Resumen ejecutivo

I. Una visión global: la Universidad Pompeu Fabra y el reto de la internacionalización de las universidades

¿Qué queremos decir cuando hablamos de internacionalización a principios del siglo XXI?

Desde la emergencia climática hasta la inteligencia artificial, los retos del futuro son globales, y las universidades deben contribuir a darles respuestas, algo que sólo pueden hacer adoptando una perspectiva internacionalizada. Estas respuestas deben ser socialmente inclusivas y sostenibles, también a nivel económico, y deben rehuir lógicas mercantilistas. Esto no es un proceso espontáneo ni una decisión fácil: en un mundo en el que los populismos y las *fake news* ganan terreno, defender un modelo abierto, que fomente el espíritu crítico, independiente y solidario, pide voluntad e idealismo. Poniendo la internacionalización al frente, se está adoptando una posición estratégica y política.

En los últimos años se está operando un auténtico cambio de paradigma en el ámbito de la internacionalización, más profundo que en ningún otro ámbito de las instituciones de enseñanza superior. **La transformación en marcha no es solamente cuantitativa, con constantes aumentos en el intercambio de estudiantes y de personal y en los acuerdos de colaboración; sino que es también, o sobre todo, cualitativa**. En este sentido, se han superado visiones restrictivas centradas de manera casi exclusiva en la movilidad. En definitiva, se ha pasado del modelo basado en las "relaciones internacionales" —es decir, en la diplomacia universitaria de los convenios bilaterales— a la internacionalización de todos los aspectos de la actividad académica, y de un modo más general a cambios en la manera en que instituciones de enseñanza superior se entienden a sí mismas e imaginan su misión.

Hoy, la internacionalización ha pasado a ser uno de los pilares sobre los que se fundamentan las universidades, al mismo nivel y con la misma prioridad que la docencia, el profesorado y la investigación, y pocos cuestionan que la internacionalización aporta no sólo capital económico, sino también capital simbólico por la vía del prestigio y la reputación. No reconocer **el hecho de que la internacionalización ha dejado de ser un elemento instrumental o auxiliar para pasar a ser un motor en todos los sentidos** reflejaría una imagen incompleta de la universidad.

Precisamente esta centralidad y complejidad que comporta imponen **la necesidad de elaborar una estrategia de internacionalización, compartida y reconocida**, que permita a la institución definir su propia visión y liderar los procesos que la hagan posible.

Un modelo estratégico para la internacionalización de la UPF

La finalidad inmediata de este documento es definir un marco estratégico que exprese el compromiso con la internacionalización de toda la comunidad: profesores, estudiantes, investigadores y personal de administración y de gestión. Este documento es, en primer lugar, el resultado de la reflexión, iniciada a finales de 2018,

sobre la internacionalización en la UPF y realizada a varios niveles, con representación –en especial a través de la **Comisión de Relaciones Internacionales**– de diversos colectivos con diferentes expectativas y necesidades. El texto quiere proponer por primera vez una visión de futuro coherente y estructurada, construyendo a partir de lo conseguido en el pasado. En segundo lugar, el documento quiere presentar **un relato integral de lo que se entiende, desde la institución y como comunidad, por "internacionalización", destacando que es indispensable elaborar un marco conceptual además de un modelo de funcionamiento y de gestión**.

Las líneas que se desarrollan se entienden integradas en el Plan Estratégico de la UPF 2016-2025, en los últimos cuatro años de su vigencia, cuando se desplegarán de manera definitiva algunos proyectos sólidos como EUTOPIA, el "Mercat del Peix" y Bienestar Planetario, entre otros, cuya implementación se beneficiará de la existencia de un plan estratégico integral.

El conjunto de propuestas presentadas aquí está destinado a toda la comunidad, y se presenta como un "toolkit", es decir, como una serie de procedimientos, de guías y de criterios para alcanzar los resultados deseados: **un conjunto de herramientas que la comunidad en su conjunto, y los responsables de los equipos de dirección y de gestión en particular, podrán adaptar y utilizar según las necesidades del momento**. El documento, sin embargo, por su misma existencia, reconoce a la internacionalización un papel estratégico.

Si los retos de la internacionalización son globales, cada universidad tiene que definir su propio modelo y su manera de hacerle frente, a partir de su identidad y de sus valores. **Consolidarse como una universidad genuinamente internacionalizada y competitiva en la escena global no sucederá espontáneamente, sino que requiere una voluntad explícita y compartida a todos los niveles, un esfuerzo consciente y consistente a nivel institucional, con un alcance estratégico**. Significa situar la internacionalización en el centro de la visión de la UPF, incluyéndola a la vez en cada una de sus misiones.

