

Procés de
millora del
model
organitzatiu

2011

Oficina de Projectes Europeus
Centre de Transferència de
Tecnologia

EQUIP DE L'OFICINA DE PROJECTES EUROPEUS

Coordinadora

Sara Borràs

Equip de gestors

Mònica Altimira

Marissa Anglarill

Montserrat Banegas

Núria Calvés

Maria Carol

Mónica Fernández

Pablo Fernández

Arantxa Giner

Soraya Hidalgo

Mireia Huerta

Enric Ibarz

Neus Salleras

0. Resum descriptiu	4
1. Introducció	6
2. Descripció de la situació prèvia	6
3. Objectius establerts	8
4. Descripció dels Treballs / Accions realitzades	10
4.1. Jornades i Cursos	11
4.2. Planificació de la difusió	11
4.3. Fluxos de treball	13
5. Valoració econòmica / Avaluació dels Resultats	13
6. Avaluació econòmica	14
ANNEX I. Descripció del Programa Marc	17
ANNEX II. Projectes concedits a la UPC VII PM	20
ANNEX III. Carta de Serveis de l'OPE	21

L'Oficina de Projectes Europeus ha implementat durant l'any 2010 un nou model organitzatiu que ha modificat els mecanismes de treball i les actuacions realitzades entorn la promoció i la gestió dels projectes de recerca europeus.

L'Oficina té com a missió promocionar la **participació de la UPC en els diversos programes europeus i internacionals**, assessorant al professorat sobre la seva estructura i funcionament, participant activament en les propostes i gestionant els projectes. Aquesta tasca requereix un coneixement en profunditat dels programes de treball anuals de tots els programes i subprogrames europeus i la seva normativa – en molts casos específica – i, per tant, un seguiment constant de les diferents convocatòries.

Els projectes europeus són de tipologia molt diversa però el gruix de participació de la UPC es concentra en el Programa Marc. Aquest contempla multitud de subprogrames i accions específiques, cadascuna amb el seu programa de treball específic i de periodicitat anual. La recerca al Programa Marc s'estructura per a cada projecte segons un determinat esquema de finançament definit per la convocatòria i que establirà els percentatges de finançament, l'estructura dels consorcis i la normativa financera. Aquesta diversitat d'instruments o tipologies de projecte afegeix un altre grau de complexitat als projectes europeus.

Ahora l'Oficina de Projectes Europeus també ha de fer front a la participació en altres programes: LIFE, INTERREG, CIP, COST, EUROPEAID, etc. Són programes dirigits a investigadors que dediquen la seva recerca en temes que no estan enmarcat dins el Programa Marc, per tant els gestors de l'Oficina hem de prestar el mateix servei que en qualsevol projecte del Programa Marc. Això significa conèixer igualment les normatives de participació i financeres de cada un d'ells, que molt sovint utilitzen una terminologia pròpia.

És degut a aquesta **estructura múltiple de la recerca** finançada per institucions europees que la feina de l'Oficina es caracteritza essencialment per la diversitat. Per donar resposta a aquesta diversitat es va plantejar un **canvi de model organitzatiu** per passar d'una estructura basada en la distribució territorial, segons campus i departaments, a una distribució temàtica que fos mirall de la ordenació dels programes i temàtiques europeus als que havíem de fer front. D'aquesta manera, en el marc del **Pla d'Actuació Estratègica de l'Oficina**, es va decidir implementar una progressiva especialització temàtica dels gestors. D'aquesta manera els gestors ja no s'han d'ocupar de conèixer tots els programes per respondre a les demandes dels investigadors del campus o departament que tingui assignat sinó que es dedica en profunditat a un determinat programa o temàtica. Els gestors, ara, s'especialitzen en la seva temàtica

(Seguretat, Espai, Energia, Programa PEOPLE, projectes INTERREG, etc.) estudiant més a fons els programes de treball i procurant identificar els investigadors de la UPC que es dediquen a cada temàtica.

Així doncs el nou enfocament temàtic pretén que el gestor sigui el nexa d'unió que per una banda conegui i identifiqui les temàtiques, els objectius i les prioritats de les convocatòries i programes i, paral·lelament, els casi amb els investigadors de la Universitat que potencialment hi puguin participar. El **servei que es dóna és més específic i especialitzat**.

La nova organització ha canviat i, per tant, les dinàmiques de treball. Seguint l'especialització hem organitzat jornades i tallers de formació específica per temàtiques. Igualment cada gestor ha seleccionat les jornades als quals ha assistit de manera que tinguessin un impacte en la seva tasca en la temàtica concreta.

Amb aquesta especialització s'ha iniciat el disseny d'un mapa de la recerca a la UPC. Per fer-ho s'han identificat els investigadors segons la temàtica corresponent del Programa Marc i s'han creat llistes de distribució d'informació i notificacions per tal que rebin només aquella informació que sigui del seu interès. Aprofitant les jornades temàtiques que hem organitzat per presentar els nous programes de treball, hem començat a elaborar dossiers temàtics que serveixin com a portfolio de la recerca a la Universitat: els investigadors, grups de recerca i expertesa. Aprofitant l'organització de jornades, es va elaborar un llibret informatiu, especialitzat en el tema de cada jornada, que recollia totes les accions i explicava per cada una d'elles el funcionament, el règim econòmic, els destinataris, etc. La idea és continuar treballant seguint aquest enfocament temàtic produint material de suport que respongui a les necessitats dels investigadors i ens ajudi a anar confeccionant un mapa de les capacitats de recerca a la Universitat.

L'activitat que presentem en aquest document descriu un **canvi de model organitzatiu** i les **accions que hem començat a implementar**. L'avaluació d'aquest canvi no pot realitzar-se només en base a uns resultats mesurables quantitativament, ja sigui amb indicadors econòmics o de número de projectes aconseguits. Els resultats són essencialment intangibles, com la millora del servei, una major eficàcia en la distribució d'informació, l'especialització operativa. Són aspectes que s'haurien de mesurar amb indicadors qualitius. En tot cas els resultats observables més directament (en finançament o número de projectes) només es farien evidents a mig termini quant tota aquesta tasca de reordenació temàtica, de jornades específiques de formació, de llistes de distribució, mapa tecnològic i material de suport estigui plenament implantada i hagi pogut donar els seus fruits.

1.- Introducció

L'**Oficina de Projectes Europeus (OPE)** està integrada en el Centre de Transferència de Tecnologia de la Universitat com a part de les seves unitats de gestió de la recerca. La missió de l'OPE és assessorar i donar suport al PDI en la captació de fons provinents de programes de recerca internacional així com gestionar els projectes aconseguits.

Les convocatòries internacionals més importants pel que fa a recerca han estat i són aquelles integrades en els **Programes Marc (PM)** de la Unió Europea. Aquests programes han constituït els principals instruments de finançament a través dels quals la Unió Europea dóna suport a les activitats de recerca i desenvolupament, abastant pràcticament la totalitat de disciplines científiques. El Programa Marc vigent actualment, el 7è, tindrà una durada de set anys (2007-2013) i un pressupost total d'entorn els cinquanta mil milions d'euros. A l'Annex I d'aquesta memòria trobareu una descripció en detall d'aquest programa de recerca, així com dels altres programes internacionals de finançament de la recerca amb els quals treballa l'OPE.

2.- Descripció de la situació prèvia

La importància i el pes dels projectes de recerca internacionals s'ha anat incrementant al llarg del temps. Durant aquests anys també, l'Oficina de Projectes Europeus (OPE) s'ha conformat i consolidat fins a assolir la seva estructura actual i posicionar la UPC com una de les principals institucions espanyoles en termes de projectes europeus aconseguits i nivell de retorn.

L'evolució i reforç de l'OPE ha estat possible per la voluntat de la universitat de potenciar aquesta àrea que aporta, a més del finançament, valor intangible per a la institució en termes de prestigi, imatge, visibilitat i contactes a nivell internacional. Per la seva banda, l'Oficina mateixa ha contribuït en aquesta consolidació aconseguint projectes propis que li han garantit finançament per fer front a les seves necessitats. Fonamentalment gràcies als ajuts institucionals Lidereu (convocatòries 2008 i 2009) Connecteu (convocatòria 2010) i Eurociencia (convocatòries 2006 i 2008), l'OPE ha evolucionat de les dues persones que assumien les tasques de gestió de projectes europeus l'any 2006 fins a augmentar tant en recursos humans com en àmbits de treball i constituir-se en l'OPE tal i com existeix actualment.

<i>Perfil</i>	<i>Departament Assignat</i>	<i>Campus</i>
COORDINADORA		
GESTORA 1	Teoria del Senyal i la Comunicació (TSC)	Nord
GESTORA 2	Llenguatge i Sistemes Informàtics (LSI)	Nord
GESTORA 3	Enginyeria del Terreny Cartografia i Geofísica	Nord

	(ETCG), Matemàtica Aplicada (MA), Enginyeria Telemàtica (ENTEL), Física aplicada (FA)	
GESTORA 4	Enginyeria Electrònica (EEL), Enginyeria Hidràulica, Marítima i Ambiental (EHMA), Infraestructura de Transport i del Territori (ITT)	Nord
GESTORA 5	Enginyeria de la Construcció (EC), Enginyeria de Serveis i de Sistemes d'Informació (ESSI)	Nord
GESTOR 6	Teoria del Senyal i la Comunicació (TSC) Estadística i Investigació Operativa (EIO)	Nord
GESTORA 7	Campus Sud	Sud
GESTOR Polivalent 1	Arquitectura de Computadors (DAC)	Nord
GESTORA Polivalent 2	Campus Terrassa	Terrassa
GESTORA Polivalent 3	Campus Vilanova	Vilanova
GESTORA Polivalent 4	Campus Manresa	Manresa
GESTORA Polivalent 5	Campus Castelldefels	Castelldefels

L'OPE replica l'estructura del CTT en el sentit d'establir una distribució territorial dels gestors que la conformen entre els diferents Campus de la UPC. Tant en el Campus Nord com en el Campus Sud, on es concentra el major volum de projectes europeus trobem gestors/es dedicats exclusivament a la gestió de projectes europeus, donant servei als departaments de manera individualitzada. Així al Campus Nord trobem dues gestores donant servei al Departament de Teoria del Senyal i la Comunicació (TSC), el Departament més actiu en projectes europeus al que cofinançat amb l'ajut Lideru es va incorporar un segon gestor recentment. També trobem una gestora dedicada al Departament de Llenguatge i Sistemes Informàtics (LSI). Un gestor generalista dedicat al Departament d'Arquitectura de Computadors (DAC). I finalment dues gestores més que es reparteixen l'atenció a la resta de departaments (Matemàtica Aplicada, Enginyeria del Terreny, Enginyeria de la Construcció, Enginyeria Electrònica...) que conformen el Campus Nord. El Campus Sud compta també amb una gestora dedicada exclusivament a la gestió de projectes europeus mentre que la resta de Campus, per la seva dimensió i volum de projectes de recerca tenen gestors generalistes que s'encarreguen de la gestió de tots els projectes de recerca independentment de l'origen dels fons (internacional, nacional o a través de convenis).

3.- Objectius Establerts

En el context d'un dels projectes propis de l'OPE, l'Eurociencia (2006 i 2008), es va crear un Comitè Assessor format per la Coordinadora de l'Oficina, el Delegat del Rector per al 7è PM i el Cap de Recerca del CTT, que va desenvolupar un **Pla d'Actuació Estratègic**. Cal assenyalar que en aquest procés es va comptar amb la col·laboració i la participació de tots els gestors i gestores que conformen l'OPE que, en el marc de les reunions periòdiques (quinzenals) del grup, tenien oportunitat no només de seguir de prop el disseny del Pla, sinó de fer-hi les seves aportacions.

Aquest Pla té l'objectiu d'augmentar la participació i el finançament obtingut en programes de recerca internacionals de la universitat. Per tal d'assolir aquest objectiu i després de l'anàlisi dels resultats obtinguts per l'OPE (número de projectes, finançament, tipologia de projectes...) aquest es va descomposar en una sèrie de subobjectius que, bàsicament, es poden resumir en els següents:

1. Estendre la cultura de participació en programes de finançament internacional.
2. Ampliació de les funcions de l'OPE a aquelles relacionades amb la promoció i la proactivitat respecte a la participació.
3. Alliberar el PDI de càrrega de gestió.
4. Millora dels canals d'informació i comunicació entre l'OPE i el PDI.
5. Millora dels instruments de difusió i comunicació externa.
6. Millora dels processos de gestió.
7. Reforçar l'àrea de Justificacions.
8. Reforçar el posicionament de l'oficina a nivell institucional i internacional.

Un cop definits aquests objectius es va passar a determinar les línies estratègiques d'actuació en les que s'havien d'agrupar les activitats i tasques a dur a terme per assolir-los.

No és l'objectiu d'aquesta memòria l'exposició detallada del Pla Estratègic amb totes les seves línies, activitats, tasques i indicadors, sinó que els apartats següents se centraran en l'exposició dels objectius, accions, valoració i avaluació de la línia d'actuació estratègica que presenta un major grau d'innovació i de millora del procés de gestió i dels resultats en termes de qualitat del servei.

Des de l'òptica d'aquests subobjectius es va dur a terme una anàlisi de l'OPE en diferents aspectes: estructura, funcions, servei prestat i imatge. Concretament pel que fa a l'estructura,

es va dur a terme una anàlisi DAFO per tal d'avaluar el model organitzatiu vigent i valorar la conveniència de mantenir-lo, millorar-lo o tendir cap a la implementació d'un model diferent.

El model vigent de distribució territorial, que assigna gestors a cadascun dels Campus i/o departaments reforçant aquells més actius en termes de participació projectes europeus, implicava que cadascuna de les gestores i gestors havia de ser capaç de respondre i assessorar el PDI dels seus departaments en qualsevol dels Programes que hem llistat en l'apartat anterior. L'anàlisi d'aquest model donava com a resultat la següent matriu:

Debilitats	Oportunitats
<p>Coneixement dispers de les diferents temàtiques entre els gestors</p> <p>Coneixement feble de les diferents temàtiques</p> <p>Poca coordinació entre els diferents gestors</p> <p>Inexistència d'un mapa tecnològic UPC</p>	<p>Capacitat d'identificar necessitats del PDI</p> <p>Increment del número de propostes presentades</p> <p>Experiència d'un gran nombre de PDI pel que fa a la participació en PM</p> <p>Increment del nombre de gestors</p> <p>Finançament propi (Eurociencia)</p>
Fortaleses	Amenaces
<p>Accessibilitat del servei</p> <p>Millor coneixement del PDI</p> <p>Motivació i professionalitat de l'equip que conforma l'OPE</p> <p>Implicació dels gestors en la seva feina</p>	<p>No mobilitzar el PDI poc actiu</p> <p>No participar en els programes en els que hi ha potencial</p> <p>Pèrdua del lideratge de la UPC com a universitat amb més projectes concedits del Programa Marc</p>

D'aquesta anàlisi es desprenia que el disseny de l'estructura organitzativa estava directament relacionat amb els subobjectius 1, 2, 4 i 5 esmentats abans i que per tal d'evitar les amenaces del model actual, corregir-ne les debilitats i aprofitar-ne les fortaleses i oportunitats era recomanable mantenir el model però creuant-lo amb una altra estructura funcional: **l'Especialització Temàtica de les gestores i gestors que conformen l'OPE.** Aquesta especialització s'entenia com l'assignació dels gestors i gestores a cadascun dels Subprogrames dins el Programa Marc i tots aquells Programes de recerca fora d'aquest ¹. L'any 2010 es va iniciar el disseny d'aquesta estructura, tenint en compte els següents supòsits:

¹ Veure Annex I

- La motivació dels Gestors i gestores per especialitzar-se en un o altre Programa.
- La seva formació i experiència prèvia.
- La prioritització dels programes a l'hora d'implementar-ne l'especialització en termes de:
 - o Aquelles àrees on radica l'expertesa de la UPC
 - o Aquelles àrees/programes que estratègicament es volen potenciar

Seguint aquest criteri, el mateix any 2010 va iniciar-se la implementació d'aquest nou model organitzatiu generant la següent estructura:

<i>Perfil</i>	<i>Departament Assignat</i>	<i>Programa</i>
COORDINADORA		
GESTORA 1	Teoria del Senyal i la Comunicació (TSC)	Coop. ICT, People
GESTORA 2	Llenguatge i Sistemes Informàtics (LSI)	Coop. ICT, International Cooperation Mediambient
GESTORA 3	Enginyeria del Terreny Cartografia i Geofísica (ETCG), Matemàtica Aplicada (MA), Enginyeria Telemàtica (ENTEL), Física aplicada (FA)	People, Idees
GESTORA 4	Enginyeria Electrònica (EEL), Enginyeria Hidràulica, Marítima i Ambiental (EHMA), Infraestructura de Transport i del Territori (ITT)	Medi ambient, Energia
GESTORA 5	Enginyeria de la Construcció (EC), Enginyeria de Serveis i de Sistemes d'Informació (ESSI)	Art. 171
GESTOR 6	Teoria del Senyal i la Comunicació (TSC) Estadística i Investigació Operativa (EIO)	Art. 171
GESTORA 7	Campus Sud	Nanotecnologia, Energia
GESTOR Polivalent 1	Arquitectura de Computadors (DAC)	ICT
GESTORA Polivalent 2	Campus Terrassa	People
GESTORA Polivalent 3	Campus Vilanova	Salut
GESTORA Polivalent 4	Campus Manresa	Capacitats
GESTOR/a Polivalent 5	Campus Castelldefels	Espai, Seguretat

4. Descripció dels Treballs/ Accions Realitzades

Aquest procés d'especialització temàtica s'ha materialitzat en accions i canvis implementats en tres àmbits concrets:

1. **Jornades i Cursos.** La distribució temàtica dels membres de l'OPE ha permès elaborar un calendari de jornades informatives, actes i tallers, de manera que cadascun dels gestors i gestores ha pogut planificar de manera més acurada el seu temps en funció de les activitats a les que tenia previst cobrir.

Pel que fa a les jornades organitzades, han estat les gestores i gestors especialitzats en una determinada àrea els qui han promogut i organitzat –amb el suport de la resta de membres de l'oficina- aquestes activitats. Les jornades organitzades s'han planificat també en funció dels interessos de la UPC i de les oportunitats sorgides. Durant l'any 2010 es van dur a terme les següents jornades a la UPC:

- *Programa de Nanociència, nanotecnologia, materials i les noves tecnologies de producció del VII PM (convocatòria 2011)* Sessió informativa celebrada el 01/07/2010 al Campus UPC de Terrassa
 - *Programa de Medi ambient del VII PM. Convocatòria 2011.* Sessió informativa celebrada el 29/06/2010 al Campus UPC Nord.
 - *Best practice in Marie Curie ITN and IAPP projects (People Programme).* Workshop organitzat en el marc de la Xarxa Internacional d'Universitats Cluster celebrat el 4-5/10/2010 al Campus UPC Nord.
 - *2010 Annual Conference of the International Network for Postgraduate Students in the Area of ICT4D (IPID ICT4D Symposium).* Congrés internacional en el camp d'ICT per al Desenvolupament celebrat el 9-10/09/2010 al Campus UPC Nord.
2. **Planificació de la difusió.** Pel que fa a la difusió, una nova eina de gestió ha estat implantada a partir de l'especialització temàtica dels gestors: llistes de distribució de correus i notificacions segons temàtica.
 - a. **Llistes de distribució.** La motivació d'introduir aquestes llistes de distribució era ser **més eficaços en les comunicacions** des de l'Oficina de Projectes Europeus als investigadors i evitar sobrecarregar amb notificacions al PDI. Aquesta feina d'ordenació per temàtica implica una tasca d'anàlisi de temàtiques de recerca dels investigadors, no només d'aquells dels departaments assignats a cada un dels gestors sinó també d'aquells que no havien participat en cap projecte europeu. En certa manera és una feina d'elaboració d'un **mapa tecnològic de la Universitat:** saber qui treballa en l'àrea de Transport, Espai, Seguretat, Medi Ambient, Energia, etc. *Enviament de la informació.* Cal destacar que la tasca de rastreig de la capacitat investigadora per temàtica a la UPC és una feina en curs i que permanentment s'ha d'anar actualitzat. A partir d'aquest procés s'han anat

elaborant llistes de distribució que ens permeten ser molt **més acurats a l'hora d'enviar informació** des de l'Oficina. D'aquesta manera si organitzem una jornada sobre Medi Ambient, per exemple, sabem quin és el nostre públic potencial, a qui hem de dirigir-nos podent ser, per tant, més acurats i atendre de manera més personalitzada i, alhora, evitem llançar notificacions o correus massius excessivament inespecífics. De la mateixa manera, quan s'ha de notificar l'obertura d'una convocatòria o la publicació d'un nou programa de treball ens podem dirigir directament als investigadors interessats de manera més automàtica, sense que hagi de ser el gestor qui busqui un per un els destinataris o, de manera general, els departaments que han de rebre la informació. L'organització de jornades ens serveix per anar millorant les llistes de distribució que tenen una funció addicional: permeten posar en contacte a investigadors en la mateixa temàtica que a vegades desconeixen qui es dedica a una àrea afí dins la UPC.

- b. En l'àmbit de la difusió també, el nou model organitzatiu ha contribuït també a **millorar el material de suport** que s'ha produït al darrer any per facilitar la tasca del personal investigador. Es tracta de dues línies de fulletons informatius. En primer lloc, pel que fa al material informatiu per temàtica, aprofitant la jornada organitzada sobre les Accions Marie Curie, es va produir un *llibret que resumia tots els tipus d'accions* dins aquest programa (ITN, IAPP, IOF, IEF, etc.). També en aquest apartat de material temàtic, es va compilar un portfolio de tots els investigadors i grups de recerca a la UPC en la temàtica Medi Ambient. En ocasió de la jornada per presentar el programa de treball de Medi Ambient 2011, el juny del 2010, es va reunir tota la informació sobre grups de recerca que treballaven en aquesta temàtica, aprofitant també les llistes de distribució corresponents que s'havien elaborat. El document recollia una descripció dels grups de recerca, els seus membres i els projectes més rellevants en els quals havien participat.
- c. La segona línia de material de suport va orientada a **difondre i visualitzar les convocatòries**. Es va considerar que era convenient oferir una panoràmica de les convocatòries previstes al llarg d'un any sencer com a complement a la notificació puntual sobre una convocatòria concreta. D'aquesta manera els investigadors que, pel seu àmbit de treball, eren susceptibles de presentar-se a convocatòries de temàtiques diferents podien planificar millor la seva feina. Així doncs es va

elaborar **un calendari gràfic de les convocatòries**, en format electrònic accessible des de la intranet del CTT i en format paper a ser distribuït als investigadors.

3. **Fluxos de treball.** El canvi en el model organitzatiu de l'OPE ha tingut també una incidència en els fluxos de treball interns que s'han redefinit en funció d'aquesta especialització temàtica. Les funcions i serveis de l'OPE s'estenen al llarg de tota la vida del projecte abastant-ne totes les fases: proposta, negociació, execució i tancament. A l'Annex III d'aquesta memòria trobareu la Carta de Serveis de l'OPE, elaborada en base al seu Pla Estratègic, on hi ha detallades les tasques i funcions de l'OPE en cadascuna d'aquestes fases.

El model organitzatiu anterior deixava a càrrec del gestor assignat al Departament o Campus totes les funcions i tasques descrites en aquesta Carta de Serveis, independentment de quin fos el Programa al que pertanyés el projecte gestionat. Donada la diversitat de projectes que, a nivell de propostes o en execució, pot haver-hi en un sol departament o campus, la càrrega de treball per al gestor resultava desequilibrada i el nivell de coneixement que aquest podia adquirir sobre un determinat Programa era poc profund. Amb la introducció de l'especialització temàtica el **flux de treball** s'ha modificat de la següent manera:



5. Valoració Econòmica

La implementació d'aquesta millora organitzativa ha estat possible gràcies **al finançament obtingut a través dels projectes institucionals aconseguits per l'OPE** (Lidereu, Connecteu, Eurociència), als que hem fet referència anteriorment. Aquests projectes han permès a l'OPE ampliar el seu equip pel que fa a recursos humans i dotar-la d'un pressupost específic pel que fa a viatges i organització de jornades. Aquesta dotació econòmica és la que ha permès implementar el Pla Estratègic de l'OPE i dur a terme les actuacions que el conformen, entre les quals hi ha el canvi en el model organitzatiu descrit en aquesta memòria. Per fer un càlcul

aproximat del cost d'implementació d'aquest, considerem part del temps dedicat dels gestor/es a l'especialització temàtica i la despesa en assistència i organització de jornades realitzada durant l'any 2010.

Despesa viatges i organització de jornades	14.000€
Despesa de Personal	105.000€

És important destacar que aquesta activitat, entre altres activitats de l'Oficina, és autofinanciada a través dels projectes propis aconseguits per la mateixa.

6. Avaluació dels Resultats

Per avaluar els resultats de l'implementació d'aquest nou model organitzatiu, l'indicador més tangible és el **número de projectes europeus aconseguits** des de la seva implantació. A partir de l'especialització temàtica dels gestors, hem pogut constatar un increment significatiu de projectes concedits en tres temàtiques del Programa Marc: ICT (de 7 projectes el 2009 a 14 projectes el 2010), Marie Curie (de 2 projectes el 2009 a 4 projectes el 2010) i Espai (de cap projecte el 2009 a 4 projectes el 2010)².

En primer lloc, l'àrea ICT, àrea a la que pertanyen la majoria de projectes en els que participa la UPC, és la temàtica amb més dotació pressupostària dins el Programa Marc i alhora una prioritat en la recerca a la UPC. L'especialització en ICT ha permès donar un servei més complet als investigadors que preparaven propostes en aquesta temàtica així com estar permanentment al dia de les novetats en els programes de treball, de les informacions provinents dels officers de la Comissió Europea i teixir una xarxa de contactes en aquesta temàtica que reverteixi en futures col·laboracions en projectes. En el cas dels projectes de l'àrea Espai, l'especialització temàtica dels gestors ha tingut un impacte molt significatiu. La dedicació d'un gestor a aquesta temàtica a permès fer-la molt més visible als investigadors de la UPC, fer difusió personalitzada de les convocatòries i jornades informatives als investigadors que treballen en aquesta àrea i així aconseguir 4 nous projectes l'any 2010.

Els projectes Marie Curie s'integren en un subprograma específic, el programa PEOPLE (Persones). Dues gestores es dediquen a fer-ne seguiment, assessorar i informar els investigadors i els resultats de l'especialització temàtica també han donat fruits en aquesta

² Veure a l'Annex II, els resultats de projectes concedits pels anys 2009 i 2010

àrea en la que s'ha duplicat el nombre de projectes concedits a la UPC respecte l'any anterior: 4 nous projectes l'any 2010.

Tot i que l'increment del número de projectes aconseguits es pot interpretar com el millor indicador quantitatiu de l'impacte d'aquest nou model organitzatiu, cal destacar que les principals millores s'han produït en l'àmbit qualitatiu.

Amb l'especialització temàtica de cada gestor s'ha aconseguit **millorar el servei que s'ofereix al professorat**. El fet de conèixer en profunditat el funcionament del projectes del Programa Marc, ha permès oferir un servei més complet en totes les fases de la vida del projecte: des de l'assistència en la fase de proposta, l'acompanyament en la negociació fins a la gestió i tancament d'aquest. Per altra banda, **s'ha millorat la difusió de tota aquella informació** relativa a Programa Marc i les seves convocatòries a través de les jornades que la pròpia OPE ha organitzat per temàtiques, la documentació generada per l'OPE i el sistema de difusió de la informació a través de les llistes de distribució temàtiques

La creació d'aquestes llistes de distribució ens ha permès difondre tota aquella informació relacionada amb la temàtica de la llista, per així tenir informat al professorat de les convocatòries obertes relacionades amb la temàtica, o jornades informatives que hi ha sobre diferents temes, tant a nivell nacional com internacional, o bé, tot aquella informació que fos d'interès pels membres de la llista. Amb això s'ha aconseguit **racionalitzar la informació que rep el professorat, reduint la càrrega de correus rebuts** i per tant, fer-ne un millor ús.

L'especialització temàtica també ha permès que la participació dels gestors en les diferents jornades informatives sobre les diferents temàtiques del 7PM fos més equitativa i millor distribuïda entre els diferents gestors de la OPE. Aquesta redistribució de les càrregues de feina ha contribuït a que els gestors poguessin dedicar part del seu temps a fer una bona difusió de la informació rebuda durant la jornada, entre els professors i la resta de companys de la oficina. És a dir, a més a més de poder fer una bona i millor distribució de la feina, s'ha aconseguit que els gestor siguin cada vegada **més proactius en rebre i transmetre la informació de les diferents àrees temàtiques**.

A més a més, s'ha detectat que la participació en jornades d'aquells gestors especialitzats temàticament ha permès la **creació d'una xarxa de contactes (amb altres universitats, empreses, centres de recerca,...)**. Aquesta xarxa de contactes és molt útil per compartir informació i en la recerca de socis per a la formació de consorcis.

Per cloure, cal destacar que aquest canvi organitzatiu està encara en una primera fase d'implementació, que en un futur immediat es preveu acabar de completar la divisió temàtica i

crear un mapa tecnològic per la UPC, on tinguem localitzat tot el professorat en alguna de les àrees temàtiques. Aquesta organització temàtica no té com objectiu només **difondre convocatòries i informació**, sinó, **millorar el servei, promoure la participació en el programa marc**, incrementant el número de propostes presentades per les diferents temàtiques, incrementar el número de projectes europeus, i en definitiva, incrementar el finançament de la UPC rebut des de la Unió Europea. Per això, cal, una bona estructura organitzativa, voluntat i proactivitat dels gestors, però també talent i dedicació per part del professorat.

Annex I. Descripció del Programa Marc

Els PM són proposats per la Comissió Europea i adoptats pel Consell i el Parlament Europeu seguint un procediment de decisió conjunta. Els PM es van començar a implementar l'any 1984 amb una durada d'uns cinc anys, solapant-se tradicionalment el darrer any de cada PM i el primer del següent. El Programa Marc vigent actualment és el 7è, que excepcionalment tindrà una durada de set anys (2007-2013) i un pressupost entorn els cinquanta mil milions d'euros. És important destacar que tot i que els objectius i els trets bàsics del programa s'han mantingut des del 1984, l'estructura (pel que fa als subprogrames que el conformen), els instruments de finançament (bases de les convocatòries) i les condicions de participació (models de costos de personal, indirectes...) han variat al llarg del temps.

Actualment el Programa Marc està configurat pels següents Programes:

- Programa Cooperació: que dóna suport a la recerca realitzada mitjançant la cooperació internacional i que està articulat en 4 subprogrames:

- o Recerca col·laborativa
- o Iniciatives tecnològiques conjuntes
- o Coordinació de programes de recerca no comunitaris
- o Cooperació internacional

I en 10 àrees temàtiques:

- o Salut
- o Alimentació, Agricultura i biotecnologia
- o Tecnologies de la Informació i la comunicació
- o Nanociències, nanotecnologies, materials i noves tecnologies de Producció
- o Energia
- o Medi Ambient
- o Transport
- o Ciències socioeconòmiques i humanitats
- o Espai
- o Seguretat

- Programa Idees: que finança la recerca a la frontera del coneixement en el marc del que es coneix com recerca fonamental, atorgant ajuts a projectes individuals de

recerca liderats per investigadors excel·lents. Aquest programa s'articula en dos grans blocs de convocatòries d'acord al perfil dels investigadors:

- Starting Grants
- Advanced Grants
- Programa Persones: que aplega les accions Marie Curie amb l'objectiu de finançar la mobilitat i la formació dels investigadors contribuint a la constitució i consolidació de l'espai europeu de recerca. Les accions incloses en aquest programa són:
 - Initial Training Networks
 - Industry Academia Partnerships and Pathways
 - European Reintegration Grants
 - International Outgoing Fellowships for Career Development
 - Intraeuropean Fellowships for Career Development
 - International Incoming Fellowships
 - International Research Staff Exchange Scheme

Programa Capacitats: que aplega accions destinades a augmentar les capacitats de recerca i innovació. Tot i que el Programa Marc constitueix el gruix de les convocatòries que es gestionen des de l'OPE, el suport, assessorament i gestió de tots aquells projectes finançats per altres programes de recerca internacionals són part també de les seves funcions. Alguns d'aquests altres programes són:

- **Programa LIFE**: Programa finançat per la Unió Europea que dóna suport als projectes mediambientals i de conservació de la natura.
- **Programes INTERREG**: Iniciativa comunitària per a l'estímul de la cooperació interregional finançada a través dels Fons de Desenvolupament Regional. Actualment hi ha vigent el programa Interreg IV (2007-2013) que es divideix a l'hora en diversos subprogrames segons els seus objectius (SUDOE, MED, POCTEFA, IVC....)
- **Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP)**. Programa finançat per la Unió Europea per donar suport a les activitats d'innovació, amb especial èmfasi a la petita i mitjana empresa.
- **Instruments de finançament provinents de l'article 171 del Tractat** que es resumeixen en:

- Joint Technology Initiatives (IMI (Innovative Medicines Initiative), Clean Sky (aeronautics), FCH (Fuel Cells and Hydrogen), ENIAC (nanoelectronics) i ARTEMIS (sistemes de computació empotrats)
- Public Private Partnerships (engegats en el context del Recovery Plan: Factories of the Future, Energy Efficient Buildings, Green Cars, Future Internet)

Tant les Joint Technology Initiatives com els Public Private Partnerships són instruments de finançament que s'han creat i desenvolupat durant els darrers anys, contribuint a la diversificació de les convocatòries de recerca internacional per les quals ha de prestar servei l'OPE i augmentant alhora les possibilitats de finançament per als projectes de recerca que du a terme el PDI.

Annex II. Projectes concedits a la UPC VII PM

	2009	2010
ITC	7 projectes SCUBE TRAMS SYNAPTIC STRONGEST FREEDOM FASCINATE FARAMIR	14 projectes ISENSE ECHORD-IIT ECRYPT II ACCORDANCE NANOPHOTONICS FAUST MOLTO ONEFIT EULER CEEDS ONE NOVI HELP4MOOD FIBRE-EU
Marie Curie	2 projectes GEOSUMSETS ATCOME	4 projectes RISK-LESS TRANSCEND GREENET MFHQ TERRAINS
Espai	0 projectes	4 projectes FIELD-AC NEWA SIMTISYS NEREIDS

L'Oficina de Projectes Europeus (OPE) està formada per un equip de professionals experts en la gestió de projectes de recerca d'àmbit europeu en què participen els investigadors de la UPC. L'OPE actualment participa activament en diferents xarxes relacionades amb la recerca i el desenvolupament en el marc de la Unió Europea, entre les que destaquen la xarxa CLUSTER, la RED OTRI Espanyola i la Xarxa de Gestors de Projectes Europeus de Catalunya.

Quins objectius té l'OPE?

- Oferir suport als investigadors en la gestió dels projectes europeus integrats en els anteriors Programes Marc (PM).
- Facilitar la participació en el 7è Programa Marc (7PM) de la Unió Europea dels investigadors de la UPC amb experiència prèvia en projectes d'anteriors PM.
- Potenciar els projectes en què els equips d'investigació de la UPC tenen el rol de coordinador.
- Estimular al PDI per a què participi en projectes del 7PM de la Unió Europea amb actuacions dirigides a investigadors sense experiència prèvia en anteriors PM .
- Recolzar als investigadors en la gestió de projectes fora de programa marc.

Quins serveis ofereix?

En les diferents fases de la vida d'un projecte europeu

Fase de Proposta

- Posar en contacte l'investigador amb els diferents Punts Nacionals de Contacte i Project officers per a la revisió tècnica de la proposta.
- Facilitar als investigadors que ho necessitin la relació amb Consultories especialitzades en l'enfortiment de propostes que presentem com a coordinadors.
- Donar suport a l'investigador en l'elaboració del pressupost.
- Donar suport a l'investigador en la preparació de la documentació administrativa necessària.
- Fer el seguiment de les propostes presentades.

Fase de Negociació

- Actuar de canal de comunicació entre la CE, els grups de recerca de la UPC i la resta de socis del consorci.
- Assessorar a l'investigador en les reunions del consorci.
- Assessorar i revisar contractes i annexos.
- A través de la Unitat Jurídica del CTT: assessorar, revisar i donar suport en la redacció d'Acords de Consorci i acompanyament en la negociació de les clàusules.
- Donar suport a l'investigador en l'elaboració de pressupostos.
- Preparar els Grant Preparation Forms i documents tècnicoadministratius.

Fase d'execució de contractes

- Elaboració dels informes financers periòdics i de final de projecte.
- Planificar i seguir la càrrega de treball del PDI en els projectes d'investigació. Planificar i controlar l'execució del pressupost.
- Verificar l'assignació de recursos segons activitat i pressupost.
- Assegurar el procés de recopilació de la documentació necessària per a l'elaboració dels informes d'auditoria.
- A través de la Unitat de Justificacions del CTT: preparació i execució de les justificacions.

En la coordinació dels projectes del 7PM

- Assessorar l'investigador en la fase de formació del consorci i negociació amb la Comissió.
- Prestar assistència a l'investigador al llarg de tot el cicle de vida del projecte: documentació legal, control econòmic del consorci, modificacions de contracte...
- Vetllar pel compliment dels terminis de lliurament dels diferents informes. Establir i mantenir canals de comunicació àgils entre la CE i els diferents socis.
- Coordinar econòmicament els diferents socis en funció dels acords establerts i acceptats pel consorci.
- Coordinar i assessorar als diferents socis del consorci.
- Donar suport a l'investigador coordinador del projecte en l'organització de les reunions del consorci, si és necessari.

En l'estímul a la participació en projectes europeus de nous equips investigador

- Assessorament personalitzat i acompanyament en les iniciatives de participació en nous projectes del 7PM. L'OPE compta amb el suport dels promotors tecnològics i els tècnics de gestió de les oficines CTT en els diferents Campus per al desenvolupament d'aquesta tasca.
- Ajut en la cerca de socis.
- Informació sobre convocatòries obertes:
 - publicació a la pàgina web de l'OPE de les convocatòries.
 - organització de sessions formatives per temàtiques i per campus.

En el reforç de la posició de la UPC en l'àmbit de la recerca.

- A través de la participació com a ponents en les activitats de formació organitzades per institucions relacionades amb la recerca a nivell europeu o altres universitats.
- Assegurant la presència de la UPC a les xarxes de gestió catalanes (GesPEC), espanyoles (OTRI) i europees (CLUSTER)