PRESENTACIÓ

La planificació estratègica de la UdG és un procés, un camí que la Universitat de Girona ha volgut fer com a institució, de manera col·lectiva i amb la participació de tota la comunitat i de la societat. El Pla estratègic és el document que concreta els termes en què s'ha de fer aquesta planificació. És un document escrit, sí, però va molt més enllà. No és simplement un text per llegir i compartir o criticar. Neix així, en paper, però vol ser la guia que orienta el camí, el trajecte que la Universitat viurà al llarg de les quatre etapes següents.

La primera etapa és l'elaboració del document de partida que ha servit de base per al debat del Pla Estratègic i que ha estat elaborat a partir de l'anàlisi de la situació actual de la Universitat de Girona i del context del sistema universitari català i europeu. Un sistema que ha canviat molt en els darrers vint anys. Hem viscut grans canvis socials que han afectat radicalment l'organització i el funcionament de les universitats: ha augmentat i s'ha diversificat el nombre d'estudiants, s'han desplegat les titulacions en un ampli ventall d'estudis, s'ha allargat el període de formació de les persones estenent-la al llarg de tota la vida, s'han incorporat les TIC, amb tot el que signifiquen de globalització del coneixement i la internacionalització, s'ha assumit la tercera missió de les universitats d'esdevenir motor socioeconòmic del país, s'ha introduït la cultura de l'avaluació i el retiment de comptes en la gestió i el finançament. I tantes coses més, que han produït en el seu conjunt un impacte significatiu en les universitats. En l'elaboració d'aquest document s'han analitzat aquests canvis i s'ha treballat en àmplies propostes de futur.

La segona etapa és la fase de debat i aprovació del model d'universitat que volem aconseguir per mitjà del Pla Estratègic Institucional. Els Estatuts de la nostra Universitat, els estudis encarregats pel Consell Social sobre l'impacte de la UdG en l'economia i en el territori, sobre la inserció laboral dels titulats o sobre les necessitats de formació, l'avaluació institucional de la Universitat en conveni amb l'EUA, les avaluacions internes i externes que els estudis de la UdG han anat realitzant periòdicament i sistemàtica des de l'any 1996, les moltes dades i anàlisis realitzades internament per a la presa de decisions en tots els àmbits de la Universitat, així com d'altres documents interns han servit de base sòlida per a una diagnosi de la situació actual de la UdG i per a la seva projecció de futur. En aquests

anys de construcció de l'EEES, hem de posicionar-nos amb força en l'entorn català i europeu per desplegar amb eficàcia i orgull institucional la missió que correspon a una universitat del segle XXI. El pensament del col·lectiu universitari i l'estímul extern de la societat s'han volgut expressar en els eixos estratègics i en les línies d'actuació que orientaran les actuacions de la UdG en els propers sis anys. És un esforç real per a tots nosaltres, per a tota la comunitat universitària sigui quin sigui el paper de cadascú dins de la institució. Però la planificació estratègica té també l'avantatge d'orientar les decisions de govern en el futur immediat i permetre la transparència i la diversificació de les accions a emprendre per aconseguir els objectius marcats.

La tercera etapa es el pas de la reflexió teòrica a la fase operativa. Aquesta etapa correspon a la del desplegament del Pla Estratègic que aprovi el Claustre i es concretarà en l'elaboració dels plans sectorials i els plans operatius de cada una de les unitats de la UdG: Facultats i Escoles, Departaments, Instituts, unitats de l'administració, etc. Cada unitat elaborarà el seu propi pla en funció de la seva visió estratègica. Cada unitat definirà, en el marc de la UdG i en el context del Sistema Universitari Català, els objectius i les prioritats que hauran d'emmarcar la seva actuació, així com les accions que portaran a terme fins l'any 2013 per assolir-los. Els plans operatius de les unitats, coherents i complementaris dels plans sectorials, representen el veritable impuls per al progrés de la Universitat. Els plans de les unitats han de comportar decisions, algunes compartides amb el rectorat per mitjà de contractes-programa plurianuals que augmentin l'autonomia de les unitats en la presa de decisions.

La quarta etapa correspon a l'evolució i seguiment del Pla Estratègic Institucional, dels Plans Sectorials i dels Plans Operatius de les Unitats. El desenvolupament de les accions previstes ha de ser contrastat, any a any, en la memòria anual, que esdevé el principal element per al retiment de comptes. Correspon a aquesta fase el desplegament de les accions coherents amb la planificació de la fase anterior i també la presa de decisions que corregeixi el rumb d'acord amb l'evolució de la Universitat i del Sistema Universitari Català, en el benentès que aquest procés de millora contínua requereix una adaptació també contínua a l'evolució permanent del context i del sistema universitari.

Només l'acció de les persones de la comunitat universitària pot canviar la UdG. La universitat no serà diferent pel fet d'haver aprovat un Pla Estratègic en el Claustre. No canviarem la UdG implicant-nos només en el debat. Serà la implicació de les persones i de les unitats en el desplegament de

la planificació estratègica que faran de la UdG una universitat reconeguda per la seva solidesa, pel seu rigor intel·lectual i pel compromís i la responsabilitat social de les seves accions.

Anna Maria Geli de Ciurana

Rectora de la Universitat de Girona

Maig 2008

2. PLA ESTRATÈGIC 2008-2013: MISSIÓ, VALORS I VISIÓ

MISSIÓ: La Missió defineix la raó de ser de la institució. La UdG **defineix** la seva Missió de la manera següent:

“La UdG té com a missió la creació i la transferència de coneixement, la docència i l’aprenentatge, amb la voluntat de ser, des de l’arrelament en el territori, un referent en l’Euroregió Pirineus Mediterrània i una institució ben posicionada a escala europea.”

La Universitat de Girona té un compromís explícit que és alhora un tret essencial de la seva raó de ser: el deure d’esdevenir –i la plena consciència de ser– una institució d’educació superior, recerca i transferència amb vocació de servei públic. Per tal de dur a terme aquest compromís, la UdG es basa en la seva capacitat de **lideratge**, entesa com una eina per assumir la condició de motor de progrés al servei de la societat. Aquest motor només pot funcionar impulsat per un exercici eficaç i continuat de **responsabilitat social**, pròpia de les institucions públiques, i ateses les missions d’ensenyament, recerca i transferència com a factors claus per al progrés del país i el seu desenvolupament social, cultural, científic i econòmic, la innovació i el benestar dels ciutadans.

La **cohesió** de la comunitat universitària és un factor essencial que garanteix l’avenç de la institució i que ha de permetre, a partir d’òptiques diverses, enfocar l’objectiu comú de ser un referent per al nostre entorn i incrementar l’impacte positiu en la societat, d’esdevenir una institució **incardinada en el territori** i al mateix temps amb una voluntat explícita de **projecció internacional**. Aquesta cohesió contempla una finalitat compartida i estratègies diferenciades, a la recerca d’un consens crític, sota el principi de la **qualitat** i del control que s’hi exerceix, com a millora contínua en tots els àmbits d’actuació.

S’identifica 5 valors de caràcter transversal que han de condicionar positivament la formulació i el desplegament del Pla Estratègic i han de singularitzar la nostra Universitat:

- Lideratge
- Responsabilitat Social
- Cohesió

- Incardinació en el territori, amb projecció internacional
- Qualitat

VISIÓ: El desplegament del Pla Estratègic 2008-2013 ha de fer que la nostra Universitat sigui percebuda d'acord amb la següent visió. L'any 2013, la UdG vol ser una institució caracteritzada i reconeguda per les següents orientacions i vocacions:

- **Singularització:** perquè a partir del coneixement de la pròpia realitat i del nostre context, la Universitat potencii els aspectes que la fan ser singular i, per raó d'aquesta singularitat, la fan més atractiva.
- **Governabilitat,** com a element que ha de permetre dotar-nos de les estructures i dels mecanismes de governança més adients perquè la Universitat assoleixi les fites desitjades.
- **Planificació,** com a garantia per al desplegament eficaç i eficient de la política de la Universitat i com a eina de previsió per a realitats canviants.
- **Sostenibilitat,** com a conseqüència d'una acurada planificació que asseguri la viabilitat present i futura de les accions proposades.
- **Retiment de comptes,** com a element indestriable de l'autonomia de la institució i amb voluntat de transparència en el govern i la gestió de la Universitat.
- **Professionalitat,** entès com a factor clau per a la contribució de les persones al projecte d'Universitat i la projecció eficient de la institució.
- **Internacionalització,** com a vocació d'obertura de la Universitat a la generació i transmissió de coneixement en un marc global i com a principi d'enriquiment amb l'intercanvi de persones i d'idees.
- **Emprenedoria,** com a actitud orientada a l'avenç, la innovació i la millora.
- **Atenció a la diversitat,** com a principi rector per a la comprensió de les diferents realitats socials i culturals així com de la pròpia Universitat.
- **Igualtat d'oportunitats,** com a dret bàsic de les persones que reforça el caràcter públic de la Universitat de Girona.

3. ÀMBITS, EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

ÀMBIT I: LA CREACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT

POSICIONAMENT FUTUR

La Universitat de Girona s'ha de posicionar el 2013 com una universitat investigadora, on tot el seu personal acadèmic dugui a terme activitats en recerca bàsica, impulsada per la curiositat, en recerca aplicada, adreçada a un objectiu concret, i en innovació tecnològica. Encara que la recerca pot ser efectuada en qualsevol àmbit del coneixement, la UdG ha d'estimular que existeixin unes clares línies prioritàries, amb l'objectiu de concentrar els esforços, rendibilitzar al màxim l'esforç de les administracions públiques, i valoritzar els resultats que s'obtinguin.

Els investigadors de la UdG han de treballar en **xarxa** amb altres investigadors i els grups de recerca han de crear les **aliances** necessàries per poder treballar en la frontera del coneixement i per generar **idees emergents** que posin en valor el capital humà de la universitat. La Universitat sap aprofitar les oportunitats que li apareixen.

El 2013 la UdG ha de ser una universitat on la formació d'investigadors sigui una activitat clau, i relacionada amb els màsters i el doctorat. La seva capacitat d'empleabilitat de doctors i la seva capacitat d'atracció d'investigadors ha de ser motor de mobilitat i d'internacionalització. **Retenir i captar talent** ha de ser una característica que ha de permetre reconfigurar les plantilles de personal acadèmic. Formar investigadors ja s'iniciarà a nivell de l'ensenyament secundari i continuarà al grau.

La investigació de la UdG ha de permetre posicionar-la a un nivell europeu i donar-li visibilitat. Això es farà en un entorn on la UdG ja no és l'única actora en el mapa local investigador. La Universitat proporciona la principal empenta a l'**Arc de Recerca**, entorn que engloba la investigació de la pròpia Universitat i també la dels centres participats. Aquesta empenta provoca una interrelació eficient d'aquest Arc amb el Parc Científic i Tecnològic, el Consorci de les Humanitats i les Ciències Socials, els agents socials i les empreses.



Avui la UdG està fent passos per configurar el seu Arc de Recerca, és visible internacionalment en algun àmbit, té una bona mobilitat generada per diversos grups de recerca i comença a tenir patents llicenciades i projectes amb empreses. La seva producció científica la ubica en un terme mitjà de les universitats espanyoles i la fa emergir entre les universitats europees situades en ciutats de mida mitjana i petita. Poc a poc va incorporant personal investigador mitjançant processos altament competitiu i a la vegada la seva jove plantilla va madurant i incorporant-se a la investigació puntera. Els investigadors postdoctorals van en augment i la seva incidència en l'activitat investigadora és cada cop més important, de manera que en el futur seran un dels factors decisius de la nostra competitivitat.

La UdG serà el 2013 un **centre d'atracció d'investigadors** en combinar la seva activitat visible internacionalment amb l'oportunitat d'un entorn geogràfic que aporta valor, complementat amb bona disponibilitat de mitjans de transport. Una universitat investigadora a Europa.

EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

1. Incrementar la capacitat competitiva de la UdG en la creació i transferència del coneixement.

- 1.1. Definir el mapa de la recerca de la UdG, identificant els àmbits i les línies de recerca per les quals la UdG vol ser reconeguda en funció de les oportunitats externes i de les fortaleces internes.
- 1.2. Dissenyar i impulsar polítiques actives que incrementin el potencial de la UdG a partir de la identificació dels factors de competitivitat a nivell català, estatal o internacional.
- 1.3. Destinar els esforços i assignar els recursos d'R+D+I+d en funció de la diferent competitivitat dels nostres grups, concentrant-los de manera no exclouent en els àmbits i les línies d'excel·lència de la UdG.
- 1.4. Respectar la pluralitat de la UdG, de manera que grups i investigadors individuals puguin desenvolupar també la seva recerca en l'àmbit o línia d'especialització que identifiquin com a propis.
- 1.5. Modular línies de recerca i transferència a partir d'un debat actiu i permanent amb els agents socioeconòmics i el sector productiu, i posar un èmfasi especial en la valorització de la recerca.

- 1.6. Impulsar que els departaments i instituts i les altres unitats organitzatives amb responsabilitats en recerca i transferència elaborin els seus propis plans operatius d'acord amb la seva visió estratègica i en sinergia amb els objectius de la Universitat.

2. Promoure la dotació i la capacitació del personal investigador com a agent nuclear del desenvolupament i transferència del coneixement.

- 2.1. Fomentar el desenvolupament de l'activitat investigadora del professorat entesa com a tasca inherent a la condició de professor universitari.
- 2.2. Dissenyar i promoure polítiques actives de captació, retenció i mobilitat de talent investigador a nivell preuniversitari, de pregrau, predoctoral i postdoctoral.
- 2.3. Introduir criteris de recerca en el dimensionament i en la política de plantilla del personal acadèmic.
- 2.4. Introduir el concepte d'investigador actiu en relació amb la quantitat i qualitat de la producció investigadora, afavorir-ne l'augment i definir polítiques d'estímul adreçades a tots els investigadors.
- 2.5. Establir mecanismes per promoure la interdisciplinarietat per afavorir el treball conjunt a l'entorn d'àmbits i línies que han de ser abordats des de disciplines diferents i complementàries.
- 2.6. Incentivar de manera efectiva la transferència de coneixement a les empreses i a les institucions.

3. Impulsar polítiques que potenciïn l'efectivitat de l'activitat investigadora i de transferència.

- 3.1. Promoure la participació dels investigadors i dels grups de recerca en convocatòries públiques de projectes i convenis amb el sector productiu, la protecció dels resultats (patents) i les activitats d'innovació per tal d'incrementar la captació de recursos externs.
- 3.2. Estimular tant la innovació com les idees i els grups emergents com a factor clau en l'avenç i el progrés en la generació i transmissió de coneixement.
- 3.3. Definir polítiques actives de foment de la cultura científica i de divulgació i comunicació de la recerca, que incrementin l'impacte de la investigació en la societat i de manera particular en l'ensenyament preuniversitari.
- 3.4. Introduir mecanismes d'avaluació en la definició de les polítiques i en la presa de decisions en l'àmbit de la recerca i la transferència, tot definint criteris i indicadors per mesurar el

Escola
Politécnica
Superior



grau de competitivitat dels grups, en relació amb el seu àmbit i considerant l'evolució al llarg del temps.

- 3.5. Dissenyar i impulsar polítiques que permetin la participació i lideratge de grups i investigadors de la Universitat en xarxes nacionals i internacionals i la seva col·laboració amb grups i investigadors d'altres universitats o centres d'investigació, en particular de l'estranger.
- 3.6. Afavorir la mobilitat internacional d'investigadors, de professors visitants i d'estudiants de màsters i de doctorat.
- 3.7. Promoure el coneixement i l'ús de la llengua anglesa per a la internacionalització de la creació i la transferència de coneixement i en la formació de postgrau.