Este compromiso requiere un enfoque estructurado, y lo que se propone aquí no es relevante por introducir conceptos nuevos, sino más bien porque vincula orgánicamente y orienta en un sentido estratégico y de manera intencional mucho de lo que ya existe, en términos de ideas y de prácticas. Todo ello se sustenta en los siguientes principios:

- **La internacionalización es por naturaleza un eje transversal** al cual remiten todas las actividades de la Universidad (enseñanza, investigación, transferencia, divulgación científica y proyección cultural ciudadana) y que implica los diferentes niveles de la estructura y la comunidad.
- **La internacionalización es, también por naturaleza, un ámbito estratégico**, que reclama un liderazgo propio, en especial debido a su propia complejidad. Disponer de una estrategia de internacionalización coherente y potente es la condición para garantizar su contribución a la misma visión global.
- **La internacionalización está en el centro del proyecto institucional**, y con esta traslación de la periferia al centro es indispensable un esfuerzo de liderazgo coherente con una visión integral de cara a una actuación alineada.
- **La internacionalización es un motor para el desarrollo de la Universidad**, no sólo como fuente de recursos financieros adicionales, sino también fundamentalmente como brújula que ayuda a definir acciones y tomar decisiones y como herramienta esencial de creación de capital reputacional.

El texto recoge este esfuerzo coral, y **tiene la voluntad de ser un documento vivo y flexible, que estimule y oriente iniciativas dentro de la comunidad de la Universidad Pompeu Fabra, mientras las estructura y las articula en una visión compartida a medio y largo plazo**.

El documento consta de diferentes apartados:

- El apartado 1 es una reflexión sobre la internacionalización en el mundo postcovid, del cambio climático y de otras crisis.
- El apartado 2, que es a la vez un informe y un diagnóstico, expone brevemente el estado actual de la internacionalización en la UPF.
- El apartado 3 describe las líneas prioritarias de la UPF en relación con la internacionalización, asociando cada objetivo a una serie de acciones concretas, que son indicativas de cómo se puede poner en marcha el modelo de internacionalización decidido por la UPF, entre muchas opciones diferentes posibles. Son propuestas que las UCA y los centros adscritos pueden adaptar para traducir los macroobjetivos del Plan a la realidad y las necesidades de sus ámbitos específicos.

Más adelante se presentará un documento operativo en el cual figurarán las posibles acciones y medidas que desplegarían, de manera concreta, los objetivos principales descritos en el apartado 3. Se trata de acciones que habrá que priorizar y perfilar con los responsables políticos y de gestión para implementar el modelo de internacionalización propio de la UPF hasta el 2025, año de finalización del Plan Estratégico de la UPF.

II. La internacionalización en la UPF hoy: un estado de la cuestión

El Plan Estratégico de Internacionalización no puede desvincularse de los diferentes pasos previos realizados por los órganos políticos de la UPF, entre otros el Plan Estratégico de la UPF 2016-2025, que ya identificaba una serie de objetivos e iniciativas a gran escala relacionados con su promoción como universidad con marcada ambición global. A principios del año 2021 se había dado respuesta en el ámbito internacional a un porcentaje muy significativo de las acciones recogidas en el Plan Estratégico de la UPF. **Antes de redactar el Plan de Internacionalización y de desplegar una estrategia de conjunto debe hacerse un balance del progreso de los proyectos logrados y de otros proyectos en marcha gracias al compromiso y al dinamismo de la UPF en su internacionalización como institución**.

Con uno de los porcentajes más elevados en España de profesores internacionales y graduados con estancias fuera del país, la UPF tiene una vocación global. En los últimos años, la UPF ha impulsado nuevos programas de movilidad que favorecen los intercambios más allá de Europa, y se ha consolidado su apertura hacia los colectivos del PDI y el PAS al mismo tiempo que se revisaba la política de becas y ayudas a la movilidad en beneficio de los estudiantes, con la refundación del programa UPF-World y la introducción de la movilidad solidaria en verano (MApS), impulsado por el Vicerrectorado de Responsabilidad Social. Además, se han puesto en marcha dobles titulaciones y un grado internacional, y se ha ampliado significativamente el catálogo de universidades socias, con un énfasis especial en los países de Asia-Pacífico.

En este sentido, en los últimos años la UPF ha revisado la estructura de sus alianzas estratégicas, con el objetivo de consolidar la coherencia de sus alianzas institucionales, y ha impulsado un número significativo de iniciativas relevantes en

cuanto a la internacionalización. Con cinco universidades europeas, la UPF se ha integrado en el proyecto piloto de universidad europea que culminará con **EUTOPIA Alliance**, y se ha adherido a la prestigiosa **The Guild**, una red de 21 universidades europeas con vocación de excelencia y liderazgo. Por su potencial de transformación institucional, la Alianza EUTOPIA y la red The Guild son vasos comunicantes en la estrategia de internacionalización de la UPF.

Finalmente, se han creado nuevos programas académicos internacionales, bajo una perspectiva interdisciplinaria, con una dimensión transversal y un énfasis en temas globales. Dichos programas, concebidos, dirigidos y gestionados desde el ámbito de la internacionalización, son la **Barcelona International Summer School (BISS)**, desde el año 2018, y el **Barcelona Program for Interdisciplinary Studies (BaPIS)**, creado en el 2020. Ambos están abiertos a estudiantes internacionales y estudiantes locales (con créditos FTLE, a precio público), con el objetivo de promover la internacionalización en casa. BISS y BaPIS responden al proyecto de poner en marcha programas de formación transdisciplinaria, de acuerdo con el Plan Estratégico 2016-2025.

