

Cap a un nou Pla Estratègic

Document de treball per a l'elaboració del Pla
UPF 2015-2025

Universitat Pompeu Fabra

Novembre 2014

INDEX

Presentació	1
Introducció.....	3
Docència i Aprenentatge	11
Recerca, Innovació i Creació	15
Comunitat Universitària: Identitat i Participació.....	18
Finançament, Govern i Gestió	21
Societat, Ciutat i Transformació	25
Compromís	28
Internacionalització.....	30
Consideracions de conjunt.....	32
Referències	34
ANNEX: DAFO UPF 2014 - provisional.....	35

Presentació

El document que es presenta a continuació no és un document definitiu. És un document de treball que pretén posar a disposició de la comunitat universitària una panoràmica de l'estat actual de la nostra universitat i la seva trajectòria. El document té com a objectiu proposar un punt de partida per al debat de cara al procés d'elaboració del nou *Pla Estratègic 2015-2025: Obrint futur*, que portarem a terme en els propers mesos. Volem assenyalar que el document ha sorgit d'un procés previ de recollida d'informació i de les reflexions efectuades per un grup de treball establert per preparar el llançament del nou Pla. El procés ha estat coordinat per l'Equip de Suport del Pla Estratègic.

D'ara endavant, en el procés d'elaboració del Pla Estratègic es vol involucrar tota la comunitat universitària perquè el document final sigui el resultat de les reflexions de totes les parts implicades en el funcionament de la Universitat. És per això que es crearan cinc grups de treball que es reuniran de manera periòdica durant diversos mesos, i en paral·lel s'obriran espais oberts de debat i de participació (tant presencials com virtuals). Els grups de treball seran coordinats pel Comitè Coordinador del Pla Estratègic, que també tindrà cura d'impulsar els processos participatius i de reflexionar obertament sobre els continguts del Pla Estratègic¹.

A l'inici hi trobem una introducció on es descriu a grans trets la UPF i el seu model d'universitat. A continuació, hi ha un apartat per a cadascun dels àmbits. En primer lloc els cinc específics: Docència i Aprenentatge; Recerca, Innovació i Creació; Comunitat Universitària: Identitat i Participació; Finançament, Govern i Gestió; Societat, Ciutat i Transformació; i en segon lloc, els dos àmbits que hem identificat com a transversals: Compromís i Internacionalització. Cadascun d'aquests apartats ofereix, un text introductori amb els principals resultats i indicadors, fites assolides per la universitat i l'esment de possibles vies a explorar en un futur. Tot seguit, a mode de recull, hi ha unes breus consideracions de conjunt, així com un apartat de referències per aquells que desitgin consultar els recursos esmentats. Finalment, s'inclou a l'annex una proposta inicial de DAFO (a mode d'apunt), elaborat a partir de les contribucions dels membres del grup de

¹ Es pot trobar tota la informació relativa al procés d'elaboració del Pla i als mecanismes de participació a: www.upf.edu/plaestrategic/web/ca/fases/proces.html

reflexió i diversos espais de participació i debat que s'han obert a la universitat en els darrers temps. Aquest DAFO es provisional, i haurà de ser revisat i ampliat pels grups de treball en cadascun dels seus àmbits en els propers mesos.

Jacint Jordana

Director del Pla Estratègic

Introducció

El Pla Estratègic *UPF 2015-2025: Obrint futur*, que elaborarem conjuntament durant els propers mesos, té el propòsit de servir com a l'instrument de planificació estratègica de la Universitat per als pròxims deu anys. El procés d'elaboració del Pla permetrà concretar i formular la visió estratègica institucional, i serà a més una oportunitat per pensar i definir entre tots els membres de la comunitat universitària la UPF que volem per al futur.

En aquest context, la presentació pública del Pla es preveu a l'inici del curs 2015-16, coincidint, per una banda, amb la celebració del vint-i-cinquè aniversari de la Universitat, i per l'altra, amb l'estratègia *UPF25 ANYS*², la qual va ser llençada a començaments de l'any 2010 i que ha servit de referència fins l'actualitat. Aquesta estratègia ha estat el full de ruta per impulsar els dos eixos bàsics de desenvolupament de la universitat, la Recerca i la Docència, i ha orientat l'activitat de la universitat en un context de canvis profunds. El Pla Estratègic 2015-2025 ens ha de permetre definir els nostres objectius i concretar les mesures i accions a implementar en concordança amb la missió, la visió i els valors que han d'inspirar i guiar la UPF d'ara endavant. D'aquesta manera marcarem el rumb que caldrà seguir per consolidar-nos com una universitat de referència en l'àmbit nacional i sobretot en l'internacional.

I per què un nou pla ara?

Actualment, el sistema universitari viu un moment d'inflexió. Els darrers anys hem viscut la transició d'un escenari proper i local a un context global i complex on les millors universitats competeixen per atraure talent i creativitat, estudiants i recursos. Aquesta transformació fa que, de cara als propers anys, les aliances i els intercanvis a nivell internacional siguin indispensables i cada vegada més crucials i estratègics. A més, la revolució tecnològica ha comportat nous reptes metodològics per a un model educatiu que haurà de respondre també a noves necessitats i demandes socials. Per altra banda, la recerca de frontera planteja el repte d'esdevenir alhora col·laborativa, aplicada i amb una alta

² Vegeu <http://www.upf.edu/universitat/pdf/estrategia-25.pdf>

capacitat d'innovació. Per donar resposta a aquests reptes, l'educació superior necessita avançar cap a un sistema de gestió de dades obert, amb un model de presa de decisions basat en l'eficiència, l'optimització de recursos i l'agilitat en la gestió.