4. Dotar-nos de l'organització, els procediments, les infraestructures i els equipaments necessaris per a una recerca de qualitat.

- 4.1. Afavorir que tots els investigadors actius tinguin uns espais i uns equipaments adequats per poder dur a terme les activitats de recerca.
- 4.2. Afavorir una recerca de qualitat a partir d'una bona organització, capacitació professional, planificació i adequació dels serveis de suport a la recerca (OITT, STR, Biblioteca, etc.).
- 4.3. Crear els mecanismes i les estructures adients i dotar-les del personal necessari per garantir el suport administratiu i tècnic als investigadors i a les estructures investigadores.
- 4.4. Promoure l'ús intel·ligent de les TIC de tal forma que facilitin la tasca creadora i transferidora del coneixement.
- 4.5. Promoure la concentració d'investigadors en grups estables i potents tot introduint al mateix temps la flexibilitat suficient per fer-los adaptables a noves oportunitats.
- 4.6. Impulsar polítiques que tinguin com a finalitat la formació dels investigadors entesa com a element indestriable de la qualitat en la recerca.

5. Visualitzar globalment les estructures de creació i transferència de coneixement de la UdG.

- 5.1. Projectar el Parc Científic i Tecnològic com a entorn d'innovació i com a espai d'interacció de la comunitat universitària i l'entorn socioeconòmic.

- 5.2. Crear el Consorci de les Humanitats i les Ciències Socials per afavorir i potenciar la transferència dels coneixements a la societat en aquests àmbits.
- 5.3. Fer visible l'Arc de Recerca de la UdG, entorn que engloba línies de recerca, investigadors i grups, departaments i instituts propis, i centres participats.
- 5.4. Dissenyar mecanismes per enfortir les sinergies de l'Arc de Recerca de la UdG amb el Parc Científic i Tecnològic de la UdG, el Consorci de les Humanitats i les Ciències Socials, les spin-offs i start-ups, les empreses, consorcis i altres organismes externs i els agents socials.
- 5.5. Definir un model d'organització de les estructures de recerca de la UdG que propiciï una interrelació eficient de les estructures pròpies, els centres participats i els altres centres externs.
- 5.6. Promoure i formalitzar les aliances entre les estructures de recerca de la UdG i altres ens investigadors que permetin projectar, valoritzar i millorar la recerca.

ÀMBIT 2: LA DOCÈNCIA I L'APRENTATGE

POSICIONAMET FUTUR

En els propers anys la UdG ha d'afrontar el repte de situar-se bé en el mapa de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES). Per això cal que siguem capaços de dissenyar una oferta de titulacions, a tots els nivells –graus, màsters, doctorats i formació continuada– que sigui alhora **competitiva** en el context del sistema universitari català, **atractiva** per als nous estudiants i **útil** per a l'entorn socioeconòmic.

La UdG haurà d'intentar **captar estudiants d'arreu**. Per això haurà de convertir en una prioritat l'atenció a l'estudiant, la seva acollida i la introducció dels canvis en la metodologia educativa que siguin necessaris. Al mateix temps s'haurà de plantejar que l'estudiant titulat a la UdG sigui identificable per alguns trets que els faran singulars. Serà especialment important el domini de l'expressió oral i escrita, el coneixement del català, del castellà i d'una tercera llengua i la capacitat emprenedora. Per això tots els plans d'estudi de la UdG hauran de contenir mecanismes que assegurin aquests objectius.



En el moment actual cal repensar l'oferta educativa, tenint en compte tanmateix que l'etapa de creixement s'ha esgotat i que l'èxit de la proposta depèn de la nostra capacitat de conduir els esforços de la manera més rendible. Hem de poder afrontar alhora la impartició d'uns graus de la millor qualitat –coherents amb les necessitats socials i amb prou atractiu perquè mantinguem un nombre d'estudiants que no minvi la base del nostre finançament– i la programació d'uns màsters ambiciosos que projectin qualitativament la UdG dins de l'EEES. Al mateix temps no podem renunciar que el personal docent disposi d'hores per al necessari desenvolupament de la recerca i la dedicació a tasques de gestió i organització interna.

Sense perdre de vista la pròpia tradició acadèmica hem de ser capaços de “reinventar” la nostra oferta educativa per fer-la més actual i adequada a les demandes dels sectors d'ocupació i als interessos dels futurs professionals.

Hauríem de prestar especial atenció a la generació de tesis doctorals, establint les bases per a una política de **formació d'investigadors** atractiva pels titulats amb millors expedients i que contribueixi a l'enriquiment de la Universitat i proveeixi a la societat de professionals del màxim nivell.

D'altra banda, com a universitat del segle XXI estem obligats a facilitar la **formació continuada** dels professionals i treballadors del nostre entorn més proper, amb programes d'extensió universitària que donin a la UdG i al territori de Girona la màxima **projecció internacional**. Cal també pensar en aquells tipus de formació continuada que van més enllà de les estrictes necessitats de readaptació professional o laboral, com ara les que es relacionen amb la millora de la capacitat de participació social i política –formació per al millor exercici de la ciutadania– o la millora de la capacitat de gaudi dels béns del patrimoni i la creació cultural –formació per a l'enriquiment cultural.

La ubicació de Girona ens hauria de facilitar jugar un paper diferenciat, fent de pont entre les dues bandes de l'**Euroregió**, de manera que hem de saber aprofitar aquesta circumstància per programar **títols compartits** i promoure la **mobilitat** de professors i estudiants a banda i banda dels Pirineus, com a exemple del procés d'internacionalització dels estudis de la UdG.

Un element clau, per tal de situar la UdG en una bona posició en el mapa de les universitats europees l'any 2013 serà el **reconeixement professional i social** de les persones que han estudiat a la Universitat de Girona. Per assolir-ho, cal consolidar una docència de qualitat dins els paràmetres eu-

ropeus, que proporcionin uns aprenentatges fonamentats científicament i en sintonia amb els nous reptes que planteja la societat.

Tenim en aquests propers anys el compromís de programar i dissenyar els nous estudis de grau, màster i doctorat amb criteris de **planificació i programació** de les titulacions que hauran de complir dos requisits essencials: ésser institucionals, per tal d'establir un segell UdG entre els nostres titulats i, al mateix temps, permetre el desenvolupament de la docència a partir dels més diversos estils presents a la comunitat docent de la UdG, que constitueixen el capital inicial de la Universitat de Girona en el procés d'harmonització europea.

El reconeixement social i internacional de la qualitat de la docència i l'aprenentatge s'ha de desenvolupar partint de la tradició acadèmica de la Universitat, de manera paral·lela al creixement d'un sistema d'assegurament de la qualitat. Això suposarà, entre altres coses, posar de manifest que els processos docents de la UdG responen a uns criteris reflexionats i compartits, que dibuixen de manera clara el perfil de la comunitat universitària de la UdG.

EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

6. Implantar un mapa de titulacions de grau, màster i doctorat coherent amb els requeriments socials, dinàmic i innovador.

- 6.1. Dissenyar i desplegar els nous ensenyaments de grau, màster i doctorat tenint en compte, entre d'altres criteris i segons els casos, els estudiants efectius d'accés i la demanda social dels titulats de cada àmbit durant els darrers anys; i sempre sobre la base d'una política institucional que afavoreixi la coherència acadèmica del conjunt, la col·laboració entre les unitats organitzatives implicades i una estructura i uns processos de gestió àgils i eficients.
- 6.2. Planificar els títols de grau amb una estructura que vagi d'allò que és general i comú a l'especialització per permetre la reorientació dels estudis i afavorir la transversalitat de la formació en els inicis dels estudis.

- 6.3. Respondre i preveure les demandes del nostre entorn socioeconòmic i les seves necessitats, preparar estratègies de desenvolupament sense perdre de vista la referència europea i col·laborar en el manteniment i difusió del patrimoni cultural del país.
- 6.4. Elaborar una oferta adequada de màsters professionalitzadors que tinguin en compte la demanda del nostre entorn social i econòmic i també les noves oportunitats i necessitats de formació a nivell internacional.
- 6.5. Dissenyar i desenvolupar un perfil d'estudis competitiu, especialment per la seva qualitat, fortament lligats als nostres àmbits d'expertesa i atractius per als futurs estudiants tot potenciant-ne la transversalitat.
- 6.6. Generar aliances amb les universitats de tot Europa, prestant una atenció especial a les més properes per donar resposta a necessitats comunes de l'Euroregió i alhora enfortint una oferta competitiva per a la resta d'Europa i el món.
- 6.7. Facilitar la incorporació a la Universitat d'estudiants de perfil divers, com els que volen o han de compatibilitzar treball i estudis, establint estratègies per a la dedicació a temps parcial i dissenyant models d'ensenyament semipresencial.

7. Potenciar específicament la programació de màsters i doctorats d'alta qualitat i nivell acadèmic fortament connectats amb la visió estratègica en els àmbits de la recerca, el desenvolupament i la innovació.

- 7.1. Enfortir el projecte d'Universitat aglutinant les línies de recerca i els grups més competitiu i amb projecció internacional en la programació de màsters i doctorats.
- 7.2. Incentivar que els grups amb un bon potencial de recerca participin activament en l'oferta de màsters i doctorats i orquestrar estratègies de captació d'estudiants i de projecció internacional.
- 7.3. Facilitar institucionalment la col·laboració en els màsters i doctorats del professorat d'universitats catalanes i estrangeres.
- 7.4. Definir un model d'organització i gestió de màsters buscant al màxim la proximitat a l'àrea d'estudis des de la qual s'ha proposat i té lloc el màster.
- 7.5. Establir mesures perquè les tesis doctorals es realitzin en condicions personals i institucionals que conduixin a la seva culminació.

8. Donar una resposta àgil i dinàmica a les necessitats de la societat en la programació d'activitats de formació continuada.

- 8.1 Fixar criteris institucionals per a la programació de les activitats de formació continuada per assegurar la coherència i la complementarietat respecte de l'oferta de la UdG.
- 8.2. Programar activitats de formació al llarg de la vida, acadèmicament rigorosa, econòmicament sostenible, dissenyada com a resposta àgil i efectiva a les necessitats formatives de la societat, professionals o laborals, sociopolítiques i culturals.
- 8.3. Dissenyar i implantar uns mecanismes de prospecció que ens permetin avançar amb propostes formatives útils per als treballadors i les necessitats de l'entorn.
- 8.4. Dissenyar una oferta de cursos d'estiu de qualitat, aprofitant els valors específics del país i amb un alt component internacional per tal que la UdG esdevingui una universitat de referència.
- 8.5. Elaborar el pla d'actuació de la Fundació Universitat de Girona: Innovació i Formació, per a un desenvolupament de la formació continuada que garanteixi els màxims estàndards de qualitat.

9. Assegurar que la formació acadèmica i personal dels estudiants tingui la qualitat acadèmicament exigible, satisfaci les seves legítimes expectatives i obtingui un bon reconeixement professional i social.

- 9.1. Dissenyar una programació dels estudis de grau, màster i doctorat que, compartint uns criteris comuns, potenciï i destaquï la singularitat i especificitat dels diferents àmbits de formació.
- 9.2. Dissenyar els plans d'estudis de la UdG atenent les necessitats de formació integral de les persones, especialment el gust per l'activitat cultural, el sentit del compromís social del coneixement, el desenvolupament del pensament crític, l'esperit de treball i el sentit de la responsabilitat; com a elements distintius dels estudis de la UdG es propiciarà la competència en la comunicació oral i escrita i la capacitat emprenedora.
- 9.3. Facilitar l'aprenentatge dels estudiants assegurant que disposen dels serveis de suport i dels recursos, les infraestructures i els equipaments necessaris i que en tots els estudis la ràtio de professors/alumnes permeti treballar adequadament amb els grups d'estudiants per a tots els tipus de docència i programar activitats en grups reduïts.

- 9.4. Potenciar la formació en terceres llengües, el contacte amb el món professional i la mobilitat internacional dels estudiants.
- 9.5. Facilitar una millor inserció laboral assegurant que els titulats de grau, màsters i doctorat de la UdG han adquirit un conjunt de competències específiques i transversals.
- 9.6. Potenciar la participació activa dels professors i dels estudiants en els processos d'anàlisi i reflexió sobre la docència i la qualitat acadèmica.
- 9.7. Impulsar polítiques actives que afavoreixin la millora contínua de la docència mitjançant enquestes adequades de satisfacció dels estudiants, sistemes d'avaluació externs i l'equiparació de les valoracions de la docència i la recerca en l'accés i promoció del professorat.
- 9.8. Reforçar la tutoria acadèmica dels estudiants i alhora el compromís d'aquests amb el procés d'aprenentatge, definint, entre d'altres mesures, unes normes de permanència i progressió en els estudis que exigeixin als estudiants el nivell d'esforç adequat al seguiment i superació dels ensenyaments universitaris.
- 9.9. Vetllar per la formació del professorat, inicial i continuada; per unes adequades condicions de treball, entre les quals les característiques de l'encàrrec docent i els recursos per a una docència de qualitat; i per la possibilitat de gaudir de períodes en d'altres universitats o institucions.

10. Garantir l'acompliment dels estàndards de qualitat a nivell internacional en totes les titulacions de la Universitat.

- 10.1. Aplicar un sistema de garantia de la qualitat dels ensenyaments tant pel que fa al resultats acadèmics com a l'eficiència de les titulacions, amb procediments, instruments i indicadors propis, objectius i consensuats per la comunitat universitària que permetin assegurar que les titulacions que s'imparteixen a la UdG són de qualitat i assoliran l'acreditació oficial.
- 10.2. Dissenyar i implementar sistemes de relació i benchmarking que permetin la comparació de la UdG amb altres universitats que es puguin considerar referent de qualitat en el desenvolupament de la docència.
- 10.3. Impulsar que els centres docents i altres unitats organitzatives amb responsabilitats en la docència i l'aprenentatge elaborin els seus propis plans operatius d'acord amb la seva visió estratègica i en sinergia amb els objectius institucionals.

ÀMBIT 3: LA UNIVERSITAT DE GIRONA COM A REFERENT SOCIAL

POSICIONAMENT FUTUR

La Universitat de Girona generarà i transferirà a la societat coneixement i professionals capacitats i exercirà de motor de desenvolupament del territori. La seva activitat anirà lligada al progrés de la seva àrea d'influència, Girona i les comarques gironines, amb dimensió transfronterera, en compromís amb el país i projecció internacional.

La comunitat universitària, socialment responsable i solidària, orientarà l'aprenentatge, la docència, la recerca i la innovació al desenvolupament econòmic, la inclusió social, la dinamització cultural, la sostenibilitat ambiental i la cooperació i, tot això, ho comunicarà a la societat a la qual serveix.



La Universitat de Girona promourà la planificació estratègica del territori i, en aquest marc, es reconeixerà el paper clau de la institució a través de l'encàrrec que li fa la societat i el retorn que aquesta n'espera. En aquest àmbit es marquen els cinc eixos principals que la Universitat de Girona es planteja desenvolupar per convertir-se en una universitat oberta a la ciutadania, un centre de creació i gestió del coneixement al servei de la societat, referent pel seu dinamisme en la interacció amb l'entorn.

EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

11. Reforçar la identitat d'universitat catalana oberta al món i la responsabilitat de ser motor de progrés i desenvolupament de la societat i de les comarques gironines en particular.