Retos y oportunidades para la internacionalización de la UPF a partir de un análisis crítico

Dentro de la UPF, los procesos asociados a la internacionalización y su gestión dependen de una red importante de actores, e implican trabajar con una variedad muy significativa de servicios. Todos ellos tienen lugar a tres niveles necesariamente interconectados, y movilizan recursos personales diferenciados: son el nivel político, el de gestión y el académico. **Responder con eficacia a la complejidad creciente tanto de las acciones ordinarias como de las nuevas iniciativas de interés institucional requiere un altísimo nivel de coordinación**. Si esto, por un lado, confirma el carácter transversal de la internacionalización, por otro lado refuerza la necesidad de dotarla de una orientación estratégica y de un sentido compartido a nivel de comunidad.

No se puede concebir un plan estratégico de internacionalización independientemente de su articulación con otras áreas e iniciativas institucionales de la Universidad, como EDvolució y EUTOPIA, en especial, con las que comparte objetivos y se refuerza mutuamente. Hay ámbitos que suponen puntos de inflexión porque reclaman un ejercicio de coordinación y de trabajo integrado, como por ejemplo el catálogo docente, el modelo docente, la virtualización de la docencia, la organización y los recursos humanos (PDI y PAS), y finalmente la política de lenguas, con un impacto inmediato en todas las iniciativas internacionalizadoras en los dos sentidos, entendiendo siempre la lengua como factor de integración.

Las estadísticas y los rankings coinciden en confirmar la excelente reputación y proyección internacional de la UPF, basadas en los elevados niveles de internacionalización de su profesorado y de sus investigadores, en su extensa red de socios de prestigio, en la participación en proyectos estratégicos innovadores y en el éxito consolidado de los programas internacionales. La UPF está en una posición óptima para responder a los retos que se presentarán en el futuro inmediato, que deben entenderse como oportunidades en su proyección de futuro. Entre estos retos destaca el nuevo mapa del Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación, que se dibuja a través de las alianzas transnacionales y de la nueva generación de programas europeos 2021-2027, con un Erasmus más internacional e inclusivo, en la promoción de la innovación docente y la digitalización, y más conectado con el programa Horizonte Europa, así como las potenciales posibilidades de

complementariedad con los fondos Next Generation Europe, que apuestan por la inversión en educación y formación y en infraestructuras educativas y de investigación.

El ejercicio de reflexión crítica llevado a cabo identifica las fortalezas de la UPF en su ambición de ser una universidad de referencia a escala internacional, y constata la posición de ventaja comparativa con otras instituciones de nuestro entorno. Al mismo tiempo, el examen crítico indica que hay un margen significativo de mejora en cuanto a la articulación estratégica y la coordinación, que hay que corregir, entre otros factores, debido al contexto de fuerte competencia global en el que las instituciones de enseñanza superior de todo el mundo se encuentran inmersas.

Un elemento significativo del diagnóstico es el contraste entre, por un lado, la calidad y la cantidad de las iniciativas que se dan en la UPF y, por otro, la relativa dificultad de crear una visión estratégica válida y valorizada por el conjunto de la institución. Es, por tanto, evidente la necesidad de un anclaje institucional que integre la multiplicidad y la riqueza de las acciones sectoriales o incluso individuales en el ámbito de la internacionalización. El análisis realizado remite a procedimientos que, en ocasiones, no han sido suficientemente articulados o sistematizados, lo que resta eficacia y eficiencia a la hora de alcanzar más fácilmente resultados óptimos, por lo que supone de dispersión de los esfuerzos de los agentes implicados. Y por lo tanto, el potencial de la UPF en el campo de la internacionalización se resiente.

Las líneas prioritarias que se han identificado contribuirán al reconocimiento del carácter estratégico de la internacionalización y a las mejoras recomendables en el funcionamiento y los procedimientos transversales que a ella se vinculan.

III. Líneas prioritarias en la estrategia de internacionalización de la UPF

Áreas y principios rectores de la estrategia de internacionalización

En la tercera década del siglo XXI, en un mundo globalizado, la internacionalización es la piedra angular para muchas universidades de todo el mundo, entre ellas las mejores. Este documento estratégico tiene por objetivo proponer el modelo que mejor se adapte a la identidad que diferencia la UPF y su ambición de cara al futuro. Se ha diseñado siguiendo cinco principios metodológicos:

- **integrar y coordinar las acciones detalladas y concretas en un conjunto coherente**: para conducir la institución en una dirección definida, hay que orquestar con cuidado y con visión política las numerosas actuaciones concretas que se producen en su seno;
- un plan estratégico consiste en **establecer prioridades** y en **tomar decisiones** a partir de un ejercicio de análisis del marco presente y de la explicitación de las expectativas a medio o largo plazo. Entre un conjunto de opciones potencialmente interesantes, la tarea consiste en seleccionar aquellas que tendrán más impacto para la institución y apostar por su éxito, y en las que los recursos y los esfuerzos se pueden concentrar de manera significativa y realista;
- **identificar las áreas de actividad y gestión de la Universidad, que están impactadas, o pueden estarlo, por la internacionalización**;

- **articular el plan de internacionalización con otras iniciativas estratégicas:** EUTOPIA, el proceso EDvolució, Bienestar Planetario o el Plan de Profesorado, entre otros, e
- **integrar la internacionalización en la vida cotidiana de la Universidad**. Esto implica evidentemente las cuestiones relativas a la docencia y el aprendizaje, pero también otros ámbitos como los del ocio, el deporte y la cultura, y afecta a todo el colectivo y los servicios de los diferentes niveles de la Universidad.

