

# Pla Estratègic CSUC

2026-2028



Consorti de  
Serveis Universitaris  
de Catalunya



# Índex

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introducció</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>2. Objectius estratègics</b>                           | <b>5</b>  |
| <b>3. Eixos estratègics</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>4. Projectes i accions</b>                             | <b>9</b>  |
| 4.1 Necessitats dels públics objectiu                     | 9         |
| 4.2 Increment de la transversalitat                       | 10        |
| 4.3 Estructura i organització per a l'eficiència          | 11        |
| 4.4 Optimització de l'oferta de serveis                   | 12        |
| 4.5 Transparència   | 13        |
| 4.6 Redefinició dels públics objectius                    | 14        |
| 4.7 Propòsit, posicionament i imatge de la marca          | 15        |
| 4.8 Governança  | 16        |
| 4.9 Autonomia de gestió                                   | 17        |
| 4.10 Pla de comunicació                                   | 18        |
| 4.11 Modernització Anella Científica                      | 19        |
| 4.12 Espai de dades ( <i>Data Lake</i> )                  | 20        |
| 4.13 Interoperabilitat de dades                           | 21        |
| 4.14 Àrees estratègiques i observatori de tendències      | 22        |
| 4.15 Biblioteques, recursos d'informació i ciència oberta | 23        |
| <b>5. Calendarització</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>6. Annexos</b>   | <b>25</b> |
| 6.1 Objectius del projecte                                | 26        |
| 6.2 Metodologia   | 27        |
| 6.3 <i>Benchmark</i>                                      | 41        |
| 6.4 DAFO  | 58        |

# 1. Introducció

El Pla Estratègic del CSUC s'emmarca en la visió del [Pla Catalunya Lidera 2025-2030](#), que estableix un model de prosperitat compartida basat en la innovació, la sostenibilitat i la digitalització com a motors del progrés econòmic i social de Catalunya.

En coherència amb aquest marc de país, el CSUC defineix la seva estratègia per contribuir a l'enfortiment del sistema català de coneixement mitjançant la cooperació interinstitucional, la gestió eficient dels recursos compartits i l'impuls de la transformació digital del conjunt d'universitats i centres de recerca. Es tracta del primer Pla Estratègic que el CSUC desenvolupa en els més de deu anys de trajectòria del consorci.

El pla també s'alinea amb el [Pla d'Acció del Departament de Recerca i Universitats 2024-2028](#), que orienta les polítiques en el sector del coneixement i la innovació en l'àmbit de la digitalització amb l'objectiu de garantir la connectivitat i la interoperabilitat en la gestió de dades de les universitats i centres de recerca de Catalunya mitjançant la creació de *data lakes*. Aquestes polítiques s'emmarquen dins de la missió del Departament de Recerca i Universitats d'esdevenir una de les 50 regions més innovadores d'Europa en l'horitzó 2030.

En aquest context, el CSUC vol esdevenir una peça clau per a la implementació d'aquestes polítiques, especialment en l'àmbit de la digitalització dels serveis universitaris, la connectivitat, la gestió de dades del sistema del coneixement i la interoperabilitat institucional, contribuint també a la sostenibilitat del sistema científic.

De la mateixa manera, com el Pla de Govern, el Pla Catalunya Lidera i el Pla del Departament de Recerca i Universitats, el full de ruta del CSUC s'inspira en els informes europeus [Draghi \(2024\)](#) i [Letta \(2024\)](#). Tots dos informes advoquen per una nova agenda de competitivitat i cohesió a la Unió Europea.

D'aquesta manera, el CSUC assumeix l'encàrrec de reforçar la productivitat del coneixement mitjançant la disponibilitat i adequació d'infraestructures digitals avançades, la integració del talent científic i tecnològic, i el foment per a la col·laboració amb altres ecosistemes de serveis científic tècnics nacionals i europeus a fi de treballar conjuntament amb el Departament de Recerca i Universitats en la consolidació de l'autonomia estratègica del sistema català d'R+D+I per enfortir les capacitats europees en aquest àmbit.

Amb aquesta triple alineació —europea, nacional i sectorial—, el Pla Estratègic del CSUC es proposa, d'una banda, consolidar el seu rol com a consorci de serveis per a les universitats consorciades —actors estructurals del CSUC— i la Generalitat de Catalunya. I, d'altra banda, esdevenir un actor essencial en la transformació també del sistema de recerca de Catalunya, contribuint a una economia del coneixement més oberta, competitiva i inclusiva.

## 2. Objectius estratègics

### 2.1 Posicionament

El posicionament del CSUC ha de reforçar-se aportant valor a l'ecosistema universitari i de recerca mitjançant nous serveis de valor afegit. Aquests inclouen infraestructures digitals avançades —com la connectivitat d'alta capacitat, la supercomputació, els serveis al núvol i el *Data Lake*—, així com solucions d'intel·ligència artificial, ciberseguretat i interoperabilitat de dades que impulsen la transformació digital. També hi contribueix la gestió eficient de recursos compartits i els serveis estratègics en biblioteques digitals i ciència oberta. Amb aquests serveis, el CSUC consolida el seu paper com a actor clau en el sistema de coneixement de Catalunya.

### 2.2 Lideratge

Exercir un lideratge actiu, inspirador i col·laboratiu en la modernització i transformació digital del sistema universitari i de recerca de Catalunya, impulsant serveis compartits, infraestructures tecnològiques avançades i models de cooperació que reforcin l'eficiència, la innovació i la sostenibilitat del sistema. Aquest lideratge ha d'incloure un observatori de tendències i una mirada permanent cap a Europa, per tal de situar Catalunya dins l'ecosistema europeu de coneixement, dades i tecnologia.

### 2.3 Desenvolupament estratègic

Assegurar un creixement sostenible i adaptatiu del CSUC mitjançant la diversificació de serveis de valor afegit, la innovació contínua en infraestructures i solucions digitals compartides, i l'eficiència en la gestió dels recursos consorciats. Aquest creixement s'ha d'alinejar amb els indicadors establerts al Pla Estratègic, garantint un seguiment rigorós que permeti mesurar l'impacte de les actuacions i assegurar que el CSUC continua avançant en la direcció prevista.

### 3. Eixos estratègics

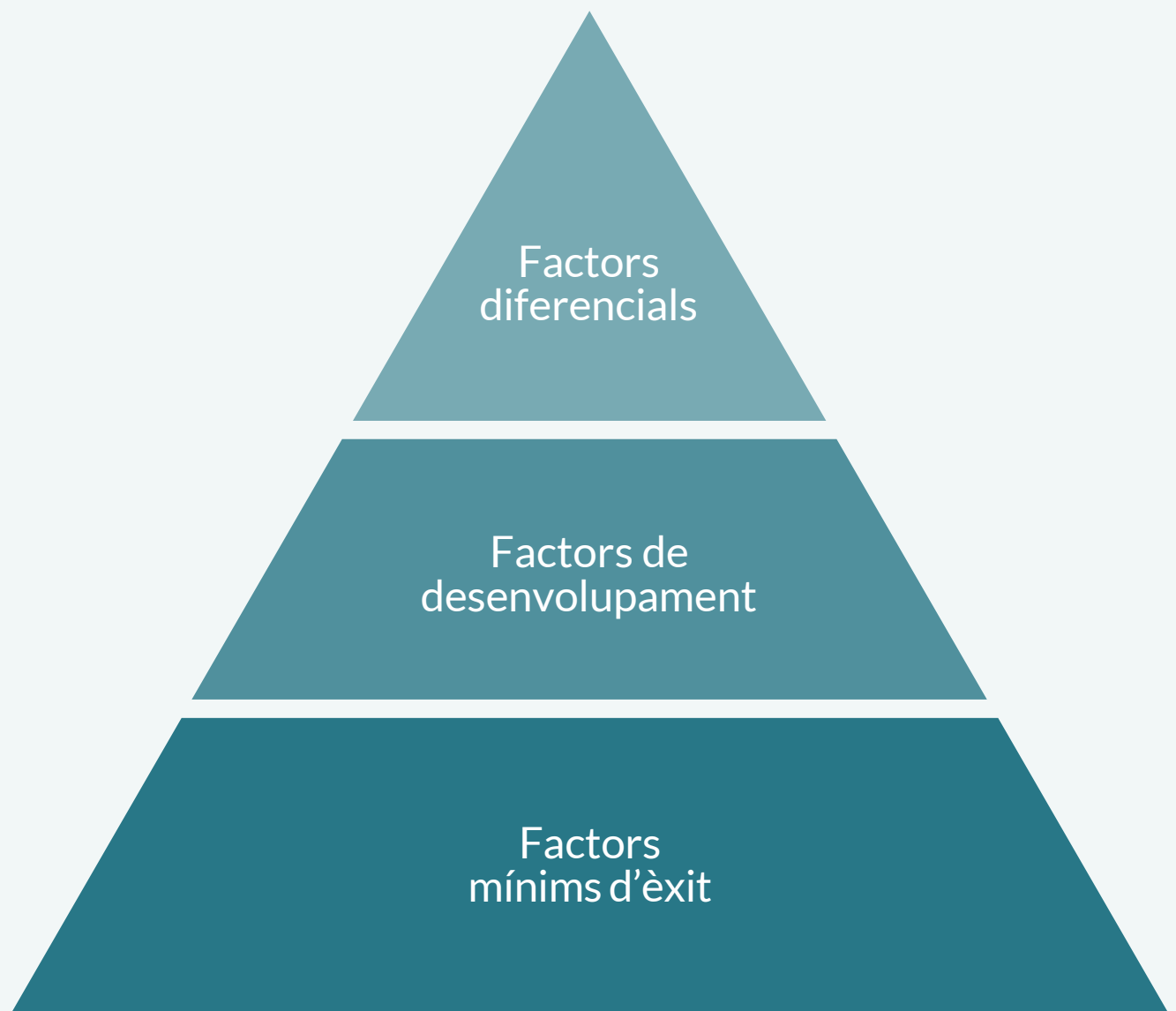
Els eixos estratègics són les grans línies d'orientació que marquen el rumb d'un pla, projecte o organització. Defineixen quins àmbits són prioritaris i ajuden a organitzar les accions i objectius concrets. En resum, són els pilars que donen coherència i direcció a l'estratègia global.

Aquest pla estratègic agrupa els eixos següents:

**Factors mínims d'èxit:** aquells elements essencials per a l'òptima implementació de la proposta.

**Factors de desenvolupament:** aquells elements que aporten valor a la nova proposta i que assenten les bases per al nou desenvolupament de l'entitat.

**Factors diferencials:** aquells elements més innovadors que s'incorporen a la proposta per fer-la diferencial i referent.



## Principi transversal sobre definició i desplegament dels grans projectes estratègics

Als efectes d'aquest Pla Estratègic, es consideren **grans projectes estratègics** aquelles iniciatives que, per la seva dimensió, impacte estructural, requeriments d'inversió o implicacions institucionals, afecten de manera significativa el conjunt del sistema universitari i de recerca o el funcionament del CSUC.

El desplegament d'aquests projectes es regirà pels principis següents:

- **Aprovació informada prèvia:** tot gran projecte estratègic haurà de comptar amb un informe previ que en defineixi els objectius, l'abast, les alternatives possibles i els impactes esperats, i haurà de ser sotmès a l'acord explícit dels òrgans de govern del CSUC.
  - **Definició del model de finançament:** cada projecte haurà d'incorporar una definició clara del seu model de finançament, incloent-hi les aportacions corresponents, la sostenibilitat econòmica i, si escau, els mecanismes de cofinançament o encàrrec de gestió.
  - **Consideració de la dimensió territorial i institucional:** en la definició i avaluació dels grans projectes es tindrà en compte l'impacte territorial, la diversitat i les necessitats específiques de les universitats consorciades, amb criteris d'equitat, proporcionalitat i cohesió del sistema.
- Aquest principi és aplicable als projectes estratègics identificats en el present Pla, així com a qualsevol altre projecte de naturalesa equivalent que es pugui impulsar durant el seu període de vigència.

### 3.1 Factors mínims d'èxit

- 1. Necessitats dels públics objectiu:** traçar estratègies per accedir a les necessitats reals dels diversos col·lectius de públic objectiu i poder, així, donar resposta a les seves necessitats mitjançant serveis oferts pel CSUC.
- 2. Increment de la transversalitat:** una visió més global i menys enfocada per àrees dins del CSUC per millorar la coordinació i comunicació interna.
- 3. Estructura i organització per a l'eficiència:** redefinició de l'estructura organitzativa del CSUC per fer front al reposicionament i gestionar els recursos disponibles o subcontractar-ne de nous, així com redefinir els seus

processos interns per ser més eficients.

**4. Optimització de l'oferta de serveis:** revisió de l'oferta actual de serveis per prioritzar els serveis per valor aportat als públics, per evitar duplicitats i optimitzar els recursos a través de la subcontractació i partenariat amb centres especialitzats de diverses àrees temàtiques d'interès.

**5. Transparència:** increment de la transparència en els processos del CSUC per assegurar que les entitats consorciades, en primer lloc, i també les associades i participatives, són coneixedores del conjunt d'informació relativa al Consorci.

### 3.2 Factors de desenvolupament

- 6. Redefinició dels públics objectiu:** Tot i que les universitats consorciades i la Generalitat de Catalunya són els destinataris estructurals dels serveis del CSUC, es prestarà també serveis a totes les institucions que generen coneixement i innovació (altres universitats, centres de recerca i altres organismes).
- 7. Propòsit, posicionament i imatge de marca:** evolucionar el CSUC com a organisme que integri tot el coneixement dels diversos agents implicats i esdevingui un centre de connexió, de coneixement i generador real de debat per al sistema català d'universitats i recerca.

**8. Governança:** revisió i redefinició dels òrgans de govern.

**9. Autonomia de gestió:** definició de l'autonomia de gestió per al CSUC, tenint en compte el grau de flexibilitat operativa, financera, de transparència, de bon govern i d'estabilitat pressupostària seguint l'exemple dels Centres CERCA.

**10. Pla de comunicació:** millora de la comunicació amb els diversos públics objectiu, tant entitats consorciades com altres públics, per incrementar la notorietat de la marca CSUC, així com fomentar la venda creuada de serveis i esdevenir un agent de referència quant a serveis per al sistema de coneixement català.

### 3.3 Factors diferencials

**11. Modernització de l'Anella Científica:** Redisseny de l'Anella i els seus serveis per tal d'assegurar-ne la sostenibilitat i escalabilitat davant dels nous requeriments de la IA.

**12. Espai de dades (Data Lake):** Els espais de dades permeten compartir i aprofitar dades distribuïdes sota regles comunes que en garanteixen el control i la seguretat, i representen un pas clau en l'economia de les dades i la seva governança.

**13. Interoperabilitat de dades:** El sector universitari català i la Generalitat ja intercanvien dades, però cal impulsar un model més estandarditzat i sostenible que millori la governança, la seguretat i la qualitat de la informació. Per aconseguir-ho és clau la participació de les 12 universitats, reduir la càrrega manual, alinear expectatives i dotar de recursos tècnics i econòmics que garanteixin la continuïtat del sistema, tot considerant els marcs europeus d'identitat digital i d'intercanvi segur de dades, entre altres aspectes jurídics.

**14. Àrees estratègiques i observatori de tendències:** Lideratge de les àrees estratègiques en creixement al sector –Intel·ligència Artificial i Ciberseguretat– així com observatori de tendències mundials i nacionals per assolir la referència internacional com a CSUC.

**15. Biblioteques, recursos d'informació i ciència oberta:** Consolidar i evolucionar els serveis consorciats de biblioteques i recursos d'informació del CSUC com a àmbit estratègic fundacional del Consorci, garantint l'accés equitatiu al coneixement, el desplegament de la ciència oberta, la gestió eficient dels recursos documentals i la preservació digital, al servei de les universitats consorciades i del sistema català de coneixement.

## 4. Projectes i accions

### 4.1 Necessitats dels públics objectiu

|   |  |
|---|--|
| Projecte 01<br><b>Necessitats dels públics objectiu</b> | <b>Objectiu</b><br>Traçar estratègies per accedir a les necessitats reals dels diversos col·lectius de públic objectiu i poder, així, donar resposta a les seves necessitats mitjançant serveis oferts pel CSUC. |
| Objectius estratègics:                                  | <input checked="" type="radio"/> Posicionament <input type="radio"/> Desenvolupament estratègic <input type="radio"/> Lideratge  |

#### Mapa dels públics i segmentació dels col·lectius

Tot i que les universitats consorciades i la Generalitat de Catalunya són els destinataris estructurals dels serveis del CSUC, cal identificar i classificar els principals públics del CSUC, distingint entre **entitats consorciades i administració de referència i altres col·lectius usuaris o beneficiaris dels serveis**.

Per a cada col·lectiu, cal definir perfils, necessitats i expectatives específiques, així com crear una matriu de relacions i prioritats per orientar la presa de decisions estratègiques.

#### Procés sistemàtic d'escolta i recollida d'informació

Implementar enquestes, grups focals i entrevistes periòdiques amb representants dels públics clau.

Establir canals de comunicació bidireccionals (p. ex. fòrums o sessions de cocreació amb membres). Integrar aquesta informació en una base de dades centralitzada per fer-ne seguiment i anàlisi.

#### Anàlisi de satisfacció i expectatives

Avaluar de manera regular la satisfacció tant de les institucions consorciades com d'altres institucions usuàries amb els serveis actuals.

Detectar àrees de millora i noves oportunitats de servei. Presentar informes anuals als òrgans de govern amb resultats i recomanacions concretes.

#### Taller intern de cocreació i alineament estratègic

Organitzar tallers amb els equips del CSUC per analitzar les necessitats detectades i dissenyar respostes concretes.

Prioritzar accions segons impacte i viabilitat. Fomentar una cultura d'orientació al client i d'innovació compartida dins l'organització.

#### Full de ruta de serveis orientats al valor

Tradueix les necessitats identificades en una proposta de nous serveis o millora dels existents, supervisada per les entitats consorciades. Establir objectius mesurables, calendari d'implementació i responsables.

Comunicar periòdicament els avenços als públics implicats per mantenir la confiança i la transparència.

#### Nota metodològica sobre la definició de públics objectiu

Als efectes d'aquest Pla Estratègic, es distingeixen clarament dos nivells de relació amb el CSUC:

**a) Nivell institucional (socis consorciats i administració de referència).** Les universitats consorciades i la Generalitat de Catalunya constitueixen els actors estructurals del CSUC, en tant que entitats membres del Consorci, participants en la seva governança i corresponsables de la definició de les prioritats estratègiques, la cartera de serveis i els grans projectes.

**b) Nivell operatiu o d'ús de serveis (altres públics).** Altres col·lectius com centres de recerca, altres institucions, estudiants, personal investigador, proveïdors o tercers poden ser usuaris o beneficiaris de serveis del CSUC, en els termes que estableixin els òrgans de govern del Consorci, però no tenen la consideració de socis institucionals ni participen en la governança, llevat que es determini explícitament mitjançant els instruments jurídics corresponents.

Aquesta distinció metodològica té per objectiu evitar confusions entre els àmbits de governança, propietat i presa de decisions estratègiques, que corresponen als consorciats, i els àmbits de prestació i ús de serveis, que poden incloure altres col·lectius.

## 4.2 Increment de la transversalitat

|  |   |
|--|---|
| Projecte 02                            | Objectiu  |
| <b>Increment de la transversalitat</b> | Una visió més global i menys enfocada per àrees, dins del CSUC, per millorar la coordinació i comunicació.                      |
| Objectius estratègics:                 | <input type="radio"/> Posicionament <input checked="" type="radio"/> Desenvolupament estratègic <input type="radio"/> Lideratge |

### Creació de grups de treball interàrees

Impulsar equips mixtos formats per persones de diferents àrees per abordar projectes transversals.

Assignar objectius concrets i rotar el personal per afavorir la col·laboració i la comprensió mútua.

### Implantació d'un pla de comunicació interna transversal

Establir canals i dinàmiques de comunicació que connectin totes les àrees (reunions mensuals generals, *newsletter* interna, intranet col·laborativa).

Compartir èxits, projectes en curs i bones pràctiques per reforçar la cultura comuna del CSUC.

### Mapa de processos i interdependències

Elaborar un mapa dels processos clau del CSUC identificant punts de connexió entre àrees.

Utilitzar aquest mapa per definir circuits de treball més eficients i compartits.

Detectar colls d'ampolla, duplicitats i oportunitats de millora en la coordinació.

### Formació i capacitació en treball col·laboratiu

Oferir tallers i sessions formatives sobre treball en equip, comunicació efectiva, gestió de projectes transversals i lideratge compartit.

Fomentar habilitats interpersonals i digitals que facilitin la col·laboració horitzontal.

### Creació d'un espai de cocreació interna ("laboratori d'idees")

Establir un espai —físic o virtual— on els equips puguin proposar idees i projectes conjunts entre àrees.

Seleccionar i implementar les iniciatives amb més impacte transversal.

Reconèixer i donar visibilitat als equips que impulsin projectes col·laboratius.

### 4.3 Estructura i organització per a l'eficiència

|  |  |
|--|--|
| <p>Projecte 03</p> <h2>Estructura i organització per a l'eficiència</h2>   | <p>Objectiu</p> <p>Redefinició de l'estructura organitzativa interna del CSUC per fer front al reposicionament i gestionar els recursos disponibles o subcontractar-ne de nous, així com redefinir els seus processos interns per ser més eficients.</p> |
| <p>Objectius estratègics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="radio"/> Posicionament</li> <li><input type="radio"/> Desenvolupament estratègic</li> <li><input checked="" type="radio"/> Lideratge</li> </ul> |  |

#### Anàlisi i diagnosi de l'estructura actual

Realitzar una avaluació global de l'organigrama, els rols i responsabilitats actuals, així com dels fluxos de treball. Identificar punts forts, ineficiències i àrees amb solapaments o mancances de coordinació.

Incorporar la visió del personal i de les persones responsables d'àrea mitjançant entrevistes i tallers.

#### Redefinició de l'organigrama i dels rols clau

Dissenyar una nova estructura més àgil, orientada a projectes i resultats.

Clarificar funcions, dependències i responsabilitats, garantint coherència amb la nova estratègia del CSUC.

Crear rols transversals o figures de coordinació que facilitin la col·laboració entre àrees.

#### Optimització i digitalització dels processos interns

Mapar els processos crítics i simplificar-los per reduir temps i duplicitats.

Implementar eines digitals per a la gestió de projectes, fluxos d'aprovació, recursos humans i seguiment d'indicadors.

Promoure una cultura de millora contínua basada en dades i evidències.

#### Pla de gestió de recursos i externalitzacions estratègiques

Avaluar la disponibilitat de recursos interns i identificar funcions que es puguin subcontractar de manera eficient.

Establir criteris clars per a la col·laboració amb tercers (qualitat, cost, seguretat, alineament estratègic).

Reforçar la capacitat de supervisió i control dels serveis externalitzats.

#### Implantació d'un sistema d'indicadors d'eficiència organitzativa

Definir indicadors clau (KPI) sobre productivitat, temps de resposta, qualitat del servei i satisfacció interna.

Fer un seguiment periòdic dels resultats i ajustar els processos segons les dades obtingudes.

Comunicar els avenços i les millores a tot el personal per reforçar la transparència i la implicació col·lectiva.

## 4.4 Optimització de l'oferta de serveis

|   |  |
|---|--|
| <p>Projecte 04</p> <h3>Optimització de l'oferta de serveis</h3> | <p><b>Objectiu</b></p> <p>Revisió de l'oferta actual de serveis per prioritzar els serveis per valor aportat als públics, per evitar duplicitats i optimitzar els recursos a través de la subcontractació i partenariat amb centres especialitzats de diverses àrees temàtiques d'interès.</p> |
| <p>Objectius estratègics:</p>                                   | <p>○ Posicionament ● Desenvolupament estratègic ○ Lideratge</p>  |

### Inventari i anàlisi de l'oferta actual de serveis

Elaborar un catàleg complet dels serveis actuals del CSUC, amb informació sobre objectius, públic destinatari, ús, cost i resultats.

Avaluar el valor aportat a les institucions consorciades i la seva rellevància estratègica.

Detectar possibles solapaments, ineficiències o serveis amb baixa demanda.

### Definició de criteris de priorització i valor estratègic

Establir criteris objectius per valorar i prioritzar els serveis (impacte, alineament amb la missió, sostenibilitat econòmica, grau d'ús, innovació).

Classificar els serveis en tres categories: estratègics, essencials i optatius o a revisar.

Vincular aquesta classificació al procés de presa de decisions pressupostàries.

### Exploració de sinergies i partenariats estratègics

Identificar centres, consorcis o entitats especialitzades amb qui establir aliances per compartir coneixement o externalitzar parcialment serveis.

Negociar acords de col·laboració o subcontractació basats en criteris de qualitat, eficiència i innovació.

Fomentar projectes conjunts que amplii l'impacte i l'abast dels serveis.

### Redisseny i racionalització del catàleg de serveis

Reestructurar el catàleg actual per fer-lo més clar, modular i orientat al valor per als públics objectiu.

Eliminar o fusionar serveis redundants, i optimitzar-ne la gestió i el finançament.

Incorporar noves propostes de serveis innovadors, especialment en àmbits emergents (p. ex. docència digital, IA, sostenibilitat o ciència oberta).

### Implantació d'un sistema de seguiment i millora contínua

Definir indicadors per mesurar l'impacte, l'eficiència i la satisfacció de la comunitat usuària per a cada servei.

Realitzar revisions periòdiques per ajustar l'oferta segons les necessitats de les institucions consorciades i altres públics, així com l'evolució del context.

Comunicar els resultats i avenços a les institucions membres per reforçar la transparència i el valor percebut del CSUC.

## 4.5 Transparència

Projecte 05

### Transparència

Objectiu

Increment de la transparència en els processos per assegurar que les entitats consorciades, en primer lloc, i també les agregades i participatives són coneixedores del conjunt d'informació relativa al CSUC.

Objectius estratègics:

● Posicionament ○ Desenvolupament estratègic ○ Lideratge

#### Creació d'un portal de transparència ampliat i interactiu

Actualitzar i ampliar el portal actual del CSUC amb informació clara i actualitzada sobre governança, pressupost, contractacions, projectes i indicadors de gestió.

Incloure apartats visuals (gràfics, informes resumits, dades obertes) per facilitar la comprensió i l'accessibilitat.

Garantir el compliment de la normativa de transparència i bon govern.

#### Publicació periòdica d'informes de gestió i resultats

Elaborar informes semestrals o anuals amb dades sobre activitat, impacte dels serveis, execució pressupostària i fites assolides.

Difondre aquests informes a tots els consorciats i agregats, amb un resum executiu accessible i visual.

A més dels òrgans de govern, presentar-los en sessions informatives o assemblees per fomentar el diàleg i el retiment de comptes.

#### Implantació d'un sistema de seguiment i indicadors clau (KPI)

Definir indicadors mesurables de transparència i rendiment organitzatiu (compliment d'objectius, temps de resposta, eficiència, satisfacció dels membres).

Publicar-ne l'evolució periòdicament.

Utilitzar-los per avaluar la gestió i impulsar millores contínues.

#### Canals de comunicació bidireccionals amb els consorciats

Establir mecanismes de participació i consulta (espai digital de propostes, sessions obertes, qüestionaris periòdics).

Permetre que els consorciats puguin fer arribar dubtes, suggeriments o inquietuds sobre la gestió del CSUC. Donar resposta estructurada i transparent a aquestes aportacions.

#### Cultura interna de transparència i retiment de comptes

Formar l'equip del CSUC en pràctiques de transparència, ètica pública i comunicació responsable.

Integrar la transparència com a principi transversal en tots els processos interns (pressupostaris, de contractació, de selecció, etc.).

Reconèixer i compartir bones pràctiques de transparència dins de l'organització.

## 4.6 Redefinició dels públics objectiu

|   |  |
|---|--|
| <p>Projecte 06</p> <h3>Redefinició dels públics objectiu</h3> | <p>Objectiu</p> <p>Tot i que les universitats consorciades i la Generalitat de Catalunya són els destinataris estructurals dels serveis, es prestarà també serveis a totes les institucions que generen coneixement i innovació (altres universitats, centres de recerca i altres organismes).</p> |
| <p>Objectius estratègics:</p>                                 | <p>● Posicionament ● Desenvolupament estratègic ○ Lideratge</p>  |

### Anàlisi de l'ecosistema del coneixement i la innovació a Catalunya

Identificar tots els actors potencials que generen coneixement (altres universitats, centres de recerca, parcs científics, hospitals, fundacions tecnològiques, empreses d'R+D, etc.).

Analitzar les seves necessitats, reptes i oportunitats de col·laboració amb el CSUC.

Elaborar un mapa estratègic de l'ecosistema per visualitzar relacions, complementarietats i possibles sinergies.

### Definició d'un nou marc de relació i criteris d'adhesió

Redefinir els criteris per ser membres agregats o participatius del CSUC, basant-se en l'activitat i l'aportació al sistema del coneixement més que en la tipologia institucional, tot establint models de participació flexibles adaptats a la diversitat d'entitats.

Revisar els aspectes legals, estatutaris i de governança per donar cabuda a aquesta nova tipologia d'entitats.

### Adaptació de l'oferta de serveis als nous públics

Revisar i ajustar el catàleg de serveis per garantir que responen també a les necessitats dels nous col·lectius (recerca aplicada, transferència tecnològica, dades obertes, seguretat digital, etc.).

Desenvolupar serveis pilot orientats a centres de recerca o organismes tecnològics.

Establir aliances amb entitats especialitzades per co-desenvolupar serveis d'interès compartit.

### Pla de comunicació i posicionament per al nou model de consorci

Dissenyar una estratègia de comunicació per explicar la nova visió i el valor afegit del CSUC com a consorci de serveis per al coneixement.

Difondre el nou enfocament entre els actors potencials i les institucions membres.

L'obertura a altres institucions no universitàries no altera el caràcter universitari del CSUC ni el paper central de les universitats consorciades en la definició d'objectius, prioritats estratègiques i governança.

Organitzar jornades, trobades o sessions informatives per presentar el nou marc de relació i recollir *feedback* de les institucions participants.

## 4.7 Propòsit, posicionament i imatge de marca

Projecte 07

### Propòsit, posicionament i imatge de marca

Objectiu

Evolucionar el CSUC com a organisme que integri tot el coneixement dels diversos agents implicats i esdevingui un centre de connexió, de coneixement i generador real de debat per al sistema català d'universitats i recerca.

Objectius estratègics:

● Posicionament ● Desenvolupament estratègic ● Lideratge

#### Definició del propòsit institucional i relat estratègic del CSUC

Redefinir la missió, visió i valors del CSUC per reflectir el seu rol com a actor central del sistema de coneixement i innovació.

Elaborar un relat institucional coherent que expliqui la seva evolució: de prestador de serveis a centre de connexió, cooperació i debat estratègic.

Validar aquest relat amb les institucions consorciades, que són les destinatàries estructurals dels serveis del CSUC, així com altres agents del sistema, per garantir-ne l'alineament i la legitimitat.

#### Redisseny de la identitat corporativa i de la marca CSUC

Actualitzar la identitat visual i el llenguatge de comunicació per transmetre una imatge moderna, oberta i de lideratge col·laboratiu.

Desenvolupar un manual de marca i un pla de comunicació institucional adaptat als diversos públics.

Reforçar la presència del CSUC en canals digitals, xarxes professionals i mitjans sectorials.

#### Creació d'un "Fòrum CSUC del Coneixement i la Innovació"

Impulsar un espai estable de trobada i debat entre universitats, centres de recerca, administracions i empreses.

Organitzar jornades, taules rodones i publicacions que posicionin el CSUC com a catalitzador de tendències i polítiques en l'àmbit del coneixement.

Promoure la participació de perfils diversos per afavorir la transferència d'idees i bones pràctiques.

#### Comunicació estratègica i de lideratge d'opinió

Dissenyar una estratègia de posicionament en mitjans i xarxes per reforçar la visibilitat del CSUC com a veu experta en temes de recerca, innovació i cooperació institucional.

Generar continguts propis (articles, informes, entrevistes, *podcasts* o vídeos) que reforcin el seu rol com a generador de coneixement.

Promoure la participació del CSUC en fòrums, congressos i projectes internacionals.

#### Mesura de la percepció i impacte de la marca CSUC

Implementar enquestes periòdiques per avaluar la notorietat, la imatge i la confiança en el CSUC entre els diferents públics objectiu. Analitzar la presència i la reputació digital de la institució. Ajustar les accions de comunicació i posicionament segons els resultats obtinguts.

## 4.8 Governança

|                        |   |
|------------------------|---|
| Projecte 08            | Objectiu  |
| <b>Governança</b>      | Revisió i redefinició dels òrgans de govern.  |
| Objectius estratègics: | <input type="radio"/> Posicionament <input type="radio"/> Desenvolupament estratègic <input checked="" type="radio"/> Lideratge |

**Anàlisi i avaluació del model actual de governança**

Revisar la composició, funcions i dinàmiques dels òrgans actuals.

Identificar possibles mancances de representativitat, agilitat o eficiència en la presa de decisions.

Comparar el model del CSUC amb bones pràctiques d'altres consorcis o institucions similars a nivell nacional i internacional.

**Redefinició dels òrgans de govern i dels mecanismes de participació**

Dissenyar una nova estructura de governança.

Clarificar rols, responsabilitats i fluxos de decisió entre els diferents òrgans.

Incorporar mecanismes de participació tècnica i estratègica també per a les entitats participatives.

**Implantació del nou model i protocolització del funcionament**

Actualitzar, si escau, els estatuts i reglaments interns per reflectir el nou model de govern.

Definir protocols de funcionament, calendaris i processos de renovació i avaluació dels òrgans.

Garantir la transparència i la rendició de comptes en totes les decisions institucionals.

**Principi de definició i desplegament dels grans projectes estratègics**

Als efectes d'aquest Pla Estratègic, es consideren grans projectes estratègics aquelles iniciatives que, per la seva dimensió, impacte estructural, requeriments d'inversió o implicacions institucionals, tenen un efecte significatiu sobre el conjunt del sistema universitari i de recerca o sobre el funcionament del CSUC.

El desplegament d'aquests projectes es durà a terme d'acord amb els principis següents:

- Acord i consens institucional: els grans projectes estratègics hauran de ser consensuats amb els òrgans de govern del CSUC.
- Decisió informada: amb caràcter previ a la seva aprovació, els projectes hauran de disposar d'informes que en defineixin els objectius, l'abast, les alternatives possibles i els impactes esperats.
- Sostenibilitat i finançament: cada projecte haurà d'incorporar una definició clara del seu model de finançament i de la seva sostenibilitat econòmica.
- Dimensió territorial i equitat: en la seva definició i avaluació es tindrà en compte la diversitat territorial i institucional de les universitats consorciades, amb criteris d'equitat i proporcionalitat.

Aquest principi és aplicable tant als projectes identificats en el present Pla Estratègic com a qualsevol altre projecte de naturalesa equivalent que es pugui impulsar durant el seu període de vigència.

## 4.9 Autonomia de gestió

|   |  |
|---|--|
| <p>Projecte 09</p> <h1>Autonomia de gestió</h1> | <p>Objectiu</p> <p>Definició de l'autonomia de gestió per al CSUC, tenint en compte el grau de flexibilitat operativa, financera, de transparència, de bon govern i d'estabilitat pressupostària seguint l'exemple dels Centres CERCA.</p> |
| <p>Objectius estratègics:</p>                   | <p>○ Posicionament    ○ Desenvolupament estratègic    ● Lideratge</p>  |

### Anàlisi comparativa de models d'autonomia institucional

Estudiar el model de gestió dels centres CERCA i altres organismes públics amb autonomia (estructura jurídica, gestió econòmica, control intern, governança).

Identificar bones pràctiques i elements transferibles al context del CSUC.

Elaborar un informe amb recomanacions i escenaris d'autonomia possibles (limitada, parcial o plena).

### Definició del marc d'autonomia del CSUC

Determinar els àmbits on es busca més flexibilitat: gestió pressupostària, contractació, recursos humans, aliances o serveis.

Proposar un marc normatiu i organitzatiu que garanteixi alhora eficiència, transparència i rendició de comptes. Establir els mecanismes interns de control i seguiment necessaris per mantenir la confiança dels consorciats.

### Negociació i validació institucional del model proposat

Presentar la proposta d'autonomia als òrgans de govern del CSUC i a les administracions implicades.

Cercar l'acord sobre el grau de flexibilitat i els instruments legals necessaris per implementar-lo (protocols, convenis o modificacions estatutàries).

Implicar els consorciats en el procés de validació per garantir el consens institucional.

### Implementació progressiva i avaluació de resultats

Posar en marxa el nou model d'autonomia en fases, començant per àrees pilot.

Establir indicadors de seguiment sobre eficiència, temps de resposta, qualitat i sostenibilitat pressupostària.

Fer una avaluació anual per ajustar el model segons els resultats i bones pràctiques observades.

## 4.10 Pla de comunicació

|  |   |
|--|---|
| <p>Projecte 10</p> <h1>Pla de comunicació</h1> | <p>Objectiu</p> <p>Millora de la comunicació amb els diversos públics objectiu, tant entitats consorciades com altres públics, per incrementar la notorietat de la marca CSUC, així com fomentar la venda creuada de serveis i esdevenir un agent de referència quant a serveis per al sistema de coneixement català.</p> |
| <p>Objectius estratègics:</p>                  | <p>● Posicionament    ○ Desenvolupament estratègic    ○ Lideratge</p>   |

### Definició de l'estratègia de comunicació específica

Establir objectius centrats en consorciats, agregats i participatius i potencials clients: que coneguin clarament l'oferta de serveis i com els poden beneficiar.

Identificar missatges clau adaptats a cada tipus de públic: valor dels serveis, novetats, oportunitats de col·laboració.

### Redisseny de canals i materials de comunicació pràctics

Crear canals directes i fàcils d'accedir per als membres i clients (*newsletter* segmentada, intranet exclusiva, butlletins amb casos pràctics).

Garantir que la informació sobre serveis, procediments i oportunitats de col·laboració sigui clara, accessible i actualitzada.

### Difusió de serveis i casos d'èxit rellevants

Produir continguts pràctics: guies breus, exemples de projectes, tutorials, *webinars* o notes tècniques.

Mostrar com els serveis del CSUC han resolt necessitats concretes dels consorciats i agregats i participatius.

### Campanyes de comunicació segmentades i interactives

Organitzar sessions en línia o presencials específiques per a cada col·lectiu (consorciats, agregats i participatius, potencials clients) per explicar serveis i recollir *feedback*.

Crear oportunitats de pregunta i resposta directa, facilitant que els membres sàpiguen com utilitzar els serveis en el seu benefici.

### Mesura de l'eficàcia de la comunicació i ajust continu

Definir indicadors específics: coneixement de serveis, participació en activitats, sol·licituds de serveis, *feedback* positiu.

Recollir periòdicament opinions dels consorciats i associats per ajustar missatges, canals i formats.

Comunicar internament els resultats per millorar la coordinació i implicació de l'equip.

#### 4.11 Modernització de l'Anella Científica

|  |  |
|--|--|
| <p>Projecte 11</p> <h2>Modernització de l'Anella Científica</h2> | <p>Objectiu</p> <p>Redisseny de l'Anella i els seus serveis per tal d'assegurar-ne la sostenibilitat i escalabilitat davant dels nous requeriments de la IA.</p> |
| <p>Objectius estratègics:</p>                                    | <p>● Posicionament    ○ Desenvolupament estratègic    ○ Lideratge</p>  |

##### Definició del nou model de l'Anella Científica

Reduir l'excés de dependència del proveïdor actual.

Estudiar el model de gestió de l'Anella i d'altres xarxes acadèmiques.

Identificar bones pràctiques i elements transferibles al context de l'Anella.

Elaborar un informe amb recomanacions i escenaris possibles (limitada, parcial o plena) tenint en compte diversitat de les entitats adherides i escenaris de finançament.

##### Desplegament del nou model d'Anella Científica

Treballar model estable d'encàrrec de gestió DREU al CSUC.

Posar en marxa el nou model per fases.

Establir indicadors de seguiment sobre eficiència, escalabilitat, latència i sostenibilitat pressupostària.

Fer una avaluació anual per ajustar el model segons els resultats i bones pràctiques observades.

## 4.12 Espai de dades (*Data Lake*)

Projecte 12

### Espai de dades (*Data Lake*)

Objectiu

Els espais de dades permeten compartir i aprofitar dades distribuïdes sota regles comunes que en garanteixen el control i la seguretat, i representen un pas clau en l'economia de les dades i la seva governança.

Objectius estratègics:

● Posicionament ○ Desenvolupament estratègic ○ Lideratge

#### Disseny del model de *Data Lake* i definició de regles de governança

Definir l'arquitectura tècnica del *Data Lake*, incloent-hi formats, protocols i sistemes de seguretat.

Establir normes comunes per al control d'accés, la qualitat de les dades, la privadesa i el compliment normatiu (RGPD i altres).

Determinar responsabilitats de gestió i manteniment de les dades.

#### Inventari i classificació de les dades disponibles

Recopilar i catalogar les dades distribuïdes entre les universitats, centres de recerca i altres entitats consorciades.

Classificar-les segons tipus, sensibilitat, propietat i utilitat per a projectes futurs.

Detectar duplicitats i oportunitats de consolidació per millorar l'eficiència.

#### Implementació de l'entorn tecnològic segur i escalable

Seleccionar i desplegar eines i plataformes que permetin emmagatzemar, processar i analitzar dades de manera segura.

Garantir escalabilitat per a l'increment de volum de dades i l'adhesió de nous consorciats.

Integrar mecanismes de control d'accés, monitoratge i auditoria.

#### Vinculació del projecte *Data Lake* amb l'estratègia Catalunya IA 2030

Anàlisi dels eixos, subeixos i actuacions de l'estratègia Catalunya IA 2030.

Vinculació del projecte Espai de Dades del CSUC amb l'estratègia.

Cerca de sinèrgies entre ambdues estratègies per desenvolupar-les de manera coordinada.

#### Promoció de l'ús de dades i desenvolupament de serveis d'informació

Crear *dashboards*, informes i serveis analítics que facilitin la presa de decisions basada en dades.

Fomentar projectes col·laboratius entre consorciats per explotar les dades de manera conjunta i innovadora.

Difondre bones pràctiques de reutilització de dades i interoperabilitat entre sistemes.

#### Seguiment, millora contínua i avaluació de l'impacte

Definir indicadors clau: volum de dades integrades, nombre d'usuaris, projectes suportats, qualitat i seguretat de les dades.

Revisar periòdicament processos, regles i tecnologia per adaptar-se a noves necessitats i estàndards.

Comunicar els resultats als consorciats i agregats i participatius per reforçar la confiança i el valor estratègic del *Data Lake*.

## 4.13 Interoperabilitat de dades

Projecte 13

### Interoperabilitat de dades

Objectiu

El sector universitari català i la Generalitat ja intercanvien dades, però cal impulsar un model més estandarditzat i sostenible que millori la governança, la seguretat i la qualitat de la informació.

Per aconseguir-ho és clau la participació de les 12 universitats, reduir la càrrega manual, alinear expectatives i dotar de recursos tècnics i econòmics que garanteixin la continuïtat del sistema.

Objectius estratègics:

● Posicionament ○ Desenvolupament estratègic ○ Lideratge

#### Disseny d'un model estandarditzat de dades

Definir formats, protocols i vocabularis comuns per a l'intercanvi de dades entre universitats, centres de recerca i Generalitat.

Garantir coherència semàntica i estructural de la informació per facilitar automatització i integració.

Establir criteris mínims de qualitat de dades per assegurar fiabilitat i ús efectiu.

#### Creació de marcs de governança i seguretat de dades

Establir regles de gestió, accés i compartició de dades, amb especial èmfasi en privadesa i compliment normatiu (RGPD).

Definir responsabilitats clares per a la captura, revisió i actualització de les dades.

Implementar mecanismes de monitoratge i auditoria per garantir seguretat i traçabilitat.

#### Reducció de processos manuals i automatització

Identificar processos de recopilació i enviament de dades que són encara manuals.

Implementar fluxos automatitzats d'intercanvi i validació per reduir errors i càrrega administrativa.

Desenvolupar interfícies i APIs segures que permetin la integració directa amb els sistemes universitaris i administratius.

#### Coordinació i implicació de les universitats i centres de recerca

Establir comitès tècnics i fòrums de treball per alinear expectatives, estàndards i processos.

Garantir participació activa i consens en la presa de decisions sobre interoperabilitat i prioritització de dades.

Documentar i compartir bones pràctiques per fomentar consistència entre institucions.

#### Dotació de recursos i sostenibilitat del sistema

Assignar recursos tècnics i econòmics per garantir el manteniment i l'evolució de la plataforma d'interoperabilitat.

Planificar actualitzacions periòdiques i suport continu per assegurar la continuïtat del sistema.

Establir un pla de seguiment amb indicadors d'ús, qualitat i fiabilitat de les dades intercanviades.

#### 4.14 Àrees estratègiques i observatori de tendències

Projecte 14

## Àrees estratègiques i observatori de tendències

Objectiu

Lideratge de les àrees estratègiques en creixement al sector –Intel·ligència Artificial i Ciberseguretat– així com observatori de tendències mundials i nacionals per assolir la referència internacional com a CSUC.

Objectius estratègics:

○ Posicionament ● Desenvolupament estratègic ○ Lideratge

### Identificació i prioritització d'àrees estratègiques

Detectar àrees amb creixement i impacte alt en el sector universitari i de recerca, com ara Intel·ligència Artificial, Ciberseguretat, dades massives o sostenibilitat digital.

Establir criteris de manera conjunta amb consorciats i agregats i participatius per decidir quines àrees tenen major potencial per al CSUC i els seus membres.

### Creació d'un observatori de tendències

Desenvolupar un sistema permanent de monitoratge de tendències nacionals i internacionals en tecnologia, recerca i serveis universitaris.

Analitzar innovacions, casos d'èxit i bones pràctiques per anticipar oportunitats i riscos.

### Foment de projectes pilot i innovació en àrees clau

Impulsar projectes experimentals en Intel·ligència Artificial, Ciberseguretat i altres àrees prioritàries per generar coneixement i experiència pràctica.

Col·laborar amb universitats, centres de recerca i empreses per accelerar la transferència de coneixement.

### Difusió i posicionament internacional

Participar en fòrums, conferències i xarxes internacionals relacionades amb les àrees estratègiques per posicionar el CSUC com a centre de referència.

Publicar informes, estudis i *newsletters* amb resultats i recomanacions de l'observatori de tendències.

### Foment dels projectes de Ciberseguretat

Definir i desplegar de manera consorciada el model de ciberseguretat de les universitats catalanes.

### Foment dels projectes d'Intel·ligència Artificial vinculats a l'Estratègia Catalunya IA 2030

Definir i desplegar de manera consorciada i alineada amb Catalunya IA 2030 el model d'Intel·ligència Artificial de les universitats i la recerca catalanes.

### Seguiment i ajust continu

Definir indicadors per mesurar l'impacte dels projectes en àrees estratègiques i la influència de l'observatori (participació, col·laboracions, adopció de noves tecnologies).

Revisar periòdicament les àrees prioritàries i adaptar estratègies segons les evolucions del mercat, la recerca global i les necessitats potencials dels consorciats.

## 4.15 Biblioteques, recursos d'informació i ciència oberta

Projecte 15

### Biblioteques, recursos d'informació i ciència oberta

Objectiu

Consolidar i evolucionar els serveis consorciats de biblioteques i recursos d'informació del CSUC com a àmbit estratègic fundacional del Consorci, garantint l'accés equitatiu al coneixement, el desplegament de la ciència oberta, la gestió eficient dels recursos documentals i la preservació digital, al servei de les universitats consorciades i del sistema català de coneixement.

Objectius estratègics:

● Posicionament ● Desenvolupament estratègic ● Lideratge

#### Serveis bibliotecaris consorciats

Consolidar i optimitzar els serveis bibliotecaris compartits entre les universitats consorciades.

Revisar i actualitzar els models de cooperació bibliotecària per garantir eficiència, sostenibilitat econòmica i equitat territorial.

Reforçar el paper del CSUC com a plataforma comuna de serveis bibliotecaris universitaris.

#### Recursos d'informació i compres consorciades

Impulsar la negociació i contractació consorciada de recursos d'informació científica i acadèmica.

Avaluar l'ús, el cost i l'impacte dels recursos contractats per optimitzar la presa de decisions.

Explorar nous models de contractació i accés al coneixement, alineats amb les polítiques de ciència oberta.

#### Ciència oberta, repositoris i dades de recerca

Donar suport als repositoris institucionals i consorciats.

Coordinar serveis relacionats amb l'accés obert, els plans de gestió de dades i la reutilització de la producció científica.

Alinear aquests serveis amb les estratègies nacionals i europees de ciència oberta.

#### Preservació digital i patrimoni acadèmic

Desenvolupar serveis compartits de preservació digital de continguts acadèmics i científics.

Garantir la sostenibilitat a llarg termini dels fons digitals generats per les universitats.

Coordinar estàndards, eines i bones pràctiques de preservació.

#### Governança i coordinació del sistema bibliotecari consorciat

Establir mecanismes estables de coordinació amb les universitats consorciades.

Assegurar que l'evolució dels serveis bibliotecaris es defineix amb criteris consensuats i transparents.

Integrar aquest àmbit en els òrgans de seguiment del Pla Estratègic.

#### Indicadors orientatius (KPI)

- Grau de satisfacció de les universitats consorciades.
- Quantitat de recursos d'informació contractats de manera consorciada.
- Nombre de repositoris locals suportats.
- Quantitat d'informació inclosa als repositoris cooperatius.
- Cursos i jornades d'informació organitzats.
- Increment de la disponibilitat d'informació preservada.

## 5. Calendarització

|  | 2026 |    |    |    | 2027 |    |    |    | 2028 |    |    |    |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
|  | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 |
| 01. Necessitats dels públics objectiu                    | ■    | ■  | □  | □  | □    | □  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 02. Increment de la transversalitat                      | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  |
| 03. Estructura i organització per a l'eficiència         | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  |
| 04. Optimització de l'oferta de serveis                  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 05. Transparència  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 06. Redefinició dels públics objectiu                    | ■    | ■  | ■  | ■  | □    | □  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 07. Propòsit, posicionament i imatge de marca            | □    | □  | ■  | ■  | □    | □  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 08. Governança   | ■    | ■  | ■  | ■  | □    | □  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 09. Autonomia de gestió                                  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 10. Pla de comunicació                                   | □    | □  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  |
| 11. Modernització Anella Científica                      | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | □  | □  |
| 12. Espai de dades ( <i>Data Lake</i> )                  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |
| 13. Interoperabilitat de dades                           | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |
| 14. Àrees estratègiques i observatori de tendències      | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | □  | □  | □  | □    | □  | □  | □  |
| 15. Biblioteques, recursos d'informació i ciència oberta | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |



Consorti de  
Serveis Universitaris  
de Catalunya

Seu social (Edifici Nexus)  
C/ Gran Capità, 2,  
08034 Barcelona