- 11.1. Orientar la formació, la recerca i la gestió dels recursos al progrés de la societat a partir de la participació d'aquesta en la seva planificació i del compromís de la comunitat universitària.
- 11.2. Fer que la formació (des de la UdG i la Fundació UdG: Innovació i Formació) i la transferència de coneixement (des de l'Arc de Recerca de la UdG i el Consorci de les Humanitats i les Ciències Socials i el Parc Científic i Tecnològic de la UdG), enforteixin les institucions, empreses, entitats i professionals del nostre entorn.
- 11.3. Formalitzar les relacions amb les institucions, empreses, col·legis professionals i entitats del nostre entorn per aconseguir una major vinculació de la Universitat amb la societat i una major participació d'aquesta en el seu finançament mitjançant el mecenatge i el patrocini.
- 11.4. Treballar amb les institucions, empreses i entitats del nostre entorn per contribuir a la cohesió social, la millora educativa i la dinamització cultural.
- 11.5. Refermar el compromís de la UdG amb la cultura i la llengua catalanes.

12. Millorar la percepció externa de la UdG.

- 12.1. Definir estratègies comunicatives i activar canals orientats a la promoció i captació de nous estudiants, vetllant de manera particular per l'atracció de talent amb incentius i ajuts.
- 12.2. Mantenir el vincle dels antics estudiants de la UdG amb la comunitat universitària.

- 12.3. Enfortir, a través dels mitjans de comunicació i altres mecanismes possibles, la identitat, qualitat, singularitat i excel·lència de la UdG i el seu atractiu envers l'entorn.
- 12.4. Incorporar en els nostres mecanismes d'avaluació institucional aquells elements que incideixen en una millor percepció externa.

13. Enfortir la UdG com la universitat de referència del seu entorn amb una presència sòlida en el context universitari català i europeu.

- 13.1. Potenciar la influència de la UdG en l'entorn i fer-la present desenvolupant una política i un catàleg de serveis al territori (càtedres, formació continuada, suport a l'emprenedoria).
- 13.2. Refermar les singularitats de la UdG (entorn, oferta docent, atenció i servei a l'estudiant, línies i centres de recerca, iniciatives de suport al progrés de la societat) per fer-la més visible tant localment com globalment.
- 13.3. Enfortir, sistematitzar i fer permanents les relacions amb els centres, professors i estudiants d'ensenyament preuniversitari, especialment amb accions d'iniciació a la recerca per a aquests estudiants.
- 13.4. Participar d'una manera activa en xarxes universitàries, especialment en aquelles que subratllin la singularitat i reforcin el lideratge de la UdG, tant per a la promoció de la UdG com per enfortir lligams amb altres universitats.
- 13.5. Millorar la posició de la UdG dins del sistema universitari català i europeu.

14. Projectar la UdG en l'àmbit internacional.

- 14.1. Dissenyar una política d'internacionalització que repercuteixi en totes les missions de la Universitat i fixar estratègies i accions en la planificació de les unitats que incrementin i millorin el nostre nivell d'internacionalització.
- 14.2. Impulsar polítiques que converteixin la UdG en un eix vertebrador d'activitat universitària transfronterera (Euroregió, Eurodistricte).
- 14.3. Impulsar actuacions que afavoreixin la relació amb universitats i institucions de l'estranger, incrementin la mobilitat dels membres de la UdG i afavoreixin l'accés i l'estada a la nostra universitat de docents i investigadors formats a altres països.

14.4. Avançar en el coneixement de diverses llengües i sobretot de l'anglès com a llengua vehicular internacional.

15. Fer de la UdG una entitat socialment responsable i solidària, assumint un paper més actiu en matèria d'acció social sobre l'entorn i de cooperació al desenvolupament.

15.1. Enfortir el paper de la UdG en matèria de solidaritat i cooperació al desenvolupament, d'investigació i acció social sobre l'entorn i, dins d'aquest, sobre els col·lectius d'immigrants.

15.2. Promoure la responsabilitat social de tots els membres de la comunitat universitària i impulsar les iniciatives protagonitzades pels estudiants en els àmbits de la cooperació al desenvolupament i de l'acció social sobre l'entorn.

15.3. Singularitzar i fer més visible el compromís social sobre l'entorn i la cooperació al desenvolupament de la UdG mitjançant projectes emblemàtics i sostinguts en el temps i intensificar el treball en xarxa per assumir projectes més ambiciosos.

15.4. Impulsar que les accions de la UdG en tots els àmbits es basin en el principi de la sostenibilitat, que s'ha de projectar sobre l'entorn.

ÀMBIT 4: LA COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

POSICIONAMENT FUTUR

La Universitat està immersa en un sistema que es mou en un entorn complex, amb una gran multiplicitat de realitats i on cada membre de la comunitat universitària –estudiants, personal docent i investigador i personal d'administració i serveis– contribueix a l'èxit de la institució. El valor de les persones que la integren, i que són el seu veritable capital, implica que totes les actuacions que la UdG ha de dur a terme en aquest àmbit s'adrecin a reforçar el paper d'aquestes persones, a facilitar el seu **desenvolupament**, a millorar la seva **qualitat de vida** i a permetre que la comunitat universitària participi d'un **projecte col·lectiu** a través del foment de la **cohesió** i la **corresponsabilització**.



Així doncs, basant-se en els valors de la participació, la pluralitat, el diàleg, la igualtat, la diversitat i el reconeixement a les persones, la UdG del 2013 esdevindrà una Universitat:

- Aglutinadora de les sinergies internes com a base per a la **corresponsabilització** en la consecució dels objectius institucionals i la presa de decisions compartida i orientada al lideratge.
- Generadora de talent i capacitada per al desenvolupament de les **competències** necessàries per assolir una comunitat universitària implicada, preparada i participativa.
- Que assumeix el repte de la **formació integral** dels seus estudiants, completant el procés formatiu amb el reforç de valors, actituds i habilitats per al desenvolupament personal i per al futur exercici professional.
- Compromesa amb les **necessitats** personals i professionals de la comunitat universitària.
- Amb voluntat d’esdevenir el marc idoni per al complet desenvolupament de les persones que la conformen, vetllant per la millora de la **qualitat de vida** dels seus membres.
- Respectuosa amb les persones, avançant cap a la **igualtat d’oportunitats** mitjançant la plena integració dels seus membres i el respecte a la diversitat.

EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D’ACTUACIÓ

16. Potenciar la cohesió institucional mitjançant la promoció del sentiment de pertinença a la UdG.

- 16.1. Impulsar la comunicació interna i externa com a estratègia de cohesió institucional.
- 16.2. Endegar polítiques d’integració i promoció de la marca UdG com a element de cohesió de la pròpia universitat, el parc Científic i Tecnològic, les fundacions i totes aquelles institucions i associacions que utilitzin el nom UdG.
- 16.3. Assegurar una ràpida integració de les persones que s’incorporen a la comunitat universitària impulsant un protocol d’acollida per a estudiants, PAS i PDI i per a les persones que ens visiten temporalment.
- 16.4. Facilitar la continuïtat d’un lligam permanent, viu i dinàmic als antics estudiants, professors i PAS per fer créixer, curs a curs, la comunitat UdG.

- 16.5. Ampliar l'oferta cultural, lúdica i esportiva a l'abast de la comunitat universitària i del seu entorn social.
- 16.6. Fomentar l'associacionisme com a mecanisme per a l'acció conjunta dels estudiants i els altres membres de la comunitat universitària.

17. Enfortir el compromís i la implicació de les persones amb els reptes i els objectius institucionals.

- 17.1. Promoure i enfortir la capacitat de lideratge de les persones des de l'àmbit d'actuació i el nivell de responsabilitat de cadascú, fomentant la seva participació activa en els òrgans de govern i de representació de la Universitat i introduint mecanismes suficients de reconeixement per la implicació en tots els àmbits de la gestió de la Universitat.
- 17.2. Impulsar la construcció del coneixement en el marc de la convergència europea que enforteixi la relació entre recerca i docència i el treball de col·laboració entre estudiants, professors, serveis universitaris i la societat.

18. Afavorir que els estudiants i exestudiants de la UdG puguin participar d'una manera oberta i enriquidora en la vida universitària.

- 18.1. Promoure la formació integral dels estudiants i la seva participació en activitats extracurriculars.
- 18.2. Dissenyar mecanismes per fomentar l'adquisició de valors i competències socials que contribueixin a una millor integració de l'estudiant a la societat i a la plena assumpció del seu rol d'agent actiu de canvi amb responsabilitat social.
- 18.3. Establir fórmules per fomentar la participació dels estudiants en el govern de la Universitat i reconèixer-la com a activitat extracurricular.
- 18.4. Fomentar la cultura emprenedora com una part de la formació dels estudiants i enfortir el lligam entre la universitat i el seu entorn social i econòmic.
- 18.5. Potenciar l'atenció i orientació a l'estudiant com una de les prioritats de la UdG.
- 18.6. Endegar polítiques de fidelització dels exestudiants amb la universitat, fomentant mesures de participació en el govern de la UdG, polítiques de formació continuada i el disseny d'estratègies de col·laboració entre la Universitat i els professionals que s'hi han format.

18.7. Dissenyar polítiques socials a l'abast de la Universitat per potenciar la figura de l'estudiant amb dedicació plena, com a forma d'afavorir un aprofitament dels estudis més profund.

19. Promoure la igualtat d'oportunitats a partir de la plena integració de les persones en la comunitat universitària i entenent la diversitat com un valor positiu.

19.1. Afavorir que la UdG disposi de l'entorn òptim per atendre la diversitat, garantint l'accessibilitat a les instal·lacions i a la informació, i assessorant el personal docent i d'administració i serveis per a la l'atenció a l'estudiant no convencional.

19.2. Enfortir el compromís institucional amb la igualtat de gènere establint protocols generals per a les polítiques de PAS i PDI que tendeixin cap a una justa representació a tots els nivells.

20. Incrementar la qualitat de vida de la comunitat universitària.

20.1. Impulsar polítiques de conciliació de la vida laboral i familiar que abastin tots els col·lectius de la comunitat universitària amb la corresponent dotació de recursos.

20.2. Fer una política activa en l'àmbit de la promoció de la salut i la seguretat en el treball i en l'estudi.

20.3. Dotar els diferents campus d'espais i serveis comuns que facilitin la interrelació de les persones i de la vida universitària.

20.4. Refermar les polítiques d'acció social desplegant plans d'actuació integral.

20.5. Desenvolupar programes de formació en relacions laborals interpersonals i de gestió i resolució de conflictes, que facilitin el manteniment d'un bon ambient de treball per a tota la comunitat universitària.

20.6. Adoptar mesures efectives que facilitin la mobilitat sostenible entre l'entorn, els campus de la UdG i el Parc Científic i Tecnològic per a tots els membres de la comunitat universitària.

20.7. Establir un model de plantilla, tant de PAS com de PDI, que permeti compatibilitzar les imprescindibles exigències d'excel·lència en els serveis i en la docència i la recerca, amb l'atenció a les legítimes aspiracions laborals dels treballadors de la UdG, especialment pel què fa a una política estable de carrera professional.

ÀMBIT 5: L'ORGANITZACIÓ I LA GESTIÓ DE RECURSOS

POSICIONAMENT FUTUR

Per tal que la UdG pugui millorar el seu posicionament estratègic en relació amb les seves missions és necessari que el seu model d'organització, direcció i presa de decisions estigui basat en un model de planificació que assegurí que les actuacions estan ben alineades amb els objectius institucionals i que garanteixi un control sobre l'eficiència en l'assignació i gestió dels recursos.

Per assolir la màxima eficàcia i eficiència en aquesta orientació és necessari que totes les unitats de la UdG, tant a nivell acadèmic com a nivell de gestió, adoptin un model de direcció i de presa de decisions basat en la identificació d'objectius estratègics i operatius alineats amb els objectius de la Universitat i en l'ús de criteris d'eficiència que determinin i canalitzin els recursos a emprar per a l'assoliment d'aquests objectius.

Donades les últimes tendències i els models vigents de finançament de les universitats públiques catalanes i de l'Estat espanyol, que preveuen unes millores de finançament limitades i, sobretot, basades en l'assoliment d'objectius; és evident que la UdG ha de dissenyar estratègies que li permetin maximitzar l'eficiència en l'ús dels recursos de què disposa i obtenir nous recursos de forma innovadora. Tot això, mirant d'orientar la destinació dels recursos, entre altres, a l'assoliment dels objectius que han de permetre millores de finançament i millores d'eficiència, tot tenint en compte la relació entre els recursos esmerçats i les millores de finançament aconseguides.

Per assolir els objectius, la UdG ha de disposar d'unes infraestructures, uns equipaments i uns serveis efectius, de qualitat i orientats a la satisfacció de l'usuari.

Ha de disposar també d'una política de recursos humans (PDI i PAS) que, estant d'acord amb els objectius de la Universitat, sigui adaptable al context variable dins el marc dinàmic que caracteritza el sistema global universitari. Aquesta política haurà de garantir una alta qualificació, adequació i motivació de les plantilles.

Una estratègia de gestió de qualitat orientada a respondre a les necessitats estratègiques relacionades amb les missions de la Universitat ha de basar-se en una visió integral de:

- Les estructures acadèmiques i de gestió i els recursos humans que les integren.

- Els processos acadèmics i de gestió.
- Les infraestructures físiques i tecnològiques.

Aquesta visió integral ha d'abraçar tots els elements de la Universitat, des de la gestió econòmica i comptable, la contractació i les compres, la gestió acadèmica i els sistemes d'informació i atenció als estudiants fins les aules, els laboratoris, les biblioteques, els equipaments per al personal.

EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

21. Aconseguir una major eficiència del model de govern de la Universitat i impulsar la planificació de les unitats organitzatives en sinergia amb els objectius estratègics institucionals.

- 21.1. Impulsar, dins el marc legal i amb un ampli consens de la comunitat universitària, els canvis necessaris en el funcionament dels òrgans de govern i altres estructures universitàries per millorar l'eficiència, agilitar les preses de decisions i incrementar la corresponsabilitat a tots els nivells de la UdG.
- 21.2. Desplegar un model de planificació integral, que incentivi que les unitats organitzatives –acadèmiques i de gestió– es dotin dels seus propis plans estratègics, fent ús de la seva autonomia i en sinergia amb els objectius institucionals.
- 21.3. Desenvolupar models d'assignació de recursos que, garantint una distribució equitativa en funció del grau d'assoliment dels objectius, donin suport al procés de planificació integral i a la implementació de les línies i accions planificades. Definir indicadors de contribució als objectius institucionals i de resultats que permetin una valoració de les diferents unitats i considerar aquests indicadors com un element clau d'aquests models d'assignació de recursos.
- 21.4. Dissenyar i desplegar un Pla de Qualitat de la Universitat per a la millora i simplificació de la gestió, que es basi en una visió conjunta dels recursos humans i la seva organització, dels processos de gestió i de les TIC.



21.5. Avaluar serveis i processos clau en el marc de la gestió d'un sistema de qualitat per planificar-ne la millora, considerant objectivament el seu grau òptim de descentralització, apropant la gestió als centres, a les àrees d'estudis i a l'atenció directa de l'usuari.

22. Fer una gestió econòmica orientada a la millora de l'obtenció de recursos, la corresponsabilització i l'equilibri financer.

22.1. Maximitzar l'obtenció de recursos públics i de recursos competitius, fent un especial èmfasi en les actuacions orientades a millorar els indicadors del model de finançament i orientades a millorar els sistemes d'informació, gestió i retiment de comptes pel que fa a recursos competitius.

22.2. Fer accions encaminades a la captació sistemàtica de recursos externs altres que els provinents dels fons públics, desenvolupant de forma coordinada i proactiva relacions estratègiques amb els agents potencialment finançadors.