En aquest escenari, la Universitat ha d'enfortir els lligams amb l'entorn més proper però també, necessàriament, impulsar la cerca de socis globals. Les estratègies de promoció i projecció de les millors universitats ja avancen en aquesta doble via. La captació de talent depassa l'escala europea i l'obtenció de nous recursos estarà cada vegada més condicionada a la capacitat de cada universitat de visualitzar, a escala global, un projecte propi, singular i innovador. En paral·lel a aquesta tendència globalitzadora, les universitats estan prenent consciència de la importància de comprometre's amb els ciutadans i amb l'entorn més proper, esdevenint respectuoses amb el medi ambient i compromeses a formar, a més de bons professionals, bons ciutadans que contribueixin de manera decisiva a fer avançar el món en què vivim.

Tots aquests factors estan donant lloc a una transformació significativa dels perfils formatius i a l'aparició de noves necessitats i demandes a l'interior de les societats, les empreses i les organitzacions públiques. Si volem formar part d'aquest nou escenari i ser-ne un dels agents que liderin el canvi, cal debatre a fons el model universitari actual. Entre d'altres aspectes, hem de repensar la manera d'entendre la relació entre docència i recerca, hem de reflexionar sobre les formes de la nostra governança, sobre les estratègies de sostenibilitat econòmica, o sobre com projectar internacionalment la Universitat més intensament; també sobre com comprometre'ns amb l'entorn i amb els ciutadans com a universitat pública que som, i sobre com oferir als nostres estudiants una formació completa, tant des del punt de vista acadèmic com des del punt de vista personal.

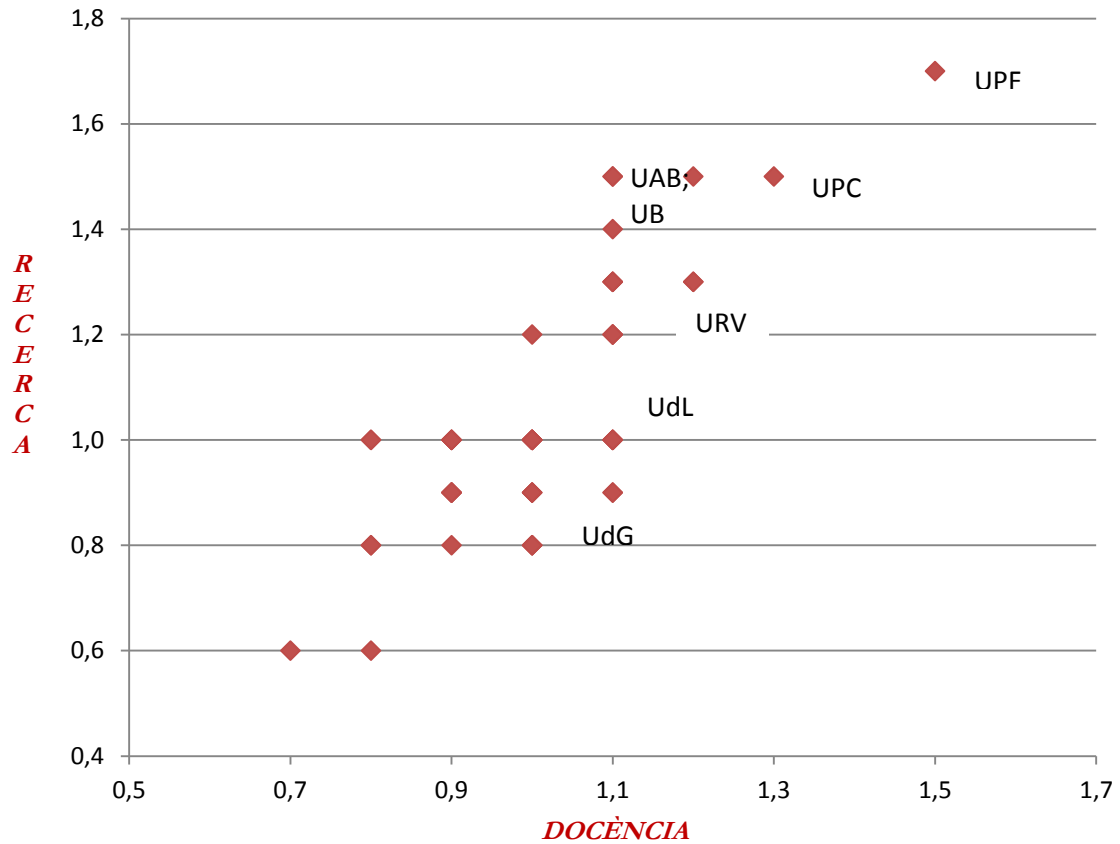
En definitiva, cal portar el debat i la reflexió a tots els nivells, que tota la comunitat universitària s'hi senti representada i hi prengui part amb il·lusió. Aquí residirà la clau de l'èxit del Pla Estratègic. Entre tots ho aconseguirem!

La Universitat Pompeu Fabra, avui

A punt de commemorar el vint-i-cinquè aniversari de la seva fundació, la Universitat Pompeu Fabra s'ha consolidat com un referent indiscutible del sistema universitari del nostre país, havent assolit, a més, un significatiu nivell de reconeixement internacional. En aquest sentit, els seus objectius fundacionals han estat àmpliament aconplerts deixant pas a nous reptes que impliquen tant l'àmbit de la recerca com el de l'oferta docent. Testimoni d'aquestes noves fites i objectius assumits per la universitat en els darrers temps en són - entre d'altres iniciatives de planificació- documents com el *Pla Director* (1999-2002) o l'estratègia *UPF25 ANYS* (2010-2015). Uns documents que defensaven unes polítiques estratègiques cada vegada més exigents per tal de consolidar la Universitat com un centre de referència i d'impulsar l'excel·lència en tots les seves unitats, serveis i departaments.

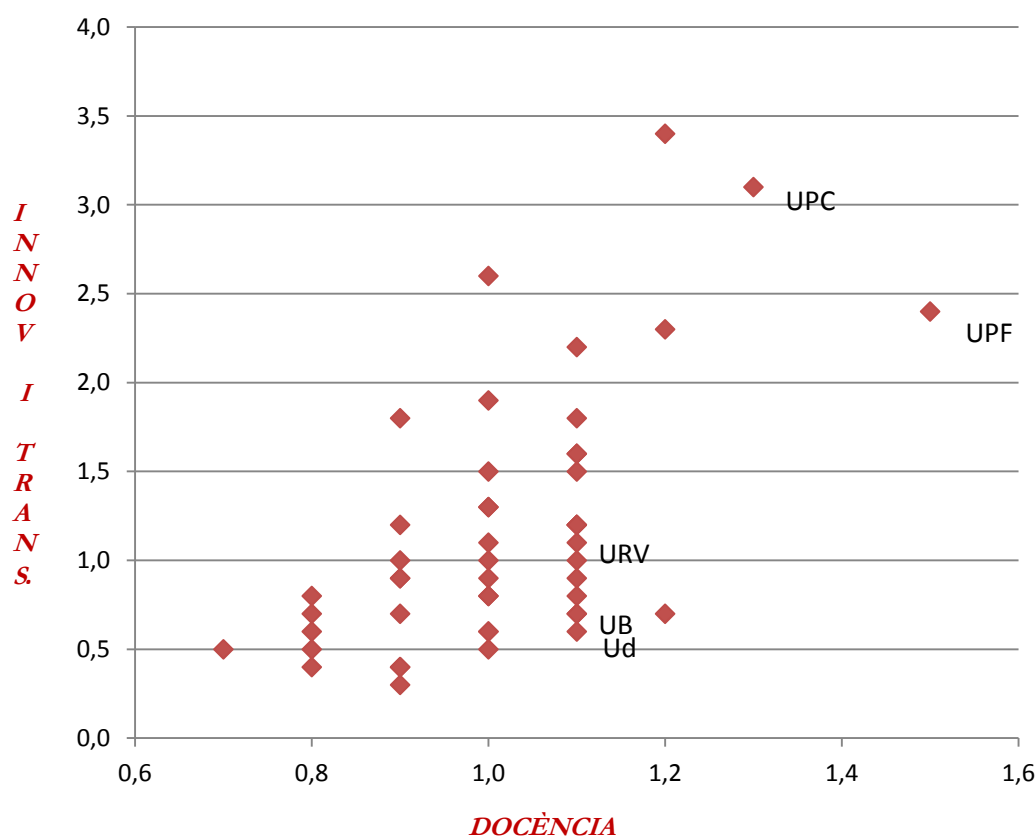
Si fem un cop d'ull als indicadors i als paràmetres d'avaluació de l'educació superior, veiem clarament com la UPF se situa entre les millors universitats d'Espanya, sent la millor en molts dels aspectes, especialment si es ponderen els seus resultats en relació a la seva mida. Sense entrar a analitzar el posicionament de la UPF a cap rànquing en concret, alguns dels indicadors ens mostren de manera evident el lideratge de la Universitat, així com la seva singularitat i el seu tret diferencial, en relació a les altres universitats de l'entorn. Per exemple, pel que fa al rendiment, si ens fixem en l'[informe ISSUE 2014](#), on es presenten dades estandarditzades de les principals magnituds en docència, recerca i innovació i desenvolupament tecnològic de les universitats espanyoles, la UPF ocupa una posició destacada. Pel que fa al volum, mentre que la UPF es situa entorn la mitjana de les universitats considerades, en termes de productivitat i eficiència obté molt bons resultats en els indicadors, de manera que en surt molt ben posicionada.

Gràfica 1: dispersió variables ISSUE índex docència / índex recerca



En aquesta línia, si observem la gràfica 1, podem identificar la UPF com la universitat més productiva del país tant en l'àmbit de la recerca com en el de la docència, ocupant una posició capdavantera dins del panorama nacional. Els índexs normalitzats agrupen una sèrie d'indicadors que combinen aspectes diversos relatius als recursos disponibles, als rendiments, a la qualitat i a la internacionalització de la universitat. En la majoria d'ells, quan es pondera per la seva mida, la UPF se situa a la primera posició, especialment en tres dels aspectes: el seu grau global d'internacionalització, la qualitat de la docència i el rendiment de la seva recerca. En la dimensió d'innovació i desenvolupament tecnològic, malgrat no assolir el primer lloc, la UPF també es situa entre les universitats més eficients del país, destacant molt especialment en quant a la captació de recursos i al seu grau d'internacionalització (vegeu la gràfica 2).

Gràfica 2: dispersió variables ISSUE Innovació i Transferència / Docència



En resum, la UPF ha demostrat el seu potencial per ser una universitat d'excel·lència en tots tres àmbits: Docència, Recerca i Innovació, i Transferència. Tres àmbits que tradicionalment han estat considerats com a centrals en la missió de les institucions universitàries de referència a nivell mundial. Aconseguir aquests bons resultats no ha estat una tasca senzilla. Prova d'això és el fet que no hi ha cap altra universitat al país que pugui mostrar resultats tan destacats, en quant a productivitat, en tots tres àmbits alhora. Mantenir els equilibris necessaris per impulsar fermament la UPF en aquestes tres dimensions, de manera simultània, ha estat, sens dubte, un projecte molt complex, i així ho seguirà sent en el futur. En aquest marc, el Pla Estratègic haurà d'ajudar a continuar fent possible aquests equilibris, al mateix temps que ha de servir per identificar noves sinèrgies i per estimular les potencialitats existents en cada àmbit.

No obstant els bons resultats obtinguts, que han consolidat la UPF com una universitat capdavantera i fortament innovadora a Catalunya i Espanya, hem de continuar treballant

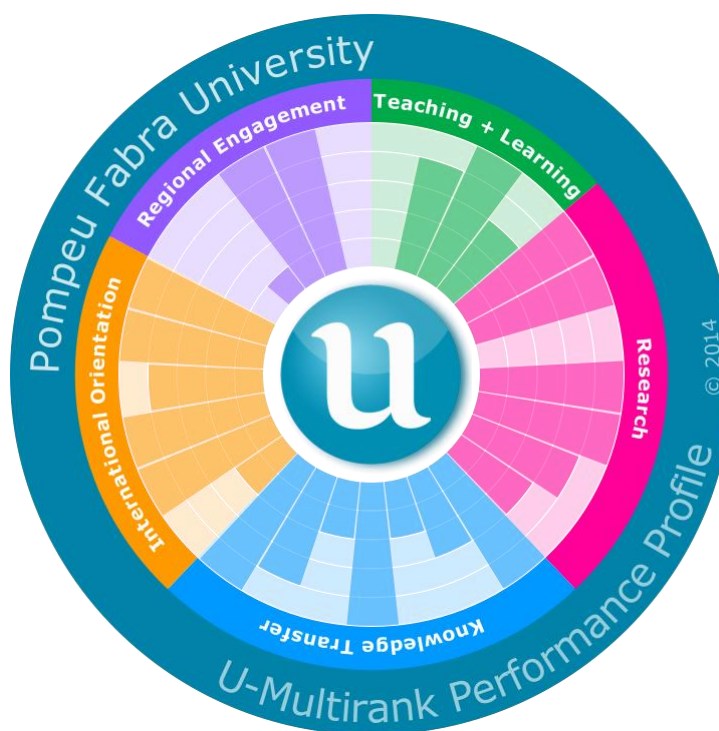
per esdevenir també una de les universitats de referència a nivell europeu; escenari on actualment ocupem una posició més modesta. Si bé és cert que en determinats àmbits científics, i en relació a certes activitats i programes que es duen a terme a la nostra universitat, la UPF ja destaca a escala europea i també global, hem de vetllar per aconseguir que aquesta posició de lideratge s'estengui al conjunt de tota la universitat, i no quedi circumscrit només a determinats àmbits, programes i activitats.

Es dona, doncs, una heterogeneïtat dins del posicionament de la UPF a nivell europeu. Així, mentre uns aspectes destaquen de forma palesa, altres queden en posicions menys notables. Aquest fet es pot observar clarament fent un cop d'ull al conjunt d'indicadors que ha elaborat el portal europeu U-Multirank amb el suport de la Comissió Europea. Aquesta eina, recollint una sèrie d'indicadors en els àmbits de la docència, la recerca, la transferència, l'orientació internacional i la implicació regional, per a més de 700 universitats – fonamentalment europees– ens permet veure el posicionament de la UPF en relació a cadascun dels [indicadors](#). La figura 1 ens presenta de forma molt sintètica els principals resultats.

Figura 1: U-Multirank (valoració UPF)

Malgrat que les posicions relatives que assolix la UPF en aquesta comparativa europea són excel·lents en molts dels indicadors, podem observar que no és així en tots els casos. D'aquesta manera, dels 25 indicadors pels quals la UPF va aportar dades, en 7 obté resultats que són per sota la mitjana europea. No obstant, també cal destacar que si posem les dades en el seu context, i

seleccionem només aquelles universitats que presenten una idiosincràsia similar a la de la UPF –és a dir, públiques, creades després del 1980, i que han mantingut una mida reduïda–,



aleshores la Pompeu Fabra apareix com una de les millors universitats existents actualment a Europa.

Aquesta no és l'única font que ho apunta, també diversos rànquings assenyalen en aquesta mateixa direcció, especialment quan es ponderen els resultats per la mida de les institucions i no es limiten a fer-ne la comparativa en termes absoluts. En aquesta línia, per exemple, segons el THE Ranking –que pondera els seus resultats- l'any 2014, la UPF ocupava la 165ena posició a nivell mundial i la 72ena a escala europea. Si observem el rànquing per a universitats de menys de 50 anys, la UPF apareix com la 13ena a nivell global i la 7ena a escala europea.

Sens dubte presentem uns resultats excel·lents, que a més de mostrar la ferma trajectòria descrita fins al moment, també ens indiquen el potencial de projecció i consolidació del que disposa la UPF de cara als propers anys, més enllà de les fronteres nacionals. Som, per tant, una universitat jove amb un gran camí a recórrer.

En consonància, consolidar la UPF com una universitat capdavantera a Europa, guanyar visibilitat i reputació a escala global i augmentar la nostra capacitat per atraure els millors estudiants i investigadors, poden ser alguns dels grans objectius que articuli el nou Pla Estratègic que estem impulsant per als propers deu anys. Per assolir aquestes fites, haurem de treballar amb fermesa i fer de les paraules accions: caldrà definir iniciatives i objectius concrets en les diverses àrees d'actuació de la universitat; i caldrà també reflexionar sobre estratègies i prioritats que ens permetin avançar ràpidament, tot identificant els suports necessaris. Igualment, caldrà pensar en noves formes de teixir i modelar la universitat, en nous camins que ens condueixin a ser la millor UPF que podem ser a partir de les nostres capacitats i recursos.

Hem d'aprofitar per tant el canvi de paradigma que s'està produint actualment a escala mundial, a un ritme molt viu, per fer realitat una transformació més intensa de la Universitat. Un canvi de paradigma que ens porta a afrontar els reptes derivats de la globalització i els canvis tecnològics, entre d'altres. Un context canviant, que amb aquests reptes de renovació i actualització que comporta, pot representar una oportunitat per a la UPF per esdevenir un agent actiu en la innovació i el lideratge. No podem, doncs, quedar-

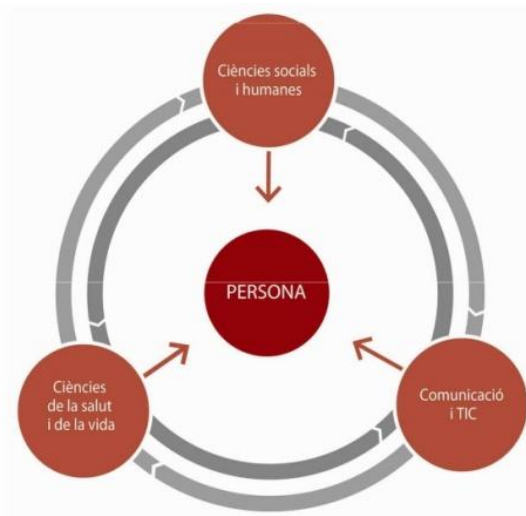
nos enrere. Hem de ser líders a nivell nacional, com fins ara, però també arribar a ser-ho a nivell europeu. I per aconseguir-ho haurem d'impulsar innovacions i propostes que enllacin amb les línies d'identitat de la nostra institució i que ens permetin alhora donar vida a la universitat actual, àgil i compromesa que la societat del futur necessita, des d'avui mateix.

Docència i Aprenentatge

La UPF és una universitat jove, pública i moderna, creada el 1990 amb voluntat d'esdevenir una universitat de referència a Catalunya i a Espanya. Va néixer amb un projecte fundacional ferm que plantejava un objectiu molt clar: ser una universitat pública de qualitat, tot construint una identitat pròpia que la distingís de la resta d'universitats del sistema català. Aquest projecte, encara viu, ha donat els seus fruits al llarg dels vint-i-cinc anys d'història de la institució; un projecte que s'ha edificat a partir de tres eixos sòlids: una docència de qualitat, una recerca d'excel·lència i una vocació internacional.

En consonància, la Docència i l'Aprenentatge ha estat, des de la seva fundació, una de les àrees estratègiques fonamentals de la nostra universitat. En aquest context, s'ha perseguit oferir una docència de qualitat que alhora fos pròxima a l'estudiant i que s'emmarqués en uns programes d'estudis capdavanters i innovadors.

Partint d'aquesta premissa, actualment la UPF estructura els seus estudis entorn de tres àmbits de coneixement estretament connectats que situen l'ésser humà i la seva relació amb la *polis* al centre del seu projecte: les ciències socials i humanes, les ciències de la salut i de la vida, i les ciències i tecnologies de la informació i la comunicació.



Una docència de qualitat i pròxima a l'estudiant

Des dels seus orígens, doncs, la UPF ha realitzat una formació integral i pròxima a l'estudiant, sent nombrosos els indicadors que acrediten l'èxit d'aquest model, com l'elevada demanda dels estudis de la UPF (el curs 2014-2015 vam tenir una demanda de dos estudiants per plaça oferta i un 15% dels estudiants de nou ingrés tenien matrícula d'honor

al Batxillerat). També resulta un indicador evident l'alt percentatge d'èxit, satisfacció i inserció laboral d'estudiants i graduats (vegeu Taula 1).

Taula 1. Resultats inserció laboral i grau de satisfacció

RESULTATS
Un 83% dels graduats de la UPF treballa (AQU Catalunya, 2014)
Un de cada quatre graduats de la UPF troba feina a través de la UPF (AQU Catalunya, 2014)
Un 96% dels doctorats per la UPF treballa (Anàlisi de la inserció laboral dels doctors per la UPF, 2012)
Valoració dels graduats: el 90% repetiria a la Universitat (AQU Catalunya, 2014)

Per altra banda, si mirem indicadors de qualitat, veurem com la UPF presenta un model docent propi, que s'ha mantingut en constant renovació, i que assoleix una taxa de rendiment dels estudiants del 90%, la més elevada del sistema universitari espanyol (curs 2012-2013).

I si ens fixem ara en la naturalesa dels estudis, constatem una de les ofertes més atractives de tot l'estat. En aquesta línia, la UPF ha fet, des dels seus inicis, una aposta clara per la interdisciplinarietat i la transversalitat. El paradigma d'aquest plantejament el trobem en els estudis d'Humanitats, que no casualment són, segons el portal U-Ranking, dels millors de tot l'Estat. I aquesta interdisciplinarietat no és exclusiva dels estudis humanístics, sinó que és una de les marques de la casa i la trobem en totes les àrees de coneixement de la Universitat: en el doble grau en l'àmbit del Dret i les Ciències Econòmiques; en la possibilitat de cursar estudis simultanis, per exemple, en Dret, Ciències Polítiques o Ciències de la Comunicació; o en els itineraris interdepartamentals que permeten escollir assignatures de lliure elecció de graus diferents al propi (l'exemple més consolidat és el de Periodisme i Humanitats). La vigència d'aquesta aposta per la multidisciplinarietat en els estudis es materialitza en el nou grau en Filosofia, Política i Economia, o el grau en Enginyeria Biomèdica. També en l'àmbit del postgrau trobem diversos programes de màster interdisciplinaris, tals com el de Filosofia Política o el de Bioinformàtica per a les Ciències de la Salut (en col·laboració amb la UB).

Tenim, per tant, una oferta innovadora i atractiva, diferencial, que a més a més és impartida per professors de prestigi i renom –sovint mediàtics– que són especialistes de referència en els seus respectius camps. Un professorat altament qualificat que, responent a la vocació oberta de la nostra institució, presenta un alt percentatge d'internacionalització. Una vocació que es manifesta també en l'ús de l'anglès a les aules, podent cursar un elevat nombre d'assignatures dels graus en aquesta llengua, i destacant, de manera especial, els estudis en *International Business Economics* –íntegrament en anglès– i l'àmplia oferta de màsters que s'ofereixen en anglès i que atreuen nombrosos estudiants internacionals³.

En definitiva, aquests dos factors, la qualitat de la docència i la singularitat dels programes docents, són essencials en l'elaboració de les línies estratègiques del Pla, atès que no només defineixen l'esperit de la Universitat, sinó que són dos dels principals motius que porten als estudiants a escollir la UPF com la universitat on cursar els seus estudis i als professors com la institució on desenvolupar la seva carrera acadèmica. Factors que, juntament amb la possessió d'unes estructures de suport a la docència de qualitat (com el CQUID o el CRAI) i l'adaptació modèlica i capdavantera a l'EEES, fan de l'oferta docent de la UPF una oferta diferenciada, innovadora, sòlida i líder, i el més important, de qualitat, sent un referent indiscutible dins del sistema universitari català i espanyol.

Repensar i innovar el model docent de la UPF

Actualment, s'estan produint canvis en el context que inevitablement s'hauran d'incorporar als models docents de les universitats i ens faran replantejar la docència tal i com l'entès fins ara. Per això, per tal que la docència i l'aprenentatge no perdin vigència i atractiu, de cara als propers anys, caldrà afrontar nous reptes, com ara debatre la incorporació de les MOOC a la universitat i de les TIC a les classes, la comprensió del nou perfil dels estudiants (grans especialistes en temes concrets, amb noves inquietuds i amb una gran quantitat d'informació i *inputs* al seu abast), i debatre sobre la creació de noves titulacions que responguin a les noves demandes socials, polítiques i econòmiques (p. ex. potenciant encara més la interdisciplinarietat i les col·laboracions entre departaments). Així mateix caldrà reflexionar sobre la incorporació de la RSU als plans docents o sobre una major

³ Vegeu: http://www.upf.edu/llengues/infosocio/dades_grau/

projecció internacional de la universitat (p. ex. mitjançant la creació de dobles titulacions en col·laboració amb d'altres universitats de prestigi a nivell mundial).

Per tant, tenim, per una banda, uns bons resultats que ens han consolidat com un referent, i per l'altra, els nous reptes de futur que el context actual ens planteja. Tenint present que des de la seva fundació fins al dia d'avui la UPF ha estat un motor destacat dins del sistema universitari català i espanyol, contribuint de manera decisiva a modernitzar i revitalitzar l'àrea de la Docència i l'Aprenentatge, serà essencial, en el context d'elaboració del nou Pla Estratègic, definir les línies d'actuació per aquest àmbit de cara al futur. D'aquesta manera podrem continuar treballant per consolidar la trajectòria que ens ha fet ocupar una posició destacada a nivell nacional i aconseguir de cara als propers anys situar-nos també com un referent a escala europea i internacional, com una *world-class university* amb gran capacitat d'atracció global.

Recerca, Innovació i Creació

Un àmbit estratègic central de la UPF des del seu naixement ha estat impulsar la recerca com a tret distintiu de la universitat. Progressivament, s'han aconseguit uns excel·lents resultats en tant que universitat amb una forta projecció internacional, sent la recerca un dels àmbits on la UPF presenta un major potencial de desenvolupament per als pròxims anys. En aquest context, l'objectiu perseguit ha estat el de consolidar un model de recerca d'excel·lència, quelcom que ha estat possible per l'alta competitivitat dels professors de la Universitat, i alhora per l'aposta per una política de contractació oberta al talent nacional i internacional.

Una recerca d'excel·lència

La fortalesa d'aquest àmbit es reflecteix en els excel·lents indicadors que la Universitat presenta, tant pel que fa al volum d'ingressos recaptats en programes de la UE com especialment en la seva productivitat, tal com ho reflecteixen nombrosos indicadors de producció científica. Tenint en compte la mida de la universitat, i en particular el nombre de professors i investigadors que hi treballen, la UPF destaca de forma molt significativa.

Si ens fixem, per exemple, en la qualitat i l'impacte de la nostra recerca constatem que som la 1a universitat espanyola en impacte de les publicacions científiques i en percentatge d'articles publicats en col·laboració internacional (*Scimago, 2014*). En quant a la competitivitat, som la primera universitat espanyola en projectes del Pla Nacional (13,9 projectes per 100 professors) (*Granada i IUNE, 2012*), la primera institució catalana en nombres absoluts en projectes del 7è. Programa Marc de la UE i la segona a nivell estatal (7,46 projectes per 100 professors, destacant l'aportació feta pel sector de la Biologia i les TIC) (*IUNE, 2012*) i la primera universitat en l'obtenció d'ERC Grants del Consell Europeu de la Recerca (*ERC, 2013*). El Grup UPF té el 18% del total d'ERC Grants d'Espanya (acumulat 2007-13). En aquest últim indicador despuntem especialment en les concessions per a l'àmbit de les ciències socials i les humanitats, on el Grup UPF (UPF + CREI) concentra el 42.5% del total d'ajuts rebuts a Espanya pel que fa a les ciències socials i humanitats i ocupa la 6a posició en el Top 20 d'institucions que han obtingut més

concessions en aquests àmbits, amb un total de 17 programes finançats. En atenció a aquestes dades podem afirmar que som un dels centres de referència en la recerca en SSH tant a nivell estatal com mundial, situant-nos entre el Top 100 de les universitats més destacades en aquest àmbit (posició 67 el 2014-2015; posició 78 el 2013-2014 del *THE* en Ciències Socials). No és casual, doncs, que siguem la 2a universitat espanyola en captació de fons europeus en valors absoluts (2007-2013), tot i la reduïda mida de la UPF en relació a altres universitats molt més grans (*Informe CDTI, 2013*).

Taula 2. Resultats segons *inputs* i *outputs* de la recerca

RESULTATS de la UPF	
Inputs	1a entitat pública de Catalunya , en nombres absoluts, i la 2a universitat de l'Estat espanyol en captació de fons en el 7è. Programa Marc de la UE (AGAUR, 2014)
	2a universitat espanyola en el promig d'ingressos per contractes i convenis amb el sector privat per cada 100 professors (2052.68 milers d'euros de promig – IUNE, 2006-2011)
Outputs	Ocupa la 1a posició entre les universitats de l'estat espanyol en quant a mitjana de publicacions indexades per professor (3.47 publicacions per professor – IUNE, 2012)
	Ocupa la 1a posició entre les universitats de l'estat espanyol en quant a mitjana de cites per professor (31.71 cites per professor – IUNE, 2006-2012)

Aquests bons resultats (vegeu Taula 2), fruit de l'aposta estratègica per una recerca d'excel·lència, s'expliquen també per l'existència d'unes infraestructures de suport de qualitat, entre les que sobreïx, el Parc de Recerca Biomèdica situat al Campus Mar, dedicat als àmbits de les ciències de la salut i de la vida. Unes instal·lacions que recentment s'han ampliat mitjançant la creació del Parc de Recerca UPF (Campus de Ciutadella) en els àmbits de les ciències socials i humanes, i el desenvolupament del Campus de la Comunicació, articulant iniciatives en els àmbits de la comunicació i les tecnologies de la informació (Campus Poblenou). L'objectiu d'aquesta inversió de futur és dinamitzar les activitats de recerca, innovació i transferència engegades al si de la Universitat i dotar-les de major visibilitat internacional, i proveir alhora la UPF de l'estructura òptima per potenciar les investigacions de caràcter multi-disciplinar i les col·laboracions inter-departamentals, per generar una recerca més innovadora, creativa i amb major visibilitat.

Seguim investigant: nous àmbits i reptes

La UPF és doncs una universitat jove amb un gran potencial en l'àmbit de la recerca, la creació i la innovació: pels seus excel·lents resultats, pel talent dels seus investigadors i per les infraestructures de suport de les que disposa. I durant els pròxims anys caldrà seguir explotant aquestes qualitats, reforçant complementarietats, per arribar encara més lluny. En aquesta línia, caldrà reflexionar, entre molts d'altres aspectes, sobre com reclutar talent d'arreu del món, com donar major visibilitat als resultats de la recerca, com reforçar el lideratge i la visibilitat del Grup UPF, o com potenciar les col·laboracions entre àmbits i disciplines científiques, per tal de desenvolupar una recerca més creativa i innovadora.

Així mateix, per continuar sent competents i capdavanters, en relació al canvi de paradigma en el que estem immersos, caldrà considerar com podem acostar més la UPF a l'economia productiva, per exemple estimulants les aliances entre la recerca i el món empresarial, o reforçant les possibilitats de fomentar la innovació tecnològica i organitzativa a tots els nivells. També tindrem l'oportunitat d'identificar aquells àmbits de recerca emergents amb gran potencial de cara al futur; i cercar fonts de finançament complementàries, tant d'origen públic com privat, que permetin garantir la sostenibilitat de la nostra aposta per la recerca d'excel·lència. En sintonia amb aquest plantejament, com contribuir a la innovació empresarial i la transferència de coneixement és un altre dels reptes claus per la universitat, en un context social i econòmic que exigeix més compromisos i implicació a les universitats.

Finalment, per poder avaluar la qualitat i els resultats de l'activitat de recerca i dotar-los de validesa i reconeixement, tot aprofitant el context de planificació estratègica que encetem, una de les apostes de futur en l'àmbit de la Recerca, Creació i Innovació serà el desenvolupament d'un sistema d'avaluació de la recerca a la nostra Universitat, pioner a Catalunya i Espanya. Una avaluació que ens ha de permetre planificar mesures d'estímul i de millora en cada àrea científica per assolir l'excel·lència en totes i cadascuna d'elles, i alhora ajudar-nos a identificar les línies a seguir en els propers anys.

Comunitat Universitària: Identitat i Participació

La UPF és una universitat amb unes mides reduïdes. En atenció a aquest criteri és cert que és una de les universitats menors del sistema universitari català. Malgrat els inconvenients que això comporta en temes, com ara, la distribució del finançament públic, aquesta característica presenta però un gran avantatge que hom pot aprofitar: fa que les relacions que s'estableixen en el si i entre els diferents col·lectius que integren la comunitat universitària siguin més pròximes i humanes, dotant de calidesa els processos, les gestions i el dia a dia dels campus i els serveis centrals.

Des de la seva fundació, tot i el significant creixement que la UPF ha experimentat, ha mantingut les seves dimensions modestes, refusant de manera expressa un creixement exponencial i descontrolat. Aquesta evolució orgànica i proporcional ha permès, que tot i l'organització en diferents àrees i departaments, existeixi una identitat compartida, una visió de conjunt, amb el sentiment de pertànyer a un únic cos: la Universitat Pompeu Fabra. En institucions de mides més grans la identitat de conjunt pot veure's diluïda, presentant-se de manera més fragmentada, si no hi ha algunes circumstàncies que ho afavoreixin. La mida de la UPF, el seu creixement moderat i la proximitat física del espai del Campus, en canvi, ha portat a un enfortiment del sentiment de pertinença a una mateixa comunitat –malgrat les diferències i particularitats per a cada àmbit– i, el més important, s'ha traduït en una major implicació personal per part de tots els membres i en una participació activa en la vida universitària.

En aquesta línia, no es cap sorpresa que tant el personal acadèmic com el de gestió manifestin el seu orgull de treballar a la Universitat Pompeu Fabra i presentin una forta motivació en el desenvolupament de les seves tasques i funcions. Aquesta implicació del personal, aquesta estima cap a la institució, contribueix de manera decisiva als bons resultats obtinguts tant en docència, com en recerca i, així mateix, a la disposició d'uns serveis eficients, entregats i personalitzats. Tots aquests valors –la docència de qualitat, la recerca d'excel·lència, l'eficiència i la proximitat dels serveis– són precisament valors que defineixen la marca UPF, que constitueixen el nostre estendard. Uns valors pels quals els estudiants, alhora, ens escullen com la seva universitat, desenvolupant al llarg del seu pas

per la UPF també un sentiment d'orgull; l'orgull de formar-se en una universitat de prestigi internacional.

Una universitat amb identitat pròpia

La UPF té doncs una identitat pròpia. En consonància, s'organitzen multitud d'activitats, esdeveniments i iniciatives per donar resposta a les inquietuds dels membres de la seva comunitat i per fomentar-ne la identitat i la participació més enllà de l'aprenentatge a les aules. Els estudiants són un dels agents més actius en aquesta vida que traspua els edificis de la UPF. Per recollir totes les manifestacions d'aquest col·lectiu la universitat ha desenvolupat el portal "[participació](#)" on es troba tota la informació relativa a activitats universitàries, el Consell d'Estudiants, les associacions, els delegats, la participació en els òrgans de govern, iniciatives de voluntariat, convocatòries i premis, etc. Una implicació en la vida de la UPF que un cop finalitzat el pas per les aules es vehicula mitjançant la xarxa [Alumni](#).

A banda d'aquestes activitats, la UPF ofereix multitud d'opcions de participació i implicació obertes a tota la comunitat universitària en l'àmbit de la [cultura](#), