

Procés per a la creació d'un pla estratègic pel Campus del Baix Llobregat

Aquest document descriu els diferents passos i resultats que ha anat generant el procés de creació del pla estratègic del Campus del Baix Llobregat, en endavant CBL.

En el procés de creació del pla estratègic, han participat les següents persones:

- Daniel López Codina
- Jordi Berenguer
- Joan Oca
- Montserrat Pujolà
- Montserrat Calero
- Lluís Monfort
- César Ornat
- Jordi Mataix i
- Ricard de la Vega, tècnic del GPAQ en qualitat de suport tècnic

El procés inicial de creació del PE va començar a l'abril de 2010 i va finalitzar a l'octubre de 2010.

Ha comportat les següents fases:

1. Anàlisi utilitat del PE
2. Definició de la missió del CBL
3. PESTELI
4. DAFO
5. Creuament de la matriu DAFO i
6. Identificació dels reptes estratègics

Abans de començar a desenvolupar el pla estratègic, els integrants de la comissió de creació del pla estratègic van reflexionar i acordar què esperàvem aconseguir amb el pla estratègic. En la sessió de treball portada a terme el dijous dia 29 d'abril de 2010, es van explicitar els següents punts:

1. Un pla estratègic és una eina al servei d'un propòsit. Cal doncs acordar conjuntament quin és el propòsit al que volem donar sortida mitjançant la generació d'un pe.
2. El propòsit del pe marcarà no només la missió sinó també la selecció dels elements presents al PESTELI i en el creuament de la matriu DAFO, doncs tot exercici de planificació estratègica és un exercici de contextualització; es a dir, cada pas condiona completament el pas següent.
3. El CBL, com a campus, ha d'assumir allò que les escoles i el departament no poden assumir per si soles. Cal diferenciar i clarificar tant les competències com els àmbits de decisió entre: - la UPC, - el PMT, - el CBL i – les UUBBs contingudes al CBL.

En quant a les utilitats esperades del PE, a quin propòsit donarem recolzament, s'identifiquen potencialment les següents:

- Esdevenir una eina marc per a la promoció de la recerca i/o els estudis ubicats al CBL.
- Esdevenir una eina d'interlocució cap enfora del CBL (limitant l'àrea d'influència al Baix Llobregat o ampliant-la a tot Catalunya).
- Esdevenir un full de ruta per generar entitat "en sí mateix" al CBL; es a dir, promoure aquelles accions concretes que ajudin a crear consciència i cultura de campus (que passem de la potencialitat de "campus" al fet de "campus") i que més endavant puguin servir de motor per a altres projectes compartits a nivell de campus. En aquesta finalitat, serà de gran importància un pla de comunicació del CBL tant endins com cap enfora.

A més, per aconseguir un PE efectiu, cal ser molt pragmàtics. Per tant, caldrà acotar amb molta claredat la finalitat desitjada del PE doncs si és molt àmplia o difusa, no serà gaire efectiu al requerir un gran volum de recursos i d'esforç. Per una altra banda, pel que fa a la participació i implicació de la comunitat i altres agents interessats, una vegada estigui més clara la utilitat que ha de tenir el PE, es concretarà com se'ls hi farà participar. Caldrà pensar en accions concretes d'implicació d'aquests agents que no hi són presents a la CPE per evitar que el PE quedi com una eina abstracta i deslligada de l'acció posterior que requerirà per poder ser portat a terme, per transformar les idees en acció. El més idoni serà garantir la participació via el Consell de Campus que serà informat de la missió/visió, els reptes estratègics i els objectius estratègics que la CPE hagi considerat oportuns.

Una vegada portada a terme aquesta jornada de reflexió, es va encarar la generació d'una missió pel CBL. Pel que respecta a la missió, i després d'unes reunions de debat i reflexió tenint com a referència fonamental el **Reglament del Campus del Baix Llobregat**, el 10 de maig de 2010 es va consensuar la següent proposta de missió:

El Campus del Baix Llobregat agrupa escoles, departaments i centres de recerca de la UPC al Baix Llobregat que desenvolupen la seva activitat en els àmbits estratègics de l'Enginyeria Aeronàutica i de l'Espai, l'Enginyeria Agroalimentària, l'Enginyeria dels Sistemes Biològics i l'Enginyeria de Telecomunicació i Telemàtica, amb la voluntat de coordinar i crear sinèrgies entre aquests i amb el territori en que s'inscriu per afavorir l'excel·lència i l'òptima gestió dels seus recursos. En aquest sentit el Campus afavorirà les relacions amb tots els actors amb seu al PMT.