22.3. Estimular aquelles activitats que combinen un interès de servei a la societat amb una capacitat generadora de fons.

22.4. Desenvolupar un sistema pressupostari basat en objectius i programes que garanteixi el compliment del principi de l'equilibri.

22.5. Dotar la UdG d'un model de finançament intern que contempli una distribució equitativa dels recursos de base i l'obtenció de finançament complementari condicionat a l'assoliment d'objectius, tot promovent la corresponsabilitat de les unitats organitzatives i el retiment de comptes intern.

22.6. Fer un ús més eficient dels recursos operatius, impulsant models organitzatius basats en sinergies i transversalitats que garanteixin la qualitat de les activitats de la Universitat, redistribuint aquests recursos de forma equitativa i contenint la despesa no orientada a objectius institucionals.

23. Impulsar el desenvolupament organitzatiu i la millora de les competències professionals dels treballadors per tal que aportin el major valor afegit a les missions universitàries.

23.1. Dotar-nos d'un model dinàmic de gestió dels recursos humans que s'adapti a les necessitats, als canvis en el context universitari i als objectius institucionals i que garanteixi una alta qualificació, professionalitat, adequació, estabilització i motivació de les plantilles.

- 23.2. Potenciar el desenvolupament professional del personal de la UdG mitjançant polítiques de formació i la introducció de la carrera professional del PAS, de la carrera acadèmica del PDI, i l'adquisició de les competències adequades.
- 23.3. Definir un pacte de dedicació del PDI que contempli les diferents activitats pròpies d'aquest col·lectiu, així com els objectius estratègics de la Universitat, atenent a la diversitat dels àmbits del coneixement. Aquest pacte haurà d'assegurar la transparència i el reconeixement mitjançant la valoració dels objectius assolits i el retiment de comptes.
- 23.4. Impulsar que els departaments elaborin els seus propis plans de carrera professional de conformitat amb el model de gestió dels recursos humans i els objectius de la Universitat; considerant la seva situació actual i la seva visió estratègica.
- 23.5. Garantir una correcta organització i definició dels llocs de treball del PAS i de les seves competències com a base per a una política de valoració objectiva i de catalogació de llocs de treball que garanteixi l'equitat retributiva.

24. Aprofundir en l'ús de les TIC com a element clau de competitivitat i per a la millora del funcionament i en l'accessibilitat dels serveis universitaris.

- 24.1. Dotar-nos d'un sistema integrat de gestió de la informació que, garantint la consistència i la protecció de dades, contribueixi a la presa de decisions i permeti avaluar tant els resultats obtinguts com els recursos esmerçats en l'assoliment dels objectius estratègics i operatius.
- 24.2. Millorar i evolucionar les eines que permeten l'e-learning com a via tant de suport a la docència com per a fer possible la semipresencialitat.
- 24.3. Millorar les relacions amb la comunitat universitària i la societat en general, així com la gestió interna de la Universitat, dotant-nos del marc legal i procedimental que permeti l'e-administració.
- 24.4. Implementar les infraestructures i els equipaments en tecnologies de la informació i les comunicacions necessaris a nivell general i sobretot facilitant la ubiqüitat d'accés als recursos.
- 24.5. Consolidar les polítiques que fan de la UdG un referent en l'ús social i intel·ligent de les TIC i el seu posicionament en la societat de la informació.

25. Consolidar els campus de la UdG millorant-ne les infraestructures i els equipaments per garantir un bon desenvolupament de la vida universitària.

- 25.1. Incrementar la captació d'altres fons de finançament per a dur a terme projectes d'infraestructures no previstos en el PIU 2007-13.
- 25.2. Definir les estratègies per assegurar la consolidació del Campus en el proper Pla d'Inversions Universitàries (PIU).
- 25.3. Optimitzar la utilització i l'assignació d'espais en base a criteris objectius de forma flexible en funció de les necessitats.
- 25.4. Garantir l'absència de barreres arquitectòniques i actualitzar les condicions de seguretat de les persones i les infraestructures.
- 25.5. Millorar la qualitat de vida als campus i potenciar la idoneïtat funcional de les infraestructures, les instal·lacions i els equipaments universitaris.
- 25.6. Vetllar pel compliment dels criteris de sostenibilitat a les noves infraestructures i adaptar-hi les existents. Incidir en la millora de l'eficiència energètica, en el consum d'aigua, en la gestió de residus i en la mobilitat i accessibilitat als edificis i campus.



ANNEX I. PARTICIPANTS: COMPOSICIÓ DE LES COMISSIONS

COMISSIÓ I: LA CREACIÓ I LA TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT

President-coordinador de la comissió

Sr. Manel Serra Pardàs

Vicepresident del Consell Social

Secretari Tècnic

Sra. Helena Montiel Boadas

Cap de l'Oficina d'Investigació i Transferència Tecnològica

Vicerektorat responsable de presentar la ponència base

Dr. Miquel Duran Portas

Vicerektor de Política Científica

Membres del consell de direcció

Dr. Joaquim Maria Puigvert Solà

Vicerektor de Recerca en Humanitats i Ciències Socials

Sr. Josep Tresserras Picas

Delegat de la Rectora pel programa UdG-Empresa

Degà/na de la facultat / Director/a d'escola

Dr. Juan Manuel Sánchez Navarro

Degà de la Facultat de Ciències

Director/a de departament

Dr. Jordi Ribot Igualada

Director del Departament de Dret Privat

Dr. Lluís To Figueras

Director del Departament de Geografia, Història i Història de l'Art

Dr. Rodolfo de Castro Vila

Director del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny del Producte

Director/a d'institut

Dr. Lluís Blancafort San José

Director de l'Institut de Química Computacional

Consell Social

Sr. Manel Xifra Pagès

Conseller delegat de Comexi Group i President del Patronat de l'Escola Politècnica Superior de la UdG

Representant claustral del personal acadèmic

Dr. Eduard Bardají Rodríguez

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dr. Josep Calbó Angrill

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dra. Lluïsa Gràcia Solé

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Representant claustral del PAS

Sra. Dolors Torró Martínez

Membre claustral representant del PAS

Representant claustral dels estudiants

Sr. Roberto J. Alcalà Sánchez

Membre claustral representant dels estudiants

Cap de servei

Sra. Irene Compte Lobera

Cap del Servei de Sistemes d'Informació Geogràfica i Teledetecció

Sra. Isabel Muradàs Vázquez

Administradora de l'Àrea d'Estudis de Lletres

Convidat/da

Dr. Joan Batlle Grabulosa

Exrector de la Universitat de Girona

Sr. Josep Benito Granell

Membre claustral respresent del estudiants de tercer cicle

COMISSIÓ 2: LA DOCÈNCIA I L'APRENENTATGE

President-coordinador de la comissió

Dr. Juan Manuel Del Pozo Álvarez

President-coordinador de la comissió d'elaboració del Pla Estratègic: La docència i l'aprenentatge

Secretari Tècnic

Sr. Vicenç Segura Benedicto

Cap del Servei de Gestió Acadèmica i Estudiants

Vicerectorat responsable de presentar la ponència base

Dra. Carmen Carretero Romay

Vicerectora de Projectes Estratègics i Internacionalització

Dra. Maria Lluïsa Pérez Cabaní

Vicerectora de Docència i Política Acadèmica

Membre del consell de direcció

Dra. Josepa Bru Bistuer

Directora de l'Escola de Postgrau

Degà/na de la facultat / Director/a d'escola

Dra. Rosa Congost Colomer

Degana de la Facultat de Lletres

Dr. Xavier Arbós Marin

Degà de la Facultat de Dret

Director/a de departament

Dr. Germà Coenders Gallart

Director del Departament d'Economia

Dra. Montserrat Vilà Suñé

Directora en funcions del Departament de Pedagogia

Dr. Xavier Cufí Solé

Director del Departament d'Arquitectura i Tecnologia dels Computadors

Consell Social

Sra. Dolors Bassa Coll

Representant de les organitzacions sindicals

Sr. Jaume Fàbrega Vilà

President de l'Àrea de desenvolupament empresarial i de la comissió de cultura empresarial i formació de la Cambra de Comerç de Girona

Representant claustral del personal acadèmic

Dra. Esmeralda Ubeda de la Casa

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dr. Gerardo Boto Varela

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dr. Jaume Portella Comas

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Sra. Josefina Ferrés Font

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Representant claustral del PAS

Sra. Assumpció Rodríguez Vilert

Administradora de l'Àrea d'Estudis de Ciències Econòmiques

Cap de servei

Sra. Antònia Boix Angelats

Directora de La Biblioteca

Sr. Josep Maria Gómez Pallarès

Vicegerent de l'Àrea Acadèmica i Cap del Gabinet de Planificació i Avaluació

Convidat

Dr. Josep Maria Nadal Farreras

Exrector de la Universitat de Girona

COMISSIÓ 3: LA UNIVERSITAT DE GIRONA COM A REFERENT SOCIAL

President-coordinador de la comissió

Dr. Josep Maria Terricabras Nogueras

Director de la Càtedra Ferrater Mora de Pensament Contemporani

Secretari Tècnic

Sr. Jaume Rufi Pagès

Secretari del Consell Social

Vicerectorat responsable de presentar la ponència base

Dr. Joaquim Majó Fernández

Vicerector de Desenvolupament Tecnològic i Relacions Institucionals

Membres del consell de direcció

Dra. Helena Benito Mundet

Vicerectora d'Estudiants i de Relacions Externes

Sr. Josep Tresserras Picas

Delegat pel programa UdG-Empresa

Degà/na de la facultat / Director/a d'escola

Dr. Lluís Mundet Cerdán

Degà de la Facultat de Turisme

Director/a de departament

Sr. Joan Ramon Vallès Villanueva

Director del Departament de Didàctiques Específiques

Dr. Jordi Regincós Isern

Director del Departament d'Informàtica i Matemàtica Aplicada

Dra. Maria Àngels Farreras Noguer

Directora del Departament d'Empresa

Consell Social

Sr. Bru Pellissa Vaqué

Director tècnic de la Fundació SER.GI. Servei Gironí de Pedagogia Social

Sr. Miquel Matas Noguera

Representant dels interessos socials nomenat pel Govern de la Generalitat de Catalunya

Representant claustral del personal acadèmic

Dr. Daniel Varona Gómez

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dr. Joaquim Pèlach Busom

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dra. M. Elena Saguer Hom

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Representant claustral del PAS

Sra. Marta Viltró Romo

Membre claustral representant del PAS

Representant claustral dels estudiants

Sra. Núria Codina Mesas

Membre claustral representant dels estudiants

Cap de servei

Sr. Josep M. Brugués del Moral

Cap de l'Àrea de Comunicació i Relacions Institucionals

Sra. Laura Ripoll Martínez

Cap del Servei de Relacions amb l'Exterior

COMISSIÓ 4: LA COMUNITAT UNIVERSITÀRIA

President-coordinador de la comissió

Dr. Jordi Ferrer Beltran

President-coordinador de la comissió d'elaboració del Pla Estratègic: La Comunitat Universitària

Secretari Tècnic

Sr. David Grau Batlle

Cap del Servei d'Esports

Vicerectorat responsable de presentar la ponència base

Dra. Carme Bertran Noguer

Vicectora d'Organització, Comunicació i Qualitat

Dra. Helena Benito Mundet

Vicectora d'Estudiants i de Relacions Externes

Membres del consell de direcció

Dr. Teodor Jové Lagunas

Vicector de Personal i Política Social

Degà/na de la facultat / Director/a d'escola

Dr. Francisco Jiménez Martínez

Degà de la Facultat d'Educació i Psicologia

Dra. Rosa Ros Massana

Degana de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales

Director/a de departament

Dr. Ferran Viñas Poch

Director del Departament de Psicologia en funcions

Dr. Guillermo Ormazábal Sánchez

Director del Departament de Dret Públic

Dr. Lluís Torres Llinàs

Director del Departament d'Enginyeria Mecànica i de la Construcció Industrial

Consell Social

Sra. Anna Albar Perxés

Directora de Fira de Girona

Sra. Pepita Perich Pujol

Representant dels interessos socials nomenada pel Govern de la Generalitat de Catalunya

Representant claustral del personal acadèmic

Dra. Eulàlia Guiu Puget

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dra. Núria Sala Vila

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dra. Susana Oromí Vall-llovera

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Representant claustral del PAS

Sr. Ramon Fàbrega Rodríguez

Membre claustral representant del PAS

Cap de servei

Sr. Francesc Ten Costa

Cap del Servei de Publicacions

Sra. Maria Jesús Ferrés Fluvà

Cap del Servei de Llengües Modernes

Convidat

Dr. Joan Miró Ametller

Síndic de la Universitat de Girona

COMISSIÓ 5: L'ORGANITZACIÓ I LA GESTIÓ DELS RECURSOS

President-coordinador de la comissió

Dr. Manel Poch Espallargas

President-coordinador de la comissió d'elaboració del Pla Estratègic: L'organització i la gestió de recursos

Secretari Tècnic

Sr. Jaume Masó San

Administrador de l'Àrea d'Estudis Tècnics

Vicerectorat responsable de presentar la ponència base

Dr. Teodor Jové Lagunas

Vicerector de Personal i Política Social

Membres del consell de direcció

Dr. Joaquim Majó Fernández

Vicerector de Desenvolupament Tecnològic i Relacions Institucionals

Sr. Josep Solé Tarragó

Gerent

Sr. Lluís Albó Rigau

Delegat en l'àmbit de Campus i Infraestructures

Degà/na de la facultat / Director/a d'escola

Sr. David Ballester Ferrando

Director de l'Escola Universitària d'Infermeria

Dr. Joaquim Velayos Solé

Director de l'Escola Politècnica Superior

Director/a de departament

Sra. Carme Arpí Miró

Directora del Departament d'Infermeria

Dr. Joaquim Armengol Llobet

Director del Departament d'Enginyeria Elèctrica, Electrònica i Automàtica

Dr. Juan José Suñol Martínez

Director del Departament de Física

Consell Social

Sr. Lluís Busquet Ruhí

Representant dels interessos socials nomenat pel Parlament Catalunya

Sr. Pere Padrosa Pierre

President de Padrosa Grup

Representant claustral del personal acadèmic

Dra. Meritxell Estebanell Minguell

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dr. Miquel Carreras Simó

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Dra. Victòria Salvadó Martín

Membre claustral representant del Personal Acadèmic

Representant claustral del PAS

Sra. Carme Andrès Palomares

Membre claustral representant del PAS

Cap de servei

Sr. Carles Cortada Hortala

Vicegerent de l'Àrea de Personal

Sra. Roser Maeso Alemanys

Vicegerenta de l'Àrea Econòmica

Convidats

Dr. José Luís Linares Pineda

Secretari General

Sr. Robert Valentí Coll

Membre claustral representant del PAS

**PLAN
ESTRATÉGICO**
2008-2013
DE LA
**UNIVERSIDAD
DE GIRONA**

2008
2013



**PLAN ESTRATÉGICO 2008-2013
DE LA UNIVERSIDAD DE GIRONA**

Edita: Universitat de Girona. Àrea de Comunicació y Relacions Institucionals

Fotocomposició: Laura Ensesa Moliner

Depósito legal: Gi-987-2008

Girona, setiembre de 2008

ÍNDICE

1. Presentación	5
2. Plan estratégico 2008-2013: misión, valores y visión	9
3. Ámbitos, ejes estratégicos y líneas de actuación	11
Ámbito 1: la creación y transferencia del conocimiento	11
Ámbito 2: la docencia y el aprendizaje	19
Ámbito 3: la Universidad de Girona como referente social	25
Ámbito 4: la comunidad universitaria	29
Ámbito 5: la organización y la gestión de recursos	33
Anexo	41

I. PRESENTACIÓN

La planificación estratégica de la UdG es un proceso, un camino que la Universidad de Girona ha querido hacer como institución, de manera colectiva y con la participación de toda la comunidad y de la sociedad. El Plan estratégico es el documento que concreta los términos en los que hay que hacer esta planificación. Es un documento escrito, sí, pero va mucho más allá. No es simplemente un texto para leer y compartir o criticar. Nace así, en papel, pero quiere ser la guía que orienta el camino, el trayecto que la Universidad vivirá a lo largo de las cuatro etapas siguientes.

La primera etapa es la elaboración del documento de partida que ha servido de base para el debate del Plan estratégico y que ha sido elaborado a partir del análisis de la situación actual de la Universidad de Girona y del contexto del sistema universitario catalán y europeo. Un sistema que ha cambiado mucho en los últimos veinte años. Hemos vivido grandes cambios sociales que han afectado radicalmente a la organización y el funcionamiento de las universidades: ha aumentado y se ha diversificado el número de estudiantes; se han desplegado las titulaciones en un amplio abanico de estudios; se ha alargado el período de formación de las personas, que se ha extendido a lo largo de toda la vida; se han incorporado las TIC, con todo lo que significan de globalización del conocimiento y de internacionalización; se ha asumido la tercera misión de las universidades de convertirse en motor socioeconómico del país; se ha introducido la cultura de la evaluación y el rendimiento de cuentas en la gestión y la financiación. Y muchas otras cosas más que han producido, en conjunto, un impacto significativo en las universidades. En la elaboración de este documento se han analizado estos cambios y se ha trabajado en amplias propuestas de futuro.

La segunda etapa es la fase de debate y aprobación del modelo de universidad que queremos conseguir por medio del Plan estratégico institucional. Los Estatutos de nuestra Universidad; los estudios encargados por el Consejo Social sobre el impacto de la UdG en la economía y en el territorio, sobre la inserción laboral de los titulados o sobre las necesidades de formación; la evaluación institucional de la Universidad en convenio con los Estados Unidos; las evaluaciones internas y externas que los estudios de la UdG han ido realizando periódica y sistemáticamente desde el año 1996; los muchos datos y análisis realizados internamente para facilitar la toma de decisiones en todos los ámbitos de la

Universidad, así como otros documentos internos han servido de base sólida para poder establecer una diagnosis de la situación actual de la UdG y su proyección de futuro. En estos años de construcción del EEES, tenemos que posicionarnos con fuerza en el entorno catalán y europeo para desplegar con eficacia y orgullo institucional la misión que corresponde a una universidad del siglo XXI. El pensamiento del colectivo universitario y el estímulo externo de la sociedad se han querido expresar en los ejes estratégicos y en las líneas de actuación que orientarán las actuaciones de la UdG en los próximos seis años. Es un esfuerzo real para todos nosotros, para toda la comunidad universitaria sea cuál sea el papel de cada uno dentro de la institución. Pero la planificación estratégica tiene también la ventaja de orientar las decisiones de gobierno en el futuro inmediato y permitir la transparencia y la diversificación de las acciones que hay que emprender para conseguir los objetivos marcados.

La tercera etapa es el paso de la reflexión teórica a la fase operativa. Esta etapa corresponde a la del despliegue del Plan estratégico que apruebe el Claustro y se concretará en la elaboración de los planes sectoriales y los planes operativos de cada una de las unidades de la UdG: facultades y escuelas, departamentos, institutos, unidades de administración, etc. Cada unidad deberá elaborar su propio plan en función de su visión estratégica. Cada unidad deberá definir, en el marco de la UdG y en el contexto del sistema universitario catalán, los objetivos y las prioridades que tendrán que enmarcar su actuación, así como las acciones que llevarán a cabo hasta el año 2013 para alcanzarlos. Los planes operativos de las unidades, coherentes y complementarios de los planes sectoriales, representan el verdadero impulso para el progreso de la Universidad. Los planes de las unidades tienen que comportar decisiones, algunas compartidas con el rectorado por medio de contratos programa plurianuales que aumenten la autonomía de las unidades en la toma de decisiones.

La cuarta etapa corresponde a la evolución y seguimiento del Plan estratégico institucional, de los planes sectoriales y de los planes operativos de las unidades. El desarrollo de las acciones previstas tiene que ser contrastado, año tras año, en la memoria anual, que se convierte en el principal elemento para el rendimiento de cuentas. Corresponde a esta fase el despliegue de las acciones coherentes con la planificación de la fase anterior y también la toma de decisiones que corrija el rumbo de acuerdo con la evolución de la Universidad y del sistema universitario catalán, en la condición que este proceso de mejora continua requiere una adaptación también continua a la evolución permanente del contexto y del sistema universitario.

Sólo la acción de las personas de la comunidad universitaria puede cambiar la UdG. La Universidad no será diferente por el hecho de haber aprobado un Plan estratégico en el Claustro. No cambiaremos la UdG implicándonos sólo en el debate. Será la implicación de las personas y de las unidades en el despliegue de la planificación estratégica lo que hará de la UdG una universidad reconocida por su solidez, por su rigor intelectual y por el compromiso y la responsabilidad social de sus acciones.

Anna Maria Geli de Ciurana

Rectora de la Universidad de Girona

Mayo de 2008

2. PLAN ESTRATÉGICO 2008-2013: MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

MISIÓN: La misión define la razón de ser de la institución.

La UdG define su misión de la manera siguiente:

“La UdG tiene como misión la creación y la transferencia de conocimiento, la docencia y el aprendizaje, con la voluntad de ser, desde el arraigo en el territorio, un referente en la Euroregión Pirineos Mediterráneo y una institución bien posicionada a escala europea.”

La Universidad de Girona tiene un compromiso explícito que es, al mismo tiempo, un rasgo esencial de su razón de ser: el deber de convertirse –y la plena conciencia de ser– en una institución de educación superior, investigación y transferencia con vocación de servicio público. Con el fin de llevar a cabo este compromiso, la UdG se basa en su capacidad de **liderazgo**, entendido como una herramienta para asumir la condición de motor de progreso al servicio de la sociedad. Este motor sólo puede funcionar impulsado por un ejercicio eficaz y continuado de **responsabilidad social**, propia de las instituciones públicas, y dadas las misiones de enseñanza, investigación y transferencia como factores clave para el progreso del país y su desarrollo social, cultural, científico y económico, la innovación y el bienestar de los ciudadanos.

La **cohesión** de la comunidad universitaria es un factor esencial que garantiza el avance de la institución y que tiene que permitir, a partir de ópticas diversas, enfocar el objetivo común de ser un referente para nuestro entorno, de incrementar el impacto positivo en la sociedad y de convertirse en una institución **incardinada en el territorio** y al mismo tiempo con una voluntad explícita de **proyección internacional**. Esta cohesión incluye una finalidad compartida y estrategias diferenciadas, en busca de un consenso crítico, bajo el principio de la **calidad** y del control que se ejerce, como mejora continua en todos los ámbitos de actuación.

Se identifican cinco valores de carácter transversal que tienen que condicionar positivamente la formulación y el despliegue del Plan estratégico y que tienen que singularizar a nuestra universidad:

- Liderazgo
- Responsabilidad social

- Cohesión
- Incardinación en el territorio, con proyección internacional
- Calidad

VISIÓN: El despliegue del Plan estratégico 2008-2013 tiene que hacer que nuestra universidad sea percibida de acuerdo con la siguiente visión. El año 2013, la UdG quiere ser una institución caracterizada y reconocida por las siguientes orientaciones y vocaciones:

- **Singularización:** para que a partir del conocimiento de la propia realidad y de nuestro contexto, la Universidad potencie los aspectos que la hacen ser singular y, con motivo de esta singularidad, la hacen más atractiva.
- **Gobernabilidad:** como elemento que tiene que permitir dotarnos de las estructuras y de los mecanismos de gobernanza más adecuados para que la Universidad alcance los hitos deseados.
- **Planificación:** como garantía para el despliegue eficaz y eficiente de la política de la Universidad y como herramienta de previsión para realidades cambiantes.
- **Sostenibilidad:** como consecuencia de una esmerada planificación que asegure la viabilidad presente y futura de las acciones propuestas.
- **Rendimiento de cuentas:** como elemento inseparable de la autonomía de la institución y con voluntad de transparencia en el gobierno y la gestión de la Universidad.
- **Profesionalidad:** entendida como factor clave para la contribución de las personas al proyecto de Universidad y la proyección eficiente de la institución.
- **Internacionalización:** como vocación de abertura de la Universidad a la generación y transmisión de conocimiento en un marco global y como principio de enriquecimiento con el intercambio de personas y de ideas.
- **Espíritu emprendedor:** como actitud orientada al avance, la innovación y la mejora.
- **Atención a la diversidad:** como principio rector para la comprensión de las diferentes realidades sociales y culturales así como de la propia universidad.
- **Igualdad de oportunidades:** como derecho básico de las personas que refuerza el carácter público de la Universidad de Girona.

3. ÁMBITOS, EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

ÁMBITO I: LA CREACIÓN I TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

POSICIONAMIENTO FUTURO

La Universidad de Girona debe posicionarse en el 2013 como una **universidad investigadora**, en la que todo su personal académico lleve a cabo actividades de investigación básica, impulsada por la curiosidad; de investigación aplicada, dirigida a un objetivo concreto, y de innovación tecnológica. Aunque la investigación puede ser efectuada en cualquier ámbito del conocimiento, la UdG tiene que estimular que existan claras **líneas prioritarias**, con el objetivo de concentrar los esfuerzos, rentabilizar al máximo el esfuerzo de las administraciones públicas y **valorar los resultados** que se obtengan.

Los investigadores de la UdG tienen que trabajar en **red** con otros investigadores y los grupos de investigación tienen que crear las **alianzas** necesarias para poder trabajar en la frontera del conocimiento y para generar **ideas emergentes** que pongan en valor el capital humano de la universidad. La Universidad sabe aprovechar las oportunidades que le surjan.

En el 2013 la UdG tiene que ser una universidad donde la formación de investigadores sea una **actividad clave** relacionada con los másteres y el doctorado. Su capacidad de **empleabilidad** de doctores y su capacidad de atracción de investigadores tiene que ser motor de movilidad y de internacionalización. **Retener y captar talento** debe ser una característica que tiene que permitir reconfigurar las plantillas de personal académico. La formación de investigadores ya se iniciará en la enseñanza secundaria y continuará en el grado.

La investigación de la UdG tiene que permitir posicionarla a **escala europea** y darle visibilidad, que se hará en un entorno donde la UdG ya no es la única actora en el mapa local investigador. La Universidad proporciona el principal empuje al **Arco de Investigación**, entorno que engloba la investigación de la propia universidad y también la de los centros participados. Este empuje provoca una interrelación eficiente de este Arco con el Parque Científico y Tecnológico, el Consorcio de las Humanidades y las Ciencias Sociales, los agentes sociales y las empresas.



FACULTAT DE CIÈNCIES

Hoy la UdG está haciendo pasos para configurar su Arco de Investigación, es visible internacionalmente en algún ámbito, tiene una buena movilidad generada por diversos grupos de investigación y empieza a tener patentes licenciadas y proyectos con empresas. Su producción científica la ubica en un término medio de las universidades españolas y la hace emerger entre las universidades europeas situadas en ciudades de medida mediana y pequeña. Poco a poco va incorporando personal investigador mediante procesos altamente competitivos y, a su vez, su plantilla joven va madurando e incorporándose a la investigación puntera. Los investigadores posdoctorales van en aumento y su incidencia en la actividad investigadora es cada vez más importante, de manera que en el futuro serán uno de los factores decisivos de nuestra competitividad.

La UdG será el 2013 un centro de atracción de investigadores, por el hecho de combinar su actividad visible internacionalmente con la oportunidad de gozar de un entorno geográfico que **aporta valor**, complementado con una buena disponibilidad de medios de transporte. Una universidad investigadora en Europa.

EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

1. Incrementar la capacidad competitiva de la UdG en la creación y transferencia del conocimiento.

- 1.1. Definir el mapa de la investigación de la UdG, identificando los ámbitos y las líneas de investigación por las cuales la UdG quiere ser reconocida en función de las oportunidades externas y de las fortalezas internas.
- 1.2. Diseñar e impulsar políticas activas que incrementen el potencial de la UdG a partir de la identificación de los factores de competitividad a escala catalana, estatal o internacional.
- 1.3. Destinar los esfuerzos y asignar los recursos de I+D+I+d en función de la diferente competitividad de nuestros grupos, concentrándolos de manera no excluyente en los ámbitos y las líneas de excelencia de la UdG.

- 1.4. Respetar la pluralidad de la UdG, de manera que grupos e investigadores individuales puedan desarrollar también su investigación en el ámbito o la línea de especialización que identifiquen como propios.
- 1.5. Modular líneas de investigación y transferencia a partir de un debate activo y permanente con los agentes socioeconómicos y el sector productivo, y poner un énfasis especial en la valorización de la investigación.
- 1.6. Impulsar que los departamentos e institutos y las otras unidades organizativas con responsabilidades en investigación y transferencia elaboren sus propios planes operativos de acuerdo con su visión estratégica y en sinergia con los objetivos de la Universidad.

2. Promover la dotación y la capacitación del personal investigador como agente nuclear del desarrollo y la transferencia del conocimiento.

- 2.1. Fomentar el desarrollo de la actividad investigadora del profesorado entendida como tarea inherente a la condición de profesor universitario.
- 2.2. Diseñar y promover políticas activas de captación, retención y movilidad de talento investigador a escala preuniversitaria, de pregrado, predoctoral y posdoctoral.
- 2.3. Introducir criterios de investigación en el dimensionado y en la política de plantilla del personal académico.
- 2.4. Introducir el concepto de investigador activo en relación con la cantidad y calidad de la producción investigadora, favorecer el aumento de políticas de estímulo dirigidas a todos los investigadores y definir las.
- 2.5. Establecer mecanismos para promover la interdisciplinariedad que favorezca el trabajo conjunto en torno a ámbitos y líneas que tienen que ser abordados desde disciplinas diferentes y complementarias.
- 2.6. Incentivar de manera efectiva la transferencia de conocimiento a las empresas y a las instituciones.

3. Impulsar políticas que potencien la efectividad de la actividad investigadora y de transferencia.

- 3.1. Promover la participación de los investigadores y de los grupos de investigación en convocatorias públicas de proyectos y convenios con el sector productivo, la protección de los resul-

Escola
Politécnica
Superior



tados (patentes) y las actividades de innovación con el fin de incrementar la captación de recursos externos.

- 3.2. Estimular tanto la innovación como las ideas y los grupos emergentes como factor clave en el avance y el progreso en la generación y transmisión de conocimiento.
- 3.3. Definir políticas activas de fomento de la cultura científica y de divulgación y comunicación de la investigación que incrementen el impacto de la investigación en la sociedad y, de manera particular, en la enseñanza preuniversitaria.
- 3.4. Introducir mecanismos de evaluación en la definición de las políticas y en la toma de decisiones en el ámbito de la investigación y la transferencia, definiendo criterios e indicadores para medir el grado de competitividad de los grupos, en relación con su ámbito y considerando la evolución a lo largo del tiempo.
- 3.5. Diseñar e impulsar políticas que permitan la participación y el liderazgo de grupos e investigadores de la Universidad en redes nacionales e internacionales y su colaboración con grupos e investigadores de otras universidades o centros de investigación, en particular del extranjero.
- 3.6. Favorecer la movilidad internacional de investigadores, de profesores visitantes y de estudiantes de máster y de doctorado.
- 3.7. Promover el conocimiento y el uso de la lengua inglesa, para la internacionalización de la creación y la transferencia de conocimiento, en la formación de posgrado.

4. Dotarnos de la organización, los procedimientos, las infraestructuras y los equipamientos necesarios para una investigación de calidad.

- 4.1. Favorecer que todos los investigadores activos tengan unos espacios y unos equipamientos adecuados por poder llevar a cabo las actividades de investigación.
- 4.2. Favorecer una investigación de calidad a partir de una buena organización, capacitación profesional, planificación y adecuación de los servicios de soporte a la investigación (OITT, STR, Biblioteca, etc.).
- 4.3. Crear los mecanismos y las estructuras adecuadas y dotarlas del personal necesario para garantizar el apoyo administrativo y técnico a los investigadores y a las estructuras investigadoras.

- 4.4. Promover el uso inteligente de las TIC de tal forma que faciliten la tarea creadora y transferidora del conocimiento.
 - 4.5. Promover la concentración de investigadores en grupos estables y potentes introduciendo al mismo tiempo la flexibilidad suficiente para hacerlos adaptables a nuevas oportunidades.
 - 4.6. Impulsar políticas que tengan como finalidad la formación de los investigadores entendida como elemento inseparable de la calidad en la investigación.
- 5. Visualizar globalmente las estructuras de creación y transferencia de conocimiento de la UdG.**
- 5.1. Proyectar el Parque Científico y Tecnológico como entorno de innovación y como espacio de interacción de la comunidad universitaria y el entorno socioeconómico.
 - 5.2. Crear el Consorcio de las Humanidades y las Ciencias Sociales para favorecer y potenciar la transferencia de los conocimientos a la sociedad en estos ámbitos.
 - 5.3. Hacer visible el Arco de Investigación de la UdG, entorno que engloba líneas de investigación, investigadores y grupos, departamentos e institutos propios, y centros participados.
 - 5.4. Diseñar mecanismos para fortalecer las sinergias del Arco de Investigación de la UdG con el Parque Científico y Tecnológico de la UdG, el Consorcio de las Humanidades y las Ciencias Sociales, las empresas derivadas (*spin-offs*) y las nuevas empresas (*start-ups*), las empresas, consorcios y otros organismos externos y los agentes sociales.
 - 5.5. Definir un modelo de organización de las estructuras de investigación de la UdG que propicie la interrelación eficiente de las estructuras propias, los centros participados y los otros centros externos.
 - 5.6. Promover y formalizar las alianzas entre las estructuras de investigación de la UdG y otros entes investigadores que permitan proyectar, valorar y mejorar la investigación.



ÁMBITO 2: LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

POSICIONAMIENTO FUTURO

En los próximos años la UdG tiene que afrontar el reto de situarse bien en el mapa del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Para ello es necesario que seamos capaces de diseñar una oferta de titulaciones, a todos los niveles –grados, másteres, doctorados y formación continua–, que sea al mismo tiempo **competitiva** en el contexto del sistema universitario catalán, **atractiva** para los nuevos estudiantes y **útil** para el entorno socioeconómico.

La UdG tendrá que intentar **captar estudiantes de todas partes**. Por ello deberá convertir en una prioridad la atención al estudiante, su acogida y la introducción de los cambios que sean necesarios en la metodología educativa. Al mismo tiempo deberá plantearse que el estudiante titulado en la UdG sea identificable por algunos rasgos que les singularicen. Será especialmente importante el dominio de la expresión oral y escrita, el conocimiento del catalán, del castellano y de una tercera lengua, y la capacidad emprendedora. Por eso todos los planes de estudio de la UdG deberán contener mecanismos que aseguren estos objetivos.

En el momento actual hay que repensar la oferta educativa, teniendo en cuenta sin embargo que la etapa de crecimiento se ha agotado y que el éxito de la propuesta depende de nuestra capacidad de conducir los esfuerzos de la manera más **rentable**. Tenemos que poder afrontar al mismo tiempo la impartición de unos grados de la mejor **calidad** –coherentes con las **necesidades sociales** y con suficiente atractivo para poder mantener un número de estudiantes que no disminuya la base de nuestra financiación– y la programación de unos másteres **ambiciosos** que proyecten cualitativamente la UdG dentro del **EEES**. Al mismo tiempo, no podemos renunciar al hecho que el personal docente disponga de horas para el desarrollo necesario de la investigación y la dedicación a tareas de gestión y organización interna.

Sin perder de vista la propia tradición académica tenemos que ser capaces de **“reinventar”** nuestra oferta educativa para hacerla más actual y adecuada a las **demandas** de los sectores de ocupación y a los intereses de los futuros **profesionales**.

Deberíamos prestar especial atención a la generación de tesis doctorales, estableciendo las bases para una política de **formación de investigadores** atractiva para los titulados con mejores expedientes, que contribuya al enriquecimiento de la Universidad y que provea a la sociedad de profesionales del máximo nivel.

Por otra parte, como universidad del siglo XXI estamos obligados a facilitar la **formación continuada** de los profesionales y trabajadores de nuestro entorno más próximo, con programas de extensión universitaria que den a la UdG y al territorio de Girona la máxima **proyección internacional**. También hay que pensar en aquellos tipos de formación continuada que van más allá de las estrictas necesidades de readaptación profesionales o laborales, como las que se relacionan con la mejora de la capacidad de participación social y política –formación para el mejor ejercicio de la ciudadanía– o la mejora de la capacidad de disfrute de los bienes del patrimonio y la creación cultural –formación para el enriquecimiento cultural.

La ubicación de Girona debería facilitarnos tener un **papel diferenciado**, haciendo de puente entre las dos bandas de la **Euroregión**, de manera que tenemos que saber aprovechar esta circunstancia para programar **títulos compartidos** y promover la **movilidad** de profesores y estudiantes a ambos lados de los Pirineos, como ejemplo del proceso de internacionalización de los estudios de la UdG.

Un elemento clave, con el fin de situar la UdG en una buena posición en el mapa de las universidades europeas el año 2013 será el **reconocimiento profesional y social** de las personas que han estudiado en la Universidad de Girona. Para alcanzarlo, hay que consolidar una docencia de calidad dentro de los **parámetros europeos**, que proporcione aprendizajes fundamentados científicamente y en sintonía con los nuevos retos que plantea la sociedad.

Tenemos en estos próximos años el compromiso de programar y diseñar los nuevos estudios de grado, máster y doctorado con criterios de **planificación y programación** de las titulaciones, que tendrán que cumplir dos requisitos esenciales: ser institucionales, con el fin de establecer un sello UdG entre nuestros titulados y, al mismo tiempo, permitir el desarrollo de la docencia a partir de los más diversos estilos presentes en la comunidad docente de la UdG, que constituyen el capital inicial de la Universidad de Girona en el proceso de armonización europea.

El reconocimiento social e internacional de la calidad de la docencia y el aprendizaje se tiene que desarrollar partiendo de la tradición académica de la Universidad, de manera paralela al crecimiento

de un sistema de **aseguramiento de la calidad**. Eso supondrá, entre otras cosas, poner de manifiesto que los procesos docentes de la UdG responden a criterios reflexionados y compartidos que dibujan de manera clara el perfil de la comunidad universitaria de la UdG.

EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

6. Implantar un mapa de titulaciones de grado, máster y doctorado coherente con los requerimientos sociales, dinámicos e innovadores.

- 6.1. Diseñar y desplegar las nuevas enseñanzas de grado, máster y doctorado teniendo en cuenta, entre otros criterios y según los casos, a los estudiantes efectivos de acceso y a la demanda social de los titulados de cada ámbito durante los últimos años; y siempre sobre la base de una política institucional que favorezca la coherencia académica del conjunto, la colaboración entre las unidades organizativas implicadas y una estructura y unos procesos de gestión ágiles y eficientes.
- 6.2. Planificar los títulos de grado con una estructura que vaya de aquello que es general y común a la especialización, para permitir la reorientación de los estudios y favorecer la transversalidad de la formación en los inicios de los estudios.
- 6.3. Responder y prever las demandas de nuestro entorno socioeconómico y sus necesidades, preparar estrategias de desarrollo sin perder de vista la referencia europea y colaborar en el mantenimiento y la difusión del patrimonio cultural del país.
- 6.4. Elaborar una oferta adecuada de másteres profesionalizadores que tenga en cuenta la demanda de nuestro entorno social y económico, y también las nuevas oportunidades y necesidades de formación a escala internacional.
- 6.5. Diseñar y desarrollar un perfil de estudios competitivos, especialmente por su calidad, fuertemente ligados a nuestros ámbitos de pericia y atractivos para los futuros estudiantes potenciando la transversalidad.
- 6.6. Generar alianzas con las universidades de toda Europa, prestando una atención especial a las más próximas para dar respuesta a necesidades comunes de la Euroregión y al mismo tiempo fortaleciendo una oferta competitiva para el resto de Europa y el mundo.

6.7. Facilitar la incorporación a la Universidad de estudiantes de perfil diverso, como los que quieren o tienen que compatibilizar trabajo y estudios, estableciendo estrategias para la dedicación a tiempo parcial y diseñando modelos de enseñanza semipresencial.

7. Potenciar específicamente la programación de másteres y doctorados de alta calidad y nivel académico fuertemente conectados con la visión estratégica en los ámbitos de la investigación, el desarrollo y la innovación.

7.1. Fortalecer el proyecto de Universidad aglutinando las líneas de investigación y los grupos más competitivos y con proyección internacional en la programación de másteres y doctorados.

7.2. Incentivar que los grupos con un buen potencial de investigación participen activamente en la oferta de másteres y doctorados, y orquestar estrategias de captación de estudiantes y de proyección internacional.

7.3. Facilitar institucionalmente la colaboración en los másteres y doctorados del profesorado de universidades catalanas y extranjeras.

7.4. Definir un modelo de organización y gestión de máster que busque al máximo la proximidad al área de estudios desde la cual se ha propuesto y tiene lugar el máster.

7.5. Establecer medidas para que las tesis doctorales se realicen en condiciones personales e institucionales que conduzcan a su culminación.

8. Dar una respuesta ágil y dinámica a las necesidades de la sociedad en la programación de actividades de formación continuada.

8.1. Fijar criterios institucionales para la programación de las actividades de formación continuada que aseguren la coherencia y la complementariedad respecto de la oferta de la UdG.

8.2. Programar actividades de formación a lo largo de la vida, académicamente rigurosas, económicamente sostenibles, diseñadas como respuesta ágil y efectiva a las necesidades formativas de la sociedad, profesionales o laborales, sociopolíticas y culturales.

8.3. Diseñar e implantar mecanismos de prospección que nos permitan avanzar con propuestas formativas útiles para los trabajadores y las necesidades del entorno.

- 8.4. Diseñar una oferta de cursos de verano de calidad, aprovechando los valores específicos del país y con un alto componente internacional a fin de que la UdG se convierta en una universidad de referencia.
- 8.5. Elaborar el plan de actuación de la Fundación Universidad de Girona: Innovación y Formación, para un desarrollo de la formación continuada que garantice los máximos estándares de calidad.

9. Asegurar que la formación académica y personal de los estudiantes tenga la calidad académicamente exigible, satisfaga sus legítimas expectativas y obtenga un buen reconocimiento profesional y social.

- 9.1. Diseñar una programación de los estudios de grado, máster y doctorado que, compartiendo unos criterios comunes, potencie y destaque la singularidad y especificidad de los diferentes ámbitos de formación.
- 9.2. Diseñar los planes de estudios de la UdG atendiendo las necesidades de formación integral de las personas, especialmente el gusto por la actividad cultural, el sentido del compromiso social del conocimiento, el desarrollo del pensamiento crítico, el espíritu de trabajo y el sentido de la responsabilidad; como elementos distintivos de los estudios de la UdG se favorecerá la competencia en la comunicación oral y escrita y la capacidad emprendedora.
- 9.3. Facilitar el aprendizaje de los estudiantes asegurando que disponen de los servicios de soporte y de los recursos, las infraestructuras y los equipamientos necesarios, y que en todos los estudios la ratio de profesores/alumnos permita trabajar adecuadamente con los grupos de estudiantes para todos los tipos de docencia y programar actividades en grupos reducidos.
- 9.4. Potenciar la formación en terceras lenguas, el contacto con el mundo profesional y la movilidad internacional de los estudiantes.
- 9.5. Facilitar una mejor inserción laboral asegurando que los titulados de grado, máster y doctorado de la UdG han adquirido un conjunto de competencias específicas y transversales.
- 9.6. Potenciar la participación activa de los profesores y de los estudiantes en los procesos de análisis y reflexión sobre la docencia y la calidad académica.

- 9.7. Impulsar políticas activas que favorezcan la mejora continua de la docencia mediante encuestas adecuadas de satisfacción de los estudiantes, sistemas de evaluación externos y la equiparación de las valoraciones de la docencia y la investigación en el acceso y la promoción del profesorado.
- 9.8. Reforzar la tutoría académica de los estudiantes y, al mismo tiempo, el compromiso de éstos con el proceso de aprendizaje, definiendo, entre otras medidas, normas de permanencia y progresión en los estudios que exijan a los estudiantes el nivel de esfuerzo adecuado al seguimiento y la superación de las enseñanzas universitarias.
- 9.9. Velar por la formación del profesorado, inicial y continuada; por unas condiciones de trabajo adecuadas, entre ellas las características del encargo docente y los recursos para una docencia de calidad, y por la posibilidad de disfrutar de períodos de estancia en otras universidades o instituciones.



10. Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad a escala internacional en todas las titulaciones de la Universidad.

- 10.1. Aplicar un sistema de garantía de la calidad de las enseñanzas tanto con respecto a los resultados académicos como a la eficiencia de las titulaciones, con procedimientos, instrumentos e indicadores propios, objetivos y consensuados por la comunidad universitaria que permitan asegurar que las titulaciones que se imparten en la UdG son de calidad y que alcanzarán la acreditación oficial.
- 10.2. Diseñar e implementar sistemas de relación y *benchmarking* que permitan comparar la UdG con otras universidades que se puedan considerar referente de calidad en el desarrollo de la docencia.
- 10.3. Impulsar que los centros docentes y otras unidades organizativas con responsabilidades en la docencia y el aprendizaje elaboren sus propios planes operativos de acuerdo con su visión estratégica y en sinergia con los objetivos institucionales.

ÁMBITO 3: LA UNIVERSIDAD DE GIRONA COMO REFERENTE SOCIAL

POSICIONAMIENTO FUTURO

La Universidad de Girona generará y transferirá a la sociedad conocimiento y profesionales capacitados, y ejercerá de motor de desarrollo del territorio. Su actividad irá ligada al progreso de su área de influencia, Girona y las comarcas gerundenses, con dimensión transfronteriza, en compromiso con el país y con proyección internacional.

La comunidad universitaria, socialmente responsable y solidaria, orientará el aprendizaje, la docencia, la investigación y la innovación al desarrollo económico, la inclusión social, la dinamización cultural, la sostenibilidad ambiental y la cooperación y, todo ello, lo comunicará a la sociedad a la cual sirve.

La Universidad de Girona promoverá la planificación estratégica del territorio y, en este marco, se reconocerá el papel clave de la institución a través del encargo que le hace la sociedad y el retorno que ésta espera.

En este ámbito se marcan los cinco ejes principales que la Universidad de Girona se plantea desarrollar para convertirse en una universidad abierta a la ciudadanía, un centro de creación y gestión del conocimiento al servicio de la sociedad, referente por su dinamismo en la interacción con el entorno.

EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

11. Reforzar la identidad de universidad catalana abierta al mundo y la responsabilidad de ser motor de progreso y desarrollo de la sociedad y de las comarcas gerundenses en particular.

- 11.1. Orientar la formación, la investigación y la gestión de los recursos al progreso de la sociedad a partir de la participación de ésta en su planificación y del compromiso de la comunidad universitaria.
- 11.2. Hacer que la formación (desde la UdG y la Fundación UdG: Innovación y Formación) y la transferencia de conocimiento (desde el Arco de Investigación de la UdG y el Consorcio de las Humanidades y las Ciencias Sociales y el Parque Científico y Tecnológico de la UdG) fortalezcan las instituciones, empresas, entidades y profesionales de nuestro entorno.
- 11.3. Formalizar las relaciones con las instituciones, empresas, colegios profesionales y entidades de nuestro entorno para conseguir una mayor vinculación de la Universidad con la sociedad y una mayor participación de ésta en su financiación mediante el mecenazgo y el patrocinio.
- 11.4. Trabajar con las instituciones, empresas y entidades de nuestro entorno para contribuir a la cohesión social, la mejora educativa y la dinamización cultural.
- 11.5. Afianzar el compromiso de la UdG con la cultura y la lengua catalanas.

12. Mejorar la percepción externa de la UdG.

- 12.1. Definir estrategias comunicativas y activar canales orientados a la promoción y captación de nuevos estudiantes, y velar de manera particular por la atracción de talento con incentivos y ayudas.
- 12.2. Mantener el vínculo de los antiguos estudiantes de la UdG con la comunidad universitaria.
- 12.3. Fortalecer, a través de los medios de comunicación y otros mecanismos posibles, la identidad, calidad, singularidad y excelencia de la UdG y su atractivo hacia el entorno.

12.4. Incorporar en nuestros mecanismos de evaluación institucional aquellos elementos que inciden en una mejor percepción externa.

13. Fortalecer la UdG como la universidad de referencia de su entorno con una presencia sólida en el contexto universitario catalán y europeo.

13.1. Potenciar la influencia de la UdG en el entorno y hacerla presente desarrollando una política y un catálogo de servicios en el territorio (cátedras, formación continuada, apoyo al espíritu emprendedor).

13.2. Afianzar las singularidades de la UdG (entorno, oferta docente, atención y servicio al estudiante, líneas y centros de investigación, iniciativas de apoyo al progreso de la sociedad) para hacerla más visible tanto localmente como globalmente.

13.3. Fortalecer, sistematizar y hacer permanentes las relaciones con los centros, profesores y estudiantes de enseñanza preuniversitaria, especialmente con acciones de iniciación a la investigación para estos estudiantes.

13.4. Participar de una manera activa en redes universitarias, especialmente en aquéllas que subrayen la singularidad y refuercen el liderazgo de la UdG, tanto para la promoción de la UdG como para fortalecer vínculos con otras universidades.

13.5. Mejorar la posición de la UdG dentro del sistema universitario catalán y europeo.

14. Proyectar la UdG en el ámbito internacional.

14.1. Diseñar una política de internacionalización que repercuta en todas las misiones de la Universidad y fijar estrategias y acciones en la planificación de las unidades que incrementen y mejoren nuestro nivel de internacionalización.

14.2. Impulsar políticas que conviertan la UdG en un eje vertebrador de actividad universitaria transfronteriza (euroregión, eurodistrito).

14.3. Impulsar actuaciones que favorezcan la relación con universidades e instituciones del extranjero, incrementen la movilidad de los miembros de la UdG y favorezcan el acceso y la estancia en nuestra universidad de docentes e investigadores formados en otros países.



14.4. Avanzar en el conocimiento de diversas lenguas y sobre todo del inglés como lengua vehicular internacional.

15. Hacer de la UdG una entidad socialmente responsable y solidaria, de modo que asuma un papel más activo en materia de acción social sobre el entorno y de cooperación al desarrollo.

15.1. Fortalecer el papel de la UdG en materia de solidaridad y cooperación al desarrollo, de investigación y acción social sobre el entorno y, dentro de éste, sobre los colectivos de inmigrantes.

15.2. Promover la responsabilidad social de todos los miembros de la comunidad universitaria e impulsar las iniciativas protagonizadas por los estudiantes en los ámbitos de la cooperación al desarrollo y de la acción social sobre el entorno.

15.3. Singularizar y hacer más visible el compromiso social sobre el entorno y la cooperación al desarrollo de la UdG mediante proyectos emblemáticos y sostenidos en el tiempo, e intensificar el trabajo en red para asumir proyectos más ambiciosos.

15.4. Impulsar que las acciones de la UdG en todos los ámbitos se basen en el principio de la sostenibilidad, que debe proyectarse sobre el entorno.

ÁMBITO 4: LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

POSICIONAMIENTO FUTURO

La Universidad está inmersa en un sistema que se mueve en un entorno complejo, con una gran multiplicidad de realidades y en el que cada miembro de la comunidad universitaria –estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios– contribuye al éxito de la institución. El valor de las personas que la integran, y que son su verdadero capital, implica que todas las actuaciones que la UdG tiene que llevar a cabo en este ámbito se dirijan a reforzar el papel de estas personas, a facilitar **su desarrollo**, a mejorar su **calidad de vida** y a permitir que la comunidad universitaria participe de un **proyecto colectivo** a través del fomento de la **cohesión** y la **corresponsabilización**.

Así pues, basándose en los valores de la participación, la pluralidad, el diálogo, la igualdad, la diversidad y el reconocimiento a las personas, la UdG del 2013 se convertirá en una universidad:

Aglutinadora de las sinergias internas como base para la **corresponsabilización** en la consecución de los objetivos institucionales y la toma de decisiones compartida y orientada al liderazgo.

Generadora de talento y capacitada para el desarrollo de las **competencias** necesarias para llegar a tener una comunidad universitaria implicada, preparada y participativa.

Que asume el reto de la **formación integral** de sus estudiantes, para lo cual completa el proceso formativo con el refuerzo de valores, actitudes y habilidades para el desarrollo personal y para el futuro ejercicio profesional.

Comprometida con las **necesidades** personales y profesionales de la comunidad universitaria.

Con voluntad de convertirse en el marco idóneo para el desarrollo completo de las personas que la conforman, y para velar por la mejora de la **calidad de vida** de sus miembros.

Respetuosa con las personas y que avanza hacia la **igualdad de oportunidades** mediante la plena integración de sus miembros y el respeto a la diversidad.

EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

16. Potenciar la cohesión institucional mediante la promoción del sentimiento de pertenencia a la UdG.

- 16.1. Impulsar la comunicación interna y externa como estrategia de cohesión institucional.
- 16.2. Empezar políticas de integración y promoción de la marca UdG como elemento de cohesión de la propia universidad, el parque Científico y Tecnológico, las fundaciones y todas aquellas instituciones y asociaciones que utilicen el nombre UdG.
- 16.3. Asegurar la rápida integración de las personas que se incorporan a la comunidad universitaria impulsando un protocolo de acogida para estudiantes, PAS y PDI y para las personas que nos visitan temporalmente.
- 16.4. Facilitar la continuidad de un vínculo permanente, vivo y dinámico a los antiguos estudiantes, profesores y PAS para hacer crecer, curso a curso, la comunidad UdG.

- 16.5. Ampliar la oferta cultural, lúdica y deportiva al alcance de la comunidad universitaria y de su entorno social.
 - 16.6. Fomentar el asociacionismo como mecanismo para la acción conjunta de los estudiantes y los demás miembros de la comunidad universitaria.
- 17. Fortalecer el compromiso y la implicación de las personas con los retos y los objetivos institucionales.**
- 17.1. Promover y fortalecer la capacidad de liderazgo de las personas desde el ámbito de actuación y el nivel de responsabilidad de cada uno, fomentando su participación activa en los órganos de gobierno y de representación de la Universidad e introduciendo mecanismos suficientes de reconocimiento por la implicación en todos los ámbitos de la gestión de la Universidad.
 - 17.2. Impulsar la construcción del conocimiento en el marco de la convergencia europea que fortalezca la relación entre investigación y docencia, y el trabajo de colaboración entre estudiantes, profesores, servicios universitarios y la sociedad.
- 18. Favorecer que los estudiantes y ex estudiantes de la UdG puedan participar de una manera abierta y enriquecedora en la vida universitaria.**
- 18.1. Promover la formación integral de los estudiantes y su participación en actividades extracurriculares.
 - 18.2. Diseñar mecanismos para fomentar la adquisición de valores y competencias sociales que contribuyan a una mejor integración del estudiante en la sociedad y en la plena asunción de su rol de agente activo de cambio con responsabilidad social.
 - 18.3. Establecer fórmulas para fomentar la participación de los estudiantes en el gobierno de la Universidad y reconocer esta actividad como actividad extracurricular.
 - 18.4. Fomentar la cultura emprendedora como parte de la formación de los estudiantes y fortalecer el vínculo entre la Universidad y su entorno social y económico.
 - 18.5. Potenciar la atención y orientación al estudiante como una de las prioridades de la UdG.
 - 18.6. Empezar políticas de fidelización de los ex estudiantes con la Universidad, fomentando medidas de participación en el gobierno de la UdG, políticas de formación continuada y di-

señando estrategias de colaboración entre la Universidad y los profesionales que se han formado en ella.

18.7. Diseñar políticas sociales al alcance de la Universidad para potenciar la figura del estudiante con dedicación plena, como forma de favorecer un aprovechamiento más profundo de los estudios.

19. Promover la igualdad de oportunidades a partir de la plena integración de las personas en la comunidad universitaria y entendiendo la diversidad como un valor positivo.

19.1. Favorecer que la UdG disponga del entorno óptimo para atender la diversidad, de manera que se garantice la accesibilidad a las instalaciones y a la información, y asesorando al personal docente y de administración y servicios para atender al estudiante no convencional.

19.2. Fortalecer el compromiso institucional con la igualdad de género, estableciendo protocolos generales para las políticas de PAS y PDI que tiendan hacia una representación justa en todos los niveles.

20. Incrementar la calidad de vida de la comunidad universitaria.

20.1. Impulsar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar que abarquen todos los colectivos de la comunidad universitaria, con la correspondiente dotación de recursos.

20.2. Hacer una política activa en el ámbito de la promoción de la salud y la seguridad en el trabajo y en el estudio.

20.3. Dotar los diferentes campus de espacios y servicios comunes que faciliten la interrelación de las personas y de la vida universitaria.

20.4. Afianzar las políticas de acción social desplegando planes de actuación integral.

20.5. Desarrollar programas de formación en relaciones laborales interpersonales y de gestión y resolución de conflictos que faciliten el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo para toda la comunidad universitaria.

20.6. Adoptar medidas efectivas que faciliten la movilidad sostenible entre el entorno, los campus de la UdG y el Parque Científico y Tecnológico para todos los miembros de la comunidad universitaria.

20.7. Establecer un modelo de plantilla, tanto de PAS como de PDI, que permita compatibilizar las exigencias imprescindibles de excelencia en los servicios y en la docencia y la investiga-

ción con la atención a las aspiraciones laborales legítimas de los trabajadores de la UdG, especialmente en lo referente hace a una política estable de carrera profesional.

ÁMBITO 5: LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE RECURSOS

POSICIONAMIENTO FUTURO

A fin de que la UdG pueda mejorar su posicionamiento estratégico en relación con sus misiones es necesario que su modelo de organización, dirección y toma de decisiones esté basado en un modelo de planificación que asegure que las actuaciones están bien alineadas con los objetivos institucionales, y que garantice el control sobre la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos.

Para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en esta orientación es necesario que todas las unidades de la UdG, tanto en el ámbito académico como de gestión, adopten un modelo de dirección y de toma de decisiones basado en la identificación de objetivos estratégicos y operativos alineados con los objetivos de la Universidad, y en el uso de criterios de eficiencia que determinen y canalicen los recursos que hay que utilizar para la consecución de estos objetivos.

Dadas las últimas tendencias y los modelos vigentes de financiación de las universidades públicas catalanas y del Estado español, que prevén mejoras de financiación limitadas y, sobre todo, basadas en la consecución de objetivos, es evidente que la UdG tiene que diseñar estrategias que le permitan maximizar la eficiencia en el uso de los recursos de que dispone y obtener nuevos recursos de forma innovadora. En todo ello, la UdG debe tratar de orientar la destinación de los recursos, entre otras cosas, a la consecución de los objetivos que tienen que permitir mejoras de financiación y mejoras de eficiencia, teniendo en cuenta la relación entre los recursos empleados y las mejoras de financiación conseguidas.

Para alcanzar los objetivos, la UdG tiene que disponer de infraestructuras, equipamientos y servicios efectivos, de calidad y orientados a la satisfacción del usuario.

Asimismo tiene que disponer de una política de recursos humanos (PDI y PAS) que, estando de acuerdo con los objetivos de la Universidad, sea adaptable al contexto variable dentro del marco di-



námico que caracteriza el sistema global universitario. Esta política tendrá que garantizar una alta calificación, adecuación y motivación de las plantillas.

Una estrategia de gestión de calidad orientada a responder a las necesidades estratégicas relacionadas con las **misiones** de la Universidad debe basarse en una visión integral de los aspectos siguientes:

- Las estructuras académicas y de gestión y los recursos humanos que las integran.
- Los procesos académicos y de gestión.
- Las infraestructuras físicas y tecnológicas.

Esta **visión integral** tiene que comprender todos los elementos de la Universidad, desde la gestión económica y contable, la contratación y las compras, la gestión académica y los sistemas de información y atención a los estudiantes hasta las aulas, los laboratorios, las bibliotecas y los equipamientos para el personal.

EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

21. Conseguir una mayor eficiencia del modelo de gobierno de la Universidad e impulsar la planificación de las unidades organizativas en sinergia con los objetivos estratégicos institucionales.

- 21.1. Impulsar, dentro del marco legal y con un amplio consenso de la comunidad universitaria, los cambios necesarios en el funcionamiento de los órganos de gobierno y otras estructuras universitarias para mejorar la eficiencia, agilizar las tomas de decisiones e incrementar la corresponsabilidad en todos los ámbitos de la UdG.
- 21.2. Desplegar un modelo de planificación integral, que incentive que las unidades organizativas –académicas y de gestión– se doten de sus propios planes estratégicos, haciendo uso de su autonomía y en sinergia con los objetivos institucionales.
- 21.3. Desarrollar modelos de asignación de recursos que, garantizando una distribución equitativa en función del grado de consecución de los objetivos, den apoyo al proceso de planificación integral y a la implementación de las líneas y acciones planificadas. Definir indicadores de

contribución a los objetivos institucionales y de resultados que permitan valorar las diferentes unidades y considerar estos indicadores un elemento clave de estos modelos de asignación de recursos.

- 21.4. Diseñar y desplegar un Plan de calidad de la Universidad para la mejora y simplificación de la gestión, que se base en una visión conjunta de los recursos humanos y su organización, de los procesos de gestión y de las TIC.
- 21.5. Evaluar servicios y procesos clave en el marco de la gestión de un sistema de calidad para planificar la mejora, considerando objetivamente su grado óptimo de descentralización, acercando la gestión a los centros, a las áreas de estudios y a la atención directa del usuario.

22. Llevar a cabo una gestión económica orientada a la mejora de la obtención de recursos, la corresponsabilización y el equilibrio financiero.