El documento se ha estructurado según los tres grandes bloques que resultan de las áreas principales de reflexión que se han identificado:

- la relación con los estudiantes;
- las estrategias institucionales, y
- las acciones de apoyo transversales, partiendo de la necesidad de coordinar todas ellas entre sí.

Cada área se declina en objetivos concretos, que se proponen como acciones o medidas que no pretenden ser exhaustivas ni normativas. El documento presenta posibles maneras de desplegar una visión pragmática, eficaz y contemporánea de la internacionalización en la UPF en la tercera década del siglo XXI.

Cada área se introduce con la explicitación de la ambición general, y va seguida de una breve explicación de cada objetivo, para acabar con una serie de acciones propuestas para poder alcanzar los objetivos fijados.

Visión general de los principales objetivos de internacionalización por ámbito de actividad

En relación a los estudiantes	Estrategias institucionales	Cuestiones transversales
Obj. 1. Desarrollar la internacionalización en casa Obj. 2. Captar y retener estudiantes internacionales con talent Obj. 3. Asegurar la diversidad de los estudiantes para garantizar una experiencia internacional e intercultural en los campus Obj. 4. Fomentar y consolidar una experiencia de movilidad saliente de alta calidad	Obj. 5. Promover una reflexión sobre los roles y la articulación de los agentes implicados en la internacionalización en la UPF para facilitar la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico de Internacionalización Obj. 6. Apoyar las colaboraciones bilaterales con universidades de otros países y profundizar en las redes internacionales actuales Obj. 7 Apoyar iniciativas estratégicas para asegurar una investigación y una docencia internacionalizadas de excelencia	Obj. 8. Adaptar la comunicación interna y la gestión de buenas prácticas Obj. 9. Adaptar los servicios de información, bienvenida y apoyo al personal y alumnos entrantes Obj. 10. Mejorar la comunicación externa, la proyección internacional y el marketing

(1) - En relación con los estudiantes

Ambición general

Integrarse en la UPF debería ser, para todos los miembros de la comunidad, independientemente de sus orígenes o de su país de procedencia, una experiencia internacional que les abra al mundo, a su diversidad y sus retos, y que los prepare, en particular con respecto a los estudiantes, a actuar como ciudadanos globales, independientes, críticos y solidarios.

Esta ambición requiere la coordinación de muchos elementos diferentes: el diseño y contenido de los currículos, los métodos de docencia y aprendizaje, la captación de estudiantes, los servicios de acogida, la vida estudiantil y la integración en una experiencia internacionalizada en el campus. En definitiva, es importante que los campus de la UPF sean un lugar donde las personas experimenten la diversidad del mundo y amplíen sus horizontes. Por lo tanto, como institución, la UPF ha de crear las condiciones para que personal y estudiantes, en definitiva toda la comunidad académica, piensen en su trabajo y sus estudios desde una **perspectiva internacional por defecto**.

Objetivo 1: Desarrollar la internacionalización en casa

La internacionalización remite a la voluntad de dar a los estudiantes las herramientas y el capital de experiencias necesarios para que puedan ver y pensar el mundo desde perspectivas plurales. Por ello, a pesar de continuar impulsando las oportunidades para la movilidad internacional, **es esencial desplegar iniciativas de internacionalización en casa, por su alcance general, que llega potencialmente a toda la comunidad de estudiantes y la beneficia, ya que garantiza una inclusividad más amplia, especialmente en términos sociales**.

Concretamente, "internacionalización en casa" significa en primer lugar, pero no únicamente, **internacionalizar o descolonizar el currículum, así como repensar las actividades curriculares y extracurriculares para que todos los estudiantes, y en especial los que están (y se quedan) en nuestros campus, integren siempre perspectivas multiculturales, sostenibles y contemporáneas**. Los instrumentos para lograr este objetivo son muchos y varían de un campo, o de una disciplina, a otro. La internacionalización en casa requiere la cooperación de todos los agentes de la comunidad de la UPF.