El Campus és la UPC al Baix Llobregat, i comparteix amb la resta de la institució la vocació d'universitat pública al servei de la societat, oberta, propera i de qualitat, motor de progrés social, cultural i econòmic, centrada en la formació, la recerca i la transferència de coneixement en ciència i tecnologia.

Una vegada tancada la missió, al mes de maig de 2010 es va realitzar una anàlisi d'entorn fent servir la metodologia PESTELI, acrònim que implica la identificació de factors polítics-econòmics-socials-tecnològics-ecològics-laborals-industrials que ens puguin afectar a l'hora d'assolir la missió. El elements obtinguts al PESTELI resultant van ser el següent:

Elements favorables:

1. **Coordinar iniciatives locals/comarcals (àmbit d' INNOBAIX)**
2. **El projecte i la presència a la comarca del CBL és útil (valor afegit pel territori)**
3. **El CBL està encara creixent en infraestructures tot i la crisi econòmica**
4. **Proximitat de l'aeroport i ens vinculats**
5. **L'increment de l'atur fa necessari més formació (fins i tot no convencional)**
6. **Implantació incipient de la UPC en el teixit social del Baix Llobregat**
7. **Proximitat del CBL a la societat i a les empreses**
8. **Presència de treballadors del Baix Llobregat a la indústria del coneixement (tecnologia)**
9. **CBL com a nínxol tecnològic en TIC, Aeronàutica i Agroalimentació**
10. **Potencialitat del món aeronàutic i aeroespacial**
11. **TIC com a potencial per fer evolucionar l'activitat**
12. **Zones humides amb gran biodiversitat**

13. Podem integrar conceptes ecològics al estar rodejats d'entorn natural
14. Situació idònia del CBL per oferir serveis per la seva proximitat als grans centres logístics i als medis de comunicació (aeroport, Renfe, port)
15. Podem integrar sostenibilitat entre TIC+ BIO
16. Alta inserció laboral dels titulats del CBL
17. L'increment de l'atur fa necessari més formació (fins i tot no convencional)
18. Bon nivell professional PDI i PAS
19. Seguretat laboral
20. CBL amb capacitat d'atreure empreses
21. La barreja TIC+ BIO pot ser atractiva en quant als estudis
22. Proximitat de l'aeroport
23. Activitat de cooperació universitària al desenvolupament al campus

Elements ambivalents:

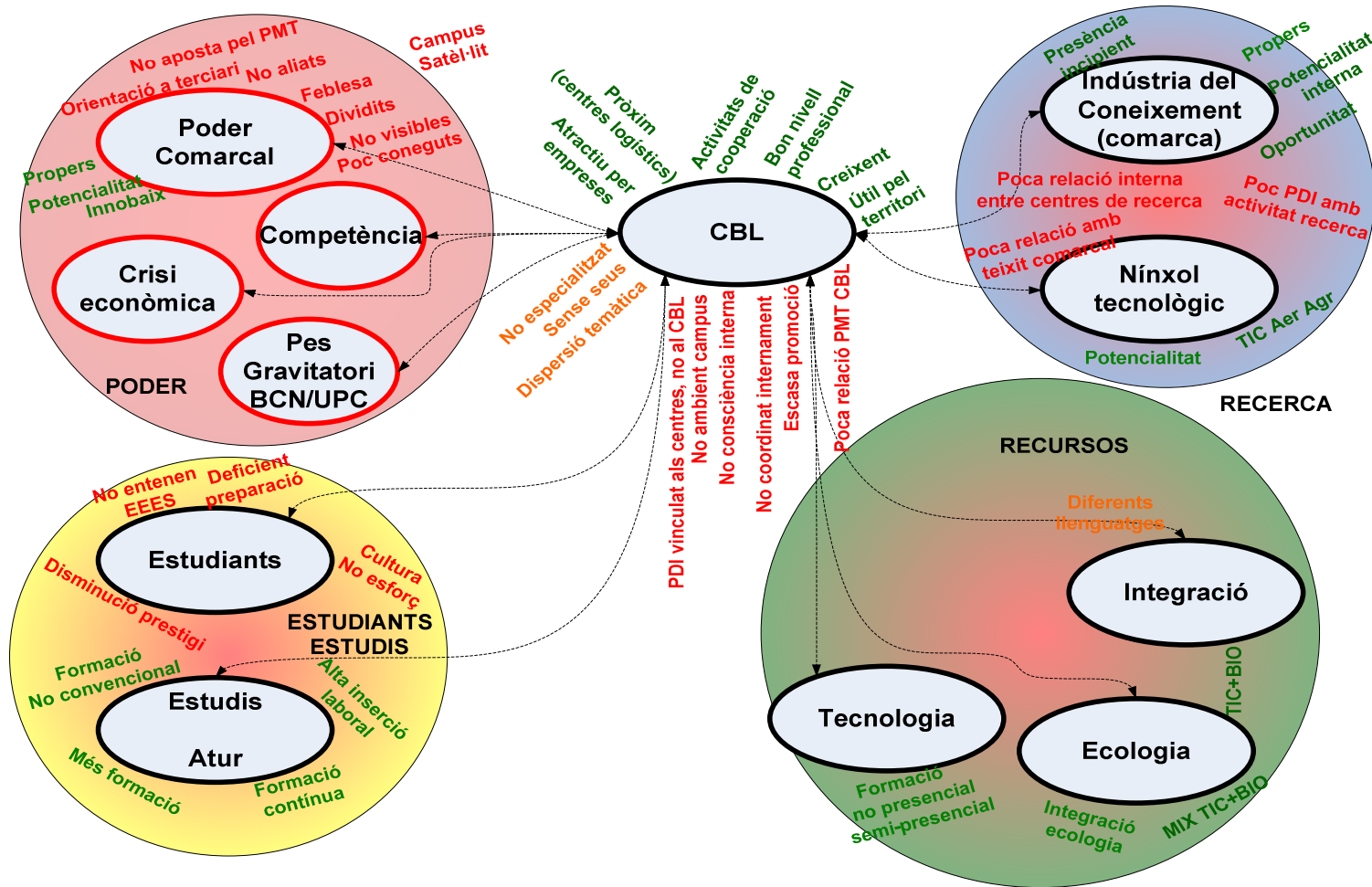
1. Pes de gravetat i presència de Barcelona
2. Crisi econòmica (pot ser tan positiva com negativa)
3. Entorn competitiu mitjà-baix com a tot Catalunya
4. La generalització de les TIC ha provocat una pèrdua de prestigi de la formació tecnològica
5. Els estudiants no valoren l'esforç
6. Models d'educació semi-presencial virtuals
7. Presència TICs i BIO en un únic lloc és una gran oportunitat per la recerca tot i que diferents llenguatges TICs i BIO dificulten la comprensió mútua
8. Cal buscar l'especialització del CBL
9. Impacte ambiental del CBL en sí mateix tot i que està construït per minimitzar-ho
10. Dispersió temàtica del PDI
11. Moltes persones que fan recerca en grups que tenen la seu a Barcelona
12. Només un departament té la seu al CBL
13. Mida petit del CBL en relació a la UPC

Elements desfavorables:

1. No som aliats ni som percebuts com útils (influència escassa i local)
2. La Generalitat no aposta pel PMT
3. Competència altres universitats, fins i tot de la UPC

4. Manca de coordinació interna al CBL
5. No hi ha \$ per projectes costosos
6. Escassa promoció del CBL
7. Manca de crèdit per instal·lar-se al CBL per part de les PYMES o invertir en I+D
8. Orientació del municipi de Castelldefels al sector terciari (turisme)
9. Disminució del prestigi social dels estudis d'enginyeria i desconeixement de què poden oferir les biotecnològiques
10. Falta d'ambient universitari al CBL
11. El personal UPC no considera el CBL com seu
12. Poca visibilitat del CBL en els ajuntaments
13. Proximitat de Barcelona (els estudiants escullen el que està més a prop de casa seva)
14. Competència UPC (els estudiants prefereixen Barcelona)
15. Part del professorat no està preparat pel canvi tecnològic
16. Soroll dels avions
17. Dificultat per contractar o incorporar persones
18. Poques relacions personals i professionals intra CBL
19. Dificultat per dirigir persones
20. Manca de flexibilitat del PAS
21. Poca relació amb el teixit productiu de la comarca (en termes de TT)
22. Nombre considerable de PDI que no tenen activitat de recerca
23. Poca col·laboració intra CBL en els projectes de recerca del PMT
24. Dispersió de les dades de recerca que es fa al CBL
25. Els centres de secundària no disposen d'informació sobre el mapa de titulacions
26. Deficient preparació dels estudiants que accedeixen al CBL (i falta d'hàbits per l'estudi)
27. Els estudiants no comprenen l'abast de l'EEES
28. Pocs serveis complementaris al CBL que dificulten la vida de campus
29. No hi ha consciència de campus
30. Poca relació amb els centres de recerca ubicats al CBL. Relació PMT CBL
31. Poca repercussió en l'entorn proper
32. PDI fortament vinculat als centres, no al CBL
33. Poc coneguts com a campus

El mapa final de conceptes força obtingut és el següent:



Posteriorment a la realització del PESTELI, al juliol de 2010, es van identificar els elements de la matriu DAFO (punts forts, febles, oportunitats i amenaces) tenint sempre com a referència la missió aprovada. El resultat obtingut va ser el següent:

	Bona imatge de la UPC	Alt index ocupació dels titulats	Ubicació del Campus	Àmbits de coneixement del CBL estratègics pel sector productiu	Creixement estudiantat als estudis universitaris	Σ	Crisi econòmica	Recursos disponibles escassos	Competència (interna UPC i externa)	Accessibilitat al Campus (difícil)	Sector agroalimentari poc recolzat	Σ	$\Sigma + \Sigma$
PUNTUACIONS: 0-3-5-7-10 on 0 significa No Relació i 10 Relació Total													
Importància dels àmbits (AGRO-BIO-TIC-AERO) per crear sinergies	7	3	5	7	7	29	3	7	10	0	7	27	56
Creixement d'infraestructures	6	6	10	3	7	32	0	5	7	3	0	15	47
Promoció dels estudis	10	7	5	7	10	39	0	3	5	0	5	13	52
Model de campus tecnològic (confluència entre instituts, centres,...)	10	3	5	7	3	28	3	5	7	0	4	19	47
Mètodes avançats d'ensenyament (EEES)	5	7	0	3	7	22	0	3	7	0	0	10	32
Σ	38	26	25	27	34	150	6	23	36	3	16	84	234
Nombre baix d'estudiants com a campus (<i>augmentar</i>)	0	0	3	5	XXX	8	5	5	7	7	7	31	39
Poca massa crítica d'investigació (<i>incrementem</i>)	10	3	7	7	3	30	5	7	10	0	6	28	58
Poca relació entre CBL i centres de recerca PMT (<i>incrementar</i>)	7	0	7	7	0	21	3	7	7	0	3	20	41
Pocs serveis comuns de Campus (<i>incrementar</i>)	3	0	7	0	10	20	0	0	10	0	0	10	30
No percepció del CBL com un campus metropolitana de BCN (<i>generar</i>)	10	0	10	0	7	27	0	0	10	7	5	22	49
Σ	30	3	34	19	20	106	13	19	44	14	21	111	217
$\Sigma + \Sigma$	68	29	59	46	54	256	19	42	80	17	37	195	

Del resultat obtingut en el creuament de la matriu DAFO, es van fer les següents consideracions:

1. Ens trobem ubicats al *quadrant ofensiu* que implica que prioritàriament hem d'utilitzar com a palanca de la nostra estratègia els punts forts per explotar les oportunitats de l'entorn.
2. L'element més rellevant de l'entorn és la *competència (interna i externa)*, la qual cosa fa que sigui imprescindible posicionar-nos a l'entorn de manera diferent, utilitzant estratègies com ara la diferenciació i/o especialització de l'oferta del CBL que potenciïn la nostra singularitat.
3. Aprofitar la *bona imatge de la UPC* i *la ubicació del campus* és una oportunitat que hem d'aprofitar de manera genèrica o transversal en tots els objectius estratègics.
4. Els punts forts més potents a l'hora de plasmar accions estratègiques són: - la possibilitat de *crear sinergies entre els quatre àmbits del campus* i – *la promoció dels estudis del campus*.
5. Pel que fa a la superació dels punts febles, el més oportú sembla *l'increment de la massa crítica d'investigació*.

Una vegada tancat el DAFO, al setembre de 2010 es va procedir a identificar els reptes estratègics. Els reptes estratègics són aquells elements que ens ajudaran a assolir la nostra missió, i els objectius estratègics són els objectius de primer nivell que ens ajudaran a assolir els reptes estratègics.

Els reptes estratègics consensuats són els següents:

- 1. Donar a conèixer el CBL**
- 2. Potenciar la singularitat del campus**
- 3. Augmentar la qualitat i el volum de recerca i de TRR del CBL**
- 4. Crear comunitat de campus**

El objectius estratègics (amb els indicadors) són els següents:

1. Donar a conèixer el CBL

- a. N estudiants matriculats*
- b. Nota de tall demanda en 1a opció*
- c. Estudiants que assisteixen a actes promoció vs matriculats finalment*

1. Elaborar l'estratègia comunicativa del CBL

- I. Elaborada (si/no)*

2. Promocionar la singularitat del CBL com una realitat integrada i de qualitat

- I. N actes de promoció a estudiants*
- II. N actes de promoció a empreses i contractadors d'estudiants o TRR*

3. Generar aliances del CBL amb el professorat no universitari

- I. N professors de secundària que assisteixen a les activitats organitzades*

2. Potenciar la singularitat del campus

- a. *percepció del CBL com un campus diferent i amb personalitat pròpia*
- b. *Avaluació global resultats obtinguts*

1. Generar activitats acadèmiques conjuntes entre les dues escoles i altres unitats vinculades al PMT

- I. N activitats interdisciplinàries potenciades al PMT*

2. Potenciar el treball per a la sostenibilitat del CBL

- I. N activitats recolzades pel CBL*
- II. N programes de sostenibilitat implantats pel CBL*

3. Potenciar el model d'innovació i de qualitat docent del CBL

- I. Enquestes estudiants superació fase selectiva (enquesta de rendiment)*

4. Impulsar una estratègia que afavoreixi el desenvolupament de projectes acadèmics arrelats al territori

- I. N projectes/convenis generats amb el CBL*

3. Augmentar la qualitat i el volum de recerca i de TRR del CBL

- a. *volum de recerca bàsica*
- b. *volum de transferència de tecnologia*

1. Difondre la potencialitat de la recerca/TRR realitzada al CBL

- I. *N activitats de promoció de la recerca/TRR*
- II. *N captacions d'interessats en desenvolupar un projecte de recerca/TRR*
- III. *N interessats concretats en desenvolupar un projecte de recerca/TRR*

2. Augmentar el nombre de projectes de recerca i de TRR fets en col·laboració amb la resta d'institucions del PMT

- I. *N projectes de recerca/TRR on col·laborin professors de les dues escoles*

3. Recolzar l'ocupació de l'edifici RDIT per grups de recerca, empreses i projectes d'emprenedoria, especialment els vinculats als grups i àmbits del CBL

- I. *N grups instal·lats*
- II. *M2 ocupats*
- III. *N grups àmbits del CBL*

4. Establir un model de relació global per les administracions i les empreses

- I. *Generat (si/no)*
- II. *Implantat (si/no)*

5. Augmentar el nombre d'estudiants del CBL que realitzen estades/treballs als centres d'investigació i empreses ubicats al PMT

- I. *N treballs portats a terme*

4. Crear comunitat de campus

a. *nivell de percepció d'arrelament al campus*

1. Augmentar el nombre d'activitats no acadèmiques conjuntes

I. *N activitats de campus organitzades*

II. *N activitats organitzades pels estudiants*

2. Potenciar la vida associativa del CBL

I. *N grups*

II. *N persones associades*

3. Fomentar la presència de serveis, unitats bàsiques i grups de recerca al CBL

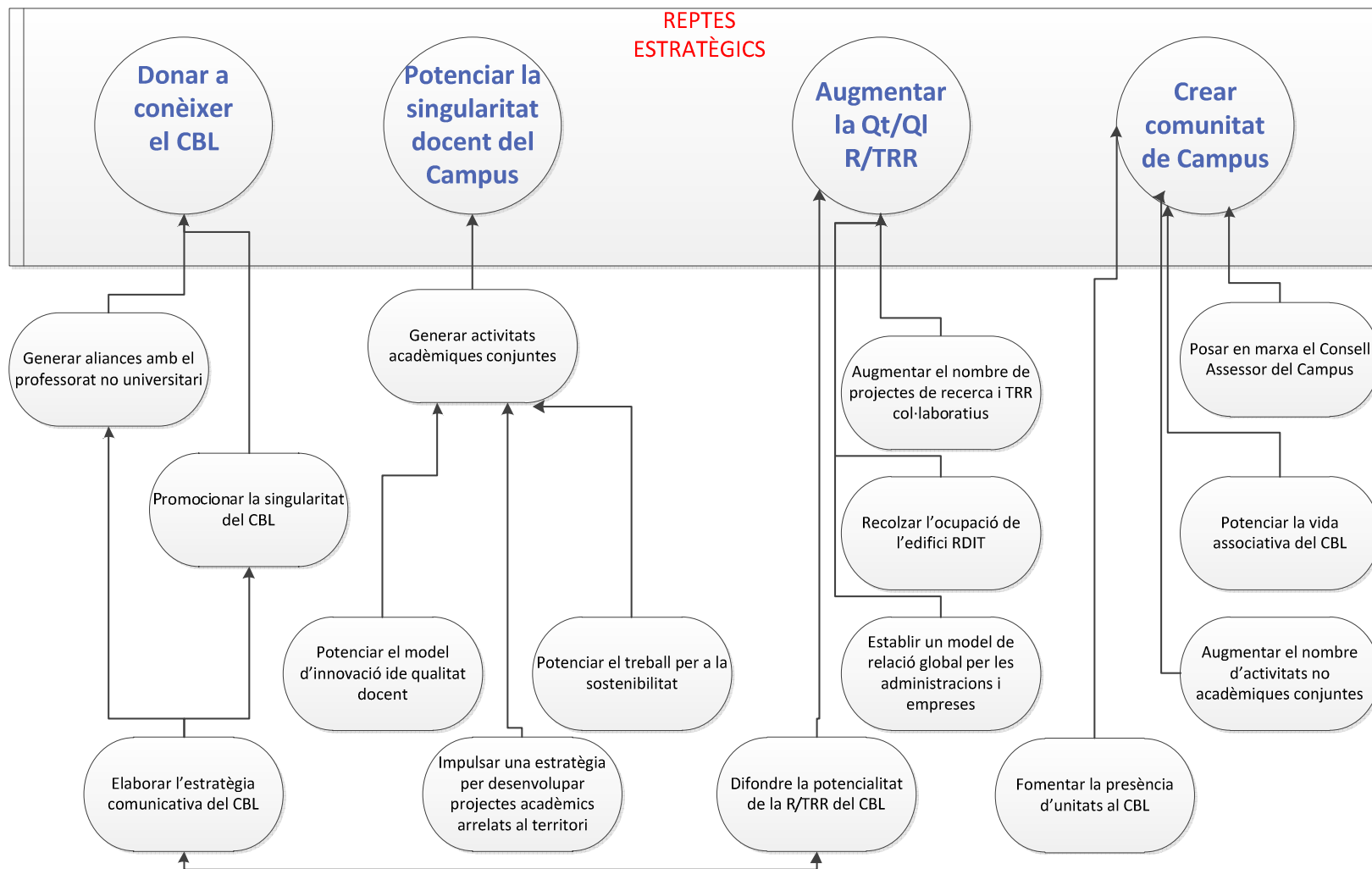
I. *N unitats/grups ubicades al CBL*

4. Posar en marxa el Consell assessor del campus

I. *Implantat (si/no)*

II. *N reunions periòdiques*

El mapa estratègic resultant amb tots els objectius estratègics és el següent:



¿Què queda per fer?

1. Aprovar-ho en el marc del Consell de Campus
2. Assignar cada objectiu estratègic a una persona del CBL que serà el màxim responsable d'assolir-ho i que interactuarà amb els integrants de la comissió per a la creació del PE rendint comptes davant ells.
3. Comunicar-ho a tota la comunitat del CBL