- 22.1. Maximizar la obtención de recursos públicos y de recursos competitivos, haciendo un especial énfasis en las actuaciones orientadas a mejorar los indicadores del modelo de financiación y a mejorar los sistemas de información, gestión y rendimiento de cuentas con respecto a recursos competitivos.
- 22.2. Desarrollar acciones encaminadas a la captación sistemática de recursos externos distintos a los provenientes de los fondos públicos, para lo cual hay que establecer de manera coordinada y proactiva relaciones estratégicas con los agentes potencialmente financiadores.
- 22.3. Estimular las actividades que combinan el interés de servicio a la sociedad con la capacidad generadora de fondo.
- 22.4. Desarrollar un sistema presupuestario basado en objetivos y programas que garantice el cumplimiento del principio del equilibrio.
- 22.5. Dotar la UdG de un modelo de financiación interna que contemple la distribución equitativa de los recursos de base y la obtención de financiación complementaria condicionada a la consecución de objetivos, promoviendo la corresponsabilidad de las unidades organizativas y el rendimiento de cuentas interno.
- 22.6. Hacer un uso más eficiente de los recursos operativos, impulsando modelos organizativos basados en sinergias y transversalidades que garanticen la calidad de las actividades de la

Universidad, redistribuyendo estos recursos de manera equitativa y conteniendo el gasto no orientado a objetivos institucionales.

23. Impulsar el desarrollo organizativo y la mejora de las competencias profesionales de los trabajadores a fin de que aporten el mayor valor añadido a las misiones universitarias.

- 23.1. Dotarnos de un modelo dinámico de gestión de los recursos humanos que se adapte a las necesidades, a los cambios en el contexto universitario y a los objetivos institucionales, y que garantice la alta calificación, profesionalidad, adecuación, estabilización y motivación de las plantillas.
- 23.2. Potenciar el desarrollo profesional del personal de la UdG mediante políticas de formación y la introducción de la carrera profesional del PAS, de la carrera académica del PDI, y la adquisición de las competencias adecuadas.
- 23.3. Definir un pacto de dedicación del PDI que incluya las diferentes actividades propias de este colectivo, así como los objetivos estratégicos de la Universidad, atendiendo a la diversidad de los ámbitos del conocimiento. Este pacto deberá asegurar la transparencia y el reconocimiento mediante la valoración de los objetivos alcanzados y el rendimiento de cuentas.



- 23.4. Impulsar que los departamentos elaboren sus propios planes de carrera profesional de acuerdo con el modelo de gestión de los recursos humanos y los objetivos de la Universidad; considerando su situación actual y su visión estratégica.
- 23.5. Garantizar la organización y definición correctas de los puestos de trabajo del PAS y de sus competencias como base de una política de valoración objetiva y de catalogación de puestos de trabajo que garantice la equidad retributiva.

24. Profundizar el uso de las TIC como elemento clave de competitividad y para la mejora del funcionamiento y la accesibilidad de los servicios universitarios.

- 24.1. Dotarnos de un sistema integrado de gestión de la información que, garantizando la consistencia y la protección de datos, contribuya a la toma de decisiones y permita evaluar tanto los resultados obtenidos como los recursos empleados en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos.
- 24.2. Mejorar y hacer evolucionar las herramientas que permiten el aprendizaje electrónico (*e-learning*) como vía tanto de apoyo a la docencia como para hacer posible la semipresencialidad.
- 24.3. Mejorar las relaciones con la comunidad universitaria y la sociedad en general, así como la gestión interna de la Universidad, para lo cual la Universidad deberá dotarse del marco legal y procedimental que permita la administración electrónica.
- 24.4. Implementar las infraestructuras y los equipamientos en tecnologías de la información y la comunicación necesarios a nivel general y sobre todo que faciliten la ubicuidad de acceso a los recursos.
- 24.5. Consolidar las políticas que hacen de la UdG un referente en el uso social e inteligente de las TIC y su posicionamiento en la sociedad de la información.

25. Consolidar los campus de la UdG mejorando las infraestructuras y los equipamientos para garantizar un buen desarrollo de la vida universitaria.

- 25.1. Incrementar la captación de otros fondos de financiación para llevar a cabo proyectos de infraestructuras no previstos en el PIU 2007-13.

- 25.2. Definir las estrategias para asegurar la consolidación del campus en el próximo Plan de inversiones universitarias (PIU).
- 25.3. Optimizar la utilización y la asignación de espacios basándose en criterios objetivos de manera flexible en función de las necesidades.
- 25.4. Garantizar la ausencia de barreras arquitectónicas y actualizar las condiciones de seguridad de las personas y las infraestructuras.
- 25.5. Mejorar la calidad de vida en los campus y potenciar la idoneidad funcional de las infraestructuras, las instalaciones y los equipamientos universitarios.
- 25.6. Velar por el cumplimiento de los criterios de sostenibilidad en las nuevas infraestructuras y adaptar a ellos las ya existentes. Incidir en la mejora de la eficiencia energética, en el consumo de agua, en la gestión de residuos y en la movilidad y accesibilidad en los edificios y en los campus.

ANEXO I. PARTICIPANTES: COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

COMISIÓN I: LA CREACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Presidente coordinador de la Comisión

Sr. Manel Serra Pardàs

Vicepresidente del Consejo Social

Secretario técnico

Sra. Helena Montiel Boadas

Jefa de la Oficina de Investigación y Transferencia Tecnológica

Vicerrectorado responsable de presentar la ponencia base

Dr. Miquel Duran Portas

Vicerrector de Política Científica

Miembros del Consejo de Dirección

Dr. Joaquim Maria Puigvert Solà

Vicerrector de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales

Sr. Josep Tresserras Picas

Delegado de la rectora para el programa UdG-Empresa

Decano/a de facultad / Director/a de escuela

Dr. Juan Manuel Sánchez Navarro

Decano de la Facultad de Ciencias

Director/a de departamento

Dr. Jordi Ribot Igualada

Director del Departamento de Derecho Privado

Dr. Lluís To Figueras

Director del Departamento de Geografía, Historia e Historia del Arte

Dr. Rodolfo de Castro Vila

Director del Departamento de Organización, Gestión Empresarial y Diseño del Producto

Director/a de instituto

Dr. Lluís Blancafort San José

Director del Instituto de Química Computacional

Consejo Social

Sr. Manel Xifra Pagès

Consejero delegado de Comexi Group y presidente del Patronato de la Escuela Politécnica Superior de la UdG

Representante claustral del personal académico

Dr. Eduard Bardají Rodríguez

Miembro claustral representante del personal académico

Dr. Josep Calbó Angrill

Miembro claustral representante del personal académico

Dra. Lluïsa Gràcia Solé

Miembro claustral representante del personal académico

Representante claustral del PAS

Sra. Dolors Torró Martínez

Miembro claustral representante del PAS

Representante claustral de los estudiantes

Sr. Roberto J. Alcalà Sánchez

Miembro claustral representante de los estudiantes

Jefe de servicio

Sra. Irene Compte Lobera

Jefa del Servicio de Sistemas de Información Geográfica y Teledetección

Sra. Isabel Muradàs Vázquez

Administradora del Área de Estudios de Letras

Invitado/a

Dr. Joan Batlle Grabulosa

Ex rector de la Universidad de Girona

Sr. Josep Benito Granell

Miembro claustral representante de los estudiantes de tercer ciclo

COMISIÓN 2: LA DOCENCIA Y EL APRENDIZAJE

Presidente coordinador de la Comisión

Dr. Juan Manuel del Pozo Álvarez

Presidente coordinador de la Comisión de Elaboración del Plan Estratégico: la docencia y el aprendizaje

Secretario técnico

Sr. Vicenç Segura Benedicto

Jefe del Servicio de Gestión Académica y Estudiantes

Vicerrectorado responsable de presentar la ponencia base

Dra. Carmen Carretero Romay

Vicerrectora de Proyectos Estratégicos e Internacionalización

Dra. Maria Lluïsa Pérez Cabaní

Vicerrectora de Docencia y Política Académica

Miembro del Consejo de Dirección

Dra. Josepa Bru Bistuer

Directora de la Escuela de Posgrado

Decano/a de facultad / Director/a de escuela

Dra. Rosa Congost Colomer

Decana de la Facultad de Letras

Dr. Xavier Arbós Marin

Decano de la Facultad de Derecho

Director/a de departamento

Dr. Germà Coenders Gallart

Director del Departamento de Economía

Dra. Montserrat Vilà Suñé

Directora en funciones del Departamento de Pedagogía

Dr. Xavier Cufí Solé

Director del Departamento de Arquitectura y Tecnología de los Computadores

Consejo Social

Sra. Dolors Bassa Coll

Representante de las organizaciones sindicales

Sr. Jaume Fàbrega Vilà

Presidente del Área de Desarrollo Empresarial y de la Comisión de Cultura Empresarial y Formación de la Cámara de Comercio de Girona

Representante claustal del personal académico

Dra. Esmeralda Ubeda de la Casa

Miembro claustal representante del personal académico

Dr. Gerardo Boto Varela

Miembro claustal representante del personal académico

Dr. Jaume Portella Comas

Miembro claustal representante del personal académico

Sra. Josefina Ferrés Font

Miembro claustal representante del personal académico

Representante claustral del PAS

Sra. Asunción Rodríguez Vilert

Administradora del Área de Estudios de Ciencias Económicas

Jefe de servicio

Sra. Antònia Boix Angelats

Directora de la Biblioteca

Sr. Josep Maria Gómez Pallarès

Viceregente del Área Académica y Jefe del Gabinete de Planificación y Evaluación

Invitado

Dr. Josep Maria Nadal Farreras

Ex rector de la Universidad de Girona

COMISIÓN 3: LA UNIVERSIDAD DE GIRONA COMO REFERENTE SOCIAL

Presidente coordinador de la Comisión

Dr. Josep Maria Terricabras Nogueras

Director de la Cátedra Ferrater Mora de Pensamiento Contemporáneo

Secretario técnico

Sr. Jaume Rufi Pagès

Secretario del Consejo Social

Vicerrectorado responsable de presentar la ponencia base

Dr. Joaquim Majó Fernández

Vicerrector de Desarrollo Tecnológico y Relaciones Institucionales

Miembros del Consejo de Dirección

Dra. Helena Benito Mundet

Vicerrectora de Estudiantes y de Relaciones Externas

Sr. Josep Tresserras Picas

Delegado para el programa UdG-Empresa

Decano/a de facultad / Director/a de escuela

Dr. Lluís Mundet Cerdán

Decano de la Facultad de Turismo

Director/a de departamento

Sr. Joan Ramon Vallès Villanueva

Director del Departamento de Didácticas Específicas

Dr. Jordi Regincós Isern

Director del Departamento de Informática y Matemática Aplicada

Dra. Maria Àngels Farreras Noguer

Directora del Departamento de Empresa

Consejo Social

Sr. Bru Pellissa Vaqué

Director técnico de la Fundación SER.GI. Servicio Gerundense de Pedagogía Social

Sr. Miquel Matas Noguera

Representante de los intereses sociales nombrado por el Gobierno de la Generalitat de Catalunya

Representante claustral del personal académico

Dr. Daniel Varona Gómez

Miembro claustral representante del personal académico

Dr. Joaquim Pèlach Busom

Miembro claustral representante del personal académico

Dra. M. Elena Saguer Hom

Miembro claustral representante del personal académico

Representante claustral del PAS

Sra. Marta Viltró Romo

Miembro claustral representante del PAS

Representante claustral de los estudiantes

Sra. Núria Codina Mesas

Miembro claustral representante de los estudiantes

Jefe de servicio

Sr. Josep M. Brugués del Moral

Jefe del Área de Comunicación y Relaciones Institucionales

Sra. Laura Ripoll Martínez

Jefa del Servicio de Relaciones con el Exterior

COMISIÓN 4: LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Presidente coordinador de la comisión

Dr. Jordi Ferrer Beltran

Presidente coordinador de la Comisión de Elaboración del Plan Estratégico: la comunidad universitaria

Secretario técnico

Sr. David Grau Batlle

Jefe del Servicio de Deportes

Vicerrectorado responsable de presentar la ponencia base

Dra. Carme Bertran Noguer

Vicerrectora de Organización, Comunicación y Calidad

Dra. Helena Benito Mundet

Vicerrectora de Estudiantes y de Relaciones Externas

Miembros del Consejo de Dirección

Dr. Teodor Jové Lagunas

Vicerrector de Personal y Política Social

Decano/a de facultad / Director/a de escuela

Dr. Francisco Jiménez Martínez

Decano de la Facultad de Educación y Psicología

Dra. Rosa Ros Massana

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Director/a de departamento

Dr. Ferran Viñas Poch

Director del Departamento de Psicología en funciones

Dr. Guillermo Ormazábal Sánchez

Director del Departamento de Derecho Público

Dr. Lluís Torres Llinàs

Director del Departamento de Ingeniería Mecánica y de la Construcción Industrial

Consejo Social

Sra Anna Albar Perxés

Directora de Feria de Girona

Sra. Pepita Perich Pujol

Representante de los intereses sociales nombrada por el Gobierno de la Generalitat de Catalunya

Representante claustal del personal académico

Dra. Eulàlia Guiu Puget

Miembro claustal representante del personal académico

Dra. Núria Sala Villa

Miembro claustal representante del personal académico

Dra. Susana Oromí Vall-llovera

Miembro claustal representante del personal académico

Representante claustal del PAS

Sr. Ramon Fàbrega Rodríguez

Miembro claustal representante del PAS

Jefe de servicio

Sr. Francesc Ten Costa

Jefe del Servicio de Publicaciones

Sra. María Jesús Ferrés Fluvà

Jefa del Servicio de Lenguas Modernas

Invitado

Dr. Joan Miró Ametller

Síndico de la Universidad de Girona

COMISIÓN 5: LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Presidente coordinador de la comisión

Dr. Manel Poch Espallargas

Presidente coordinador de la Comisión de Elaboración del Plan Estratégico: la organización y la gestión de recursos

Secretario técnico

Sr. Jaume Masó San

Administrador del Área de Estudios Técnicos

Vicerrectorado responsable de presentar la ponencia base

Dr. Teodor Jové Lagunas

Vicerrector de Personal y Política Social

Miembros del Consejo de Dirección

Dr. Joaquim Majó Fernández

Vicerrector de Desarrollo Tecnológico y Relaciones Institucionales

Sr. Josep Solé Tarragó

Gerente

Sr. Lluís Albó Rigau

Delegado en el ámbito de Campus e Infraestructuras

Decano/a de facultad / Director/a de escuela

Sr. David Ballester Ferrando

Director de la Escuela Universitaria de Enfermería

Dr. Joaquim Velayos Solé

Director de la Escuela Politécnica Superior

Director/a de departamento

Sra. Carme Arpí Miró

Directora del Departamento de Enfermería

Dr. Joaquim Armengol Llobet

Director del Departamento de Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Automática

Dr. Juan José Suñol Martínez

Director del Departamento de Física

Consejo Social

Sr. Lluís Busquet Ruhí

Representante de los intereses sociales nombrado por el Parlamento de Cataluña

Sr. Pere Padrosa Pierre

Presidente de Padrosa Grup

Representante claustral del personal académico

Dra. Meritxell Estebanell Minguell

Miembro claustral representante del personal académico

Dr. Miquel Carreras Simó

Miembro claustral representante del personal académico

Dra. Victoria Salvadó Martín

Miembro claustral representante del personal académico

Representante claustral del PAS

Sra. Carme Andrès Palomares

Miembro claustral representante del PAS

Jefe de servicio

Sr. Carles Cortada Hortala

Vicegerente del Área de Personal

Sra. Rosal Maeso Alemany

Vicegerenta del Área Económica

Invitados

Dr. José Luís Linares Pineda

Secretario general

Sr. Robert Valentí Coll

Miembro claustral representante del PAS