- Promover la internacionalización en casa dentro del nuevo modelo docente y de aprendizaje de la UPF, entendiendo que este se integra en el proyecto EDvolució, la universidad europea EUTOPIA y los programas internacionales BaPIS y BISS.
- Establecer una fórmula común para valorar las experiencias internacionales de los estudiantes, con reconocimiento académico como parte de su currículum de aprendizaje.
- Promover programas o cursos que fomenten la internacionalización en casa, ya sea a través de programas conjuntos, de clases compartidas o de proyectos *ad hoc* con universidades socias, articulando, por ejemplo, fórmulas de intercambio virtual.
- Promover la creación de módulos comunes (por ejemplo, mínors, MOOC u otros formatos alternativos) en materia de internacionalización dentro de los currículos de grado dirigidos tanto a los estudiantes locales como a los estudiantes internacionales.
- Elaborar una estrategia de profesores e investigadores visitantes o de intercambio por parte de cada UCA, y abrir algunas de sus actividades a la comunidad de

estudiantes.

Objetivo 2: Captar y retener estudiantes internacionales con talento

Para una universidad como la UPF, con ambición de liderazgo académico y vocación internacional, la presencia de estudiantes de todo el mundo en las aulas debe ser un objetivo irrenunciable. A todos los efectos, **tener un cuerpo de estudiantes internacionales es un gran activo del que toda la comunidad universitaria se beneficia en términos de exposición multicultural y de descubrimiento de otras perspectivas académicas y extraacadémicas**.

En la UPF, la atracción de estudiantes con talento y altamente cualificados del extranjero es una estrategia fundamental para consolidar la Universidad en estándares de excelencia a escala global. Su presencia en las aulas debe desligarse de la lógica económica dirigida a aumentar los recursos financieros. Hay que hacer esfuerzos para corregir el desequilibrio de estudiantes internacionales en los estudios de grado y postgrado (máster y doctorado), con un porcentaje anormalmente bajo en el primer caso.

- Intensificar y continuar a todos los niveles acciones de *lobbying* político para facilitar la admisión de estudiantes internacionales que deseen cursar estudios de grado.
- Profundizar, acompañar y asesorar, si es necesario, las UCA y los centros adscritos en el desarrollo de dobles titulaciones internacionales como mecanismo para internacionalizar su oferta de estudios, los de grado en particular.
- Explorar posibilidades alternativas de colaboraciones con universidades internacionales de prestigio para la creación de estudios conjuntos.
- Definir criterios explícitos consensuados con las UCA y los centros adscritos, diferenciados según los ámbitos disciplinarios, para asegurar el nivel y la calificación de los estudiantes internacionales.
- Elaborar de acuerdo con cada UCA y con los centros adscritos una estrategia argumentada sobre la lengua o lenguas de docencia, que se adapte a los requerimientos y las particularidades de sus estudios.
- Facilitar el acceso a la solicitud de becas en convocatorias globales de excelencia para estudiantes internacionales de grado, máster y doctorado.
- Desplegar servicios de acogida adaptados a los estudiantes internacionales, definidos y enfocados a atender todas sus necesidades específicas, especialmente en el caso de los estudiantes de grado.
- Promover y facilitar el aprendizaje de lenguas por parte de todos los estudiantes, en particular el catalán y el castellano para los estudiantes internacionales, e inglés para los estudiantes locales.

Objetivo 3: Asegurar la diversidad de los estudiantes para garantizar una experiencia internacional e intercultural en los campus

La prioridad consiste en consolidar y desarrollar al máximo los programas de movilidad entrante a corto plazo para aumentar la diversidad de los estudiantes. Asimismo, hay que promover actividades, no necesariamente todas ellas lectivas, que permitan generar espacios de interacción entre estudiantes locales y estudiantes internacionales. En consecuencia, **fomentar la interculturalidad en los campus es otro aspecto fundamental ligado a la internacionalización en casa, y en esta tarea se debe reforzar la colaboración con las asociaciones de estudiantes**.

- Elaborar por parte de cada UCA una estrategia de internacionalización respecto a sus colaboraciones académicas, que se traduzca en un catálogo diversificado de

convenios de movilidad con universidades de calidad, fomentando así una presencia plural e intercultural en el campus a través de los estudiantes de movilidad entrante.
- Promover actividades de integración extracurriculares que fomenten la articulación de una comunidad de estudiantes intercultural e internacional, en espacios (el aula y más allá) que propicien el intercambio de conocimientos y de experiencias entre estudiantes internacionales y estudiantes locales, en especial aquellos que no pueden o no quieren ir al extranjero.

Objetivo 4: Fomentar y consolidar una experiencia de movilidad saliente de alta calidad

Una experiencia de movilidad bien diseñada aporta beneficios objetivos a los estudiantes que la disfrutan, en términos de apertura intercultural, de exposición a una diversidad de perspectivas sobre el mundo y de conocimiento de culturas académicas diferentes de la suya propia. A todos estos beneficios hay que añadir un aspecto cuantificable: la tasa de empleabilidad superior entre los estudiantes con experiencia de movilidad.

El objetivo que se marca el Plan Estratégico consiste en **mejorar las oportunidades de movilidad en el extranjero, incluyendo la política de becas y ayudas, haciéndolas cualitativamente más selectivas, y a garantizar un acompañamiento más eficaz de los estudiantes mediante el *coaching* y la tutorización antes, durante y después de la experiencia de movilidad**.

- Elaborar por parte de cada UCA una estrategia de internacionalización que garantice una movilidad saliente de calidad con garantías de reconocimiento y de aprovechamiento académico de acuerdo con las especificidades de cada ámbito disciplinario, a través de la promoción y la negociación de convenios de movilidad perfilados y adaptados a los objetivos de cada UCA.
- Favorecer y facilitar la movilidad dentro de los planes de estudios, en especial los de grado.
- Ser proactivos a la hora de impulsar y facilitar la movilidad internacional a nivel de máster y doctorado.
- Mejorar los canales oficiales de información sobre las opciones de movilidad saliente para los estudiantes de postgrado, compilando la información a medida de los programas.
- Desarrollar la tutorización y la mentoría de los estudiantes antes, durante y después del periodo de movilidad, en especial a nivel de grado.
- Facilitar la creación de protocolos para la definición y el seguimiento de los convenios de movilidad alineados con la visión estratégica de la Universidad y con las necesidades específicas de cada UCA y de los centros adscritos.
- Diversificar la tipología de opciones de movilidad para incluir estancias de prácticas curriculares, elaboración de proyectos de investigación y opciones de movilidad a corto plazo, entre otros, de acuerdo con las nuevas modalidades promovidas por el nuevo programa Erasmus.
- Atraer recursos para generar financiación para movilidad tanto de grado como de postgrado a través de los alumni, o aprovechando la relación con empresas, entidades financieras u otras instituciones de la sociedad civil.

(2) - Estrategias institucionales

Ambición general

La internacionalización afecta la Universidad en todos sus ámbitos, y es el resultado de orquestar acciones y medidas de diferentes tipos y niveles diversos. Por este motivo, el segundo pilar del Plan detalla **una serie de estrategias institucionales centradas en crear las condiciones para una implementación cohesionada en las diferentes áreas de la Universidad. El objetivo es garantizar la máxima coherencia y el máximo liderazgo, combinándolos con la autonomía de todos los actores que forman parte de la Universidad y su comunidad**.

En otras palabras, es necesario diseñar y asegurar los mecanismos necesarios para alinear la acción de todas las UCA, unidades y servicios —también los centros adscritos—, así como de los órganos de dirección y gestión de la Universidad, para conseguir que la comunidad en su conjunto, a todos los niveles, se sienta involucrada en un proyecto compartido y esencial como es el de la internacionalización y participe en él.

Objetivo 5: Promover una reflexión sobre los roles y la articulación de los agentes implicados en la internacionalización en la UPF para facilitar la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico de Internacionalización

El objetivo 5 es esencial, y se despliega en tres acciones que potencialmente pueden tener consecuencias en la eficiencia de todo el Plan, en el sentido de que pueden **abrir una reflexión sobre posibles modificaciones o adaptaciones de la estructura organizativa para garantizar el liderazgo y la implementación de las iniciativas de internacionalización, así como permitir una gobernanza eficiente y ágil de los proyectos internacionales**. Estas tres acciones se refieren más específicamente a una propuesta respecto a tres ámbitos:

(1) **El ámbito político**: en cuanto al liderazgo político y el modelo de encaje funcional y orgánico en la gobernanza de la internacionalización, en particular en relación con otros proyectos estratégicos de fuerte componente internacional.
(2) **El ámbito de gestión**: en cuanto a la coordinación y la adaptación a nuevas necesidades y expectativas, internas y externas, en el área de gestión y administración.
(3) **El ámbito académico**: en cuanto a la adaptación de las funciones de los interlocutores en cada UCA, y en los centros adscritos, al nuevo modelo de internacionalización.

- Actualizar la Comisión de Relaciones Internacionales adaptando el nombre y la composición, como órgano de trabajo y de coordinación entre el vicerrectorado, el Servicio de Relaciones Internacionales (SRI), las UCA, los estudiantes y los centros adscritos. En una futura revisión de los Estatutos habría que considerar elevar la Comisión de Relaciones Internacionales al rango de comisión estatutaria, al mismo nivel que las comisiones ya existentes de Profesorado, Docencia e Investigación.
- Consensuar políticas y coordinar proyectos institucionales en el seno del equipo de dirección.
- Consolidar los mecanismos y los espacios de coordinación, mediante protocolos para impulsar y gestionar eficazmente iniciativas conjuntas con los ámbitos de comunicación, docencia, investigación, profesorado, personal y atención a la comunidad universitaria.
- Reforzar los programas internacionales (BaPIS, BISS, etc.), consolidando una dirección académica potente.
- Introducir en cada UCA un responsable de coordinación de la internacionalización como figura de referencia dentro del equipo de dirección, al frente de las cuestiones ligadas al desarrollo interno del Plan Estratégico y a la definición de sus

propias expectativas, proyectos o necesidades en relación con la internacionalización.
- Reforzar y coordinar las relaciones con las asociaciones de estudiantes para lograr una colaboración fluida y mutuamente beneficiosa.

Objetivo 6: Apoyar las colaboraciones bilaterales con universidades de otros países y profundizar en las redes internacionales actuales

El segundo objetivo relativo a la internacionalización en el ámbito institucional es establecer o mantener las condiciones necesarias para el desarrollo efectivo de la colaboración con las redes y socios internacionales. A través de estas redes se coopera, en diversa medida, en misiones relativas a la docencia, la investigación y la transferencia, con el objetivo final de crear un nuevo modelo de universidad transformadora e internacionalizada. Todas estas redes están alineadas con la estrategia global de la UPF, y complementan sus puntos fuertes y los proyectos globales (como EDvolució o Bienestar Planetario).

El apoyo con acciones específicas es clave, y también lo es el equilibrio correcto entre las actividades impulsadas de arriba hacia abajo y las impulsadas de abajo hacia arriba; es decir, el equilibrio entre la estrategia institucional y las estrategias particulares de cada UCA. En esta línea, **el vicerrectorado para la internacionalización, y el Servicio de Relaciones Internacionales como responsable de la gestión, deben continuar funcionando como mediadores o facilitadores de iniciativas propuestas por el PDI o desde las UCA, y como impulsores de acciones o de proyectos que abran nuevas oportunidades para los departamentos y facultades, y para sus docentes e investigadores**.

- Fomentar y facilitar la participación activa y plural en las redes internacionales para garantizar el máximo aprovechamiento institucional para la UPF (incluyendo los centros adscritos) para todos sus colectivos (estudiantes, PDI y PDI en formación, y PAS).
- Establecer y definir los principios y los valores de la colaboración internacional, así como las condiciones y los criterios sobre los que se basaría la relación con los socios, tanto en clave institucional como en clave interna para cada UCA, con el fin de reforzar su impacto.
- Desarrollar herramientas de consulta y visualización de los convenios internacionales vigentes a partir de una base de datos actualizada, integrada y accesible en todo momento para los diferentes colectivos de la comunidad universitaria.
- Mapear la red internacional del PDI (también de los investigadores en formación).

Objetivo 7: Apoyar iniciativas estratégicas para asegurar una investigación y una docencia internacionalizadas de excelencia

El éxito en la captación de talento, y como resultado, el nivel de excelencia, son clave para garantizar la internacionalización a largo plazo en el ámbito de la investigación y también de la docencia. **En un contexto altamente competitivo, es fundamental que la UPF se asegure la atracción de talento eliminando los posibles obstáculos para la contratación e integración, tanto en la UPF como en la misma ciudad, del personal internacional más formado y que sobresale en cada ámbito**.

- Continuar apoyando las iniciativas de investigación de calidad de la UPF para poder continuar desarrollando proyectos de alcance y de orientación global.
- Acompañar y asesorar, si fuera necesario, la definición de una estrategia de

reclutamiento para cada UCA (y centro adscrito) y apoyarlo.
- Desarrollar paquetes de acogida asociados a la contratación de personal extranjero, inspirados en las buenas prácticas que ya hay en algunas UCA y en algunos centros adscritos, mejorando el apoyo para la acogida e integración de nuevo PDI, y facilitar su inmersión cultural y lingüística, en especial con cursos de catalán o de castellano.

(3) - Cuestiones transversales

Ambición general

Hacer atractiva una universidad y proporcionar un entorno internacionalizado para trabajar, estudiar o investigar no depende sólo de iniciativas centradas en la investigación o en la docencia, sino que **depende también en buena medida de la calidad de las estructuras y de los servicios de apoyo y gestión que la universidad ofrece a su comunidad**. En el caso de los futuros estudiantes, esto incluiría la atención prestada desde el momento de las primeras manifestaciones de interés por la UPF y la etapa previa a su llegada física a nuestros campus hasta el seguimiento como alumni de la UPF.

El atractivo de una institución como la UPF es también el resultado de una proyección internacional que la haga visible en un entorno muy competitivo. La internacionalización supone retos de comunicación, promoción y proyección sin precedentes que vienen impuestos por una fuerte competencia entre las universidades con posición o vocación de liderazgo por una presencia en la escena global. **En el Plan de Internacionalización, la política de comunicación tiene un papel clave por su carácter estratégico e instrumental**, que asegura una visibilidad interna y la proyección hacia fuera de la dimensión internacional de la UPF.

En el Plan Estratégico se propone centrar el esfuerzo en tres ejes: (1) la comunicación interna y la gestión de buenas prácticas, (2) los servicios dirigidos a los estudiantes y al personal internacional, basados en un modelo de "International Students [and Scholars] Services" (conjunto o por separado), y, finalmente, (3) la visibilidad externa de la UPF en el escenario global.

Objetivo 8: Adaptar la comunicación interna y la gestión de buenas prácticas

Una manera de apoyar el progreso de la internacionalización en la UPF es permitir un mejor flujo de información entre las distintas unidades de la Universidad, así como adaptar y generalizar las iniciativas a través de nuevos canales y protocolos de coordinación.

- Este objetivo general se refiere a la implantación sistematizada de herramientas internas en la UPF para garantizar una difusión eficaz de todas las actividades y las buenas prácticas que estén relacionadas con la internacionalización. Asimismo, remite a la oportunidad de estructurar espacios para intercambiar conocimientos y metodologías entre personal académico y de administración de las diferentes UCA, entre los diversos servicios de la UPF y con los centros adscritos y los socios privilegiados, particularmente con EUTOPIA.
- Promover la creación de herramientas internas en la UPF para garantizar una difusión eficiente de todas las actividades que están relacionadas con la internacionalización (como por ejemplo una *newsletter* específica de internacionalización).
- Potenciar las UCA y UGA, y otros servicios, también los centros adscritos, y

apoyarlos, para que puedan identificar las buenas prácticas existentes en el ámbito de la internacionalización y facilitar el intercambio entre ellos.

- Promover mecanismos de visibilización de cara a toda la comunidad, de las buenas prácticas en torno a la internacionalización y la interculturalidad, como por ejemplo concursos o premios con buena difusión en la web.
- Trabajar los protocolos y los espacios de coordinación entre el Servicio de Relaciones Internacionales y las UGA u otros servicios directamente implicados en las actividades de internacionalización, así como los centros adscritos.
- Reforzar el multilingüismo en la comunicación y en toda la documentación generada y destinada a los diversos agentes implicados.

Objetivo 9: Adaptar los servicios de información, bienvenida y apoyo para personal y estudiantes entrantes

Las universidades internacionalizadas compiten encarnizadamente por **conseguir estudiantes y personal docente e investigador excelentes, no sólo a través de la calidad de sus estudios y de su entorno de investigación, sino también a través de los servicios que pueden proporcionar para asegurar una fácil integración en la institución y el entorno local**. Esta es un área en la que se necesitan unos esfuerzos centrados en mantener el ritmo, y otros centrados en adquirir una ventaja competitiva.

- Promover y mejorar los servicios de acogida de estudiantes internacionales, particularmente los de grado, que incluirán tanto la dimensión académica y administrativa como la dimensión cultural y de integración en la comunidad universitaria, y finalmente la de relación con el entorno. En este sentido, el rol de las asociaciones de estudiantes es esencial, así como el de otros programas culturales y sociales centrados en el voluntariado (mentores, "buddy", etc.).
- Mejorar los servicios de acogida de los nuevos profesores y del personal de investigación extranjeros, a nivel cultural y de integración en la comunidad y en el entorno ciudadano, con el objetivo de responder a sus necesidades específicas.
- Reforzar y facilitar al máximo los cursos de iniciación al catalán y al castellano para los colectivos internacionales, profesores, investigadores y estudiantes, introduciendo en su caso el modelo de los "landing courses".
- Identificar las plazas de PAS que requieren un cierto nivel de inglés y adaptar la organización y la formación de los recursos humanos y los posibles procesos de reclutamiento a los resultados de este análisis.
- Reforzar las competencias interculturales del PAS a través de la organización de eventos y actividades que promuevan el intercambio de herramientas o de modelos entre personal de la UPF y personal de otras universidades.
- Revisar y actualizar la política de lenguas para garantizar el acceso en todo momento a la información relevante en unos campus y un contexto donde coexisten tres lenguas de trabajo.

Objetivo 10: Mejorar la comunicación externa, la proyección internacional y el marketing

El objetivo de reforzar la visibilidad de la UPF reconoce la importancia de una estrategia internacional coherente, en la medida en la que contribuye decisivamente al prestigio y a la reputación de la Universidad, y es un elemento determinante a la hora de organizar proyectos, de atraer recursos y de desplegar con impacto real alianzas y colaboraciones. En el caso de una universidad con un alto nivel de ambición internacional como la UPF, es imprescindible una comunicación pensada y diseñada de manera específica, contando con la

experiencia de profesionales de este ámbito concreto.

Los aspectos principales de la comunicación internacional tratan de:

(a) mostrar la excelencia académica de la Universidad;
(b) asegurar la calidad de la información disponible en cuanto a la decisión de optar por la UPF, y
(c) difundir a toda la comunidad de la UPF las ambiciones de la agenda de internacionalización como un asunto de todos.

- Elaborar un plan general de comunicación específico para la internacionalización de la UPF.
- Repensar el portal web de la UPF para que el ámbito de la internacionalización quede destacado como uno de los ejes estratégicos de la Universidad.
- Identificar qué programas se quieren visibilizar a determinados grupos de estudiantes internacionales y determinar los canales y herramientas de promoción en consecuencia.
- Actualizar los materiales escritos, audiovisuales, digitales (incluidas las redes sociales), etc., orientados a potenciar o mejorar la identidad y la imagen institucionales de la UPF en relación con la internacionalización y para asegurar la difusión más eficaz de las actividades internacionalizadoras.
- Definir los circuitos de representación protocolaria en las visitas y otras actividades institucionales relacionadas con la internacionalización.
- Crear o diseñar actividades de transferencia, dirigidas a la comunidad universitaria y la ciudadanía en general, en torno a temas de relevancia relacionados con la internacionalización y su encaje en la vida social, económica, cultural y política de la ciudad o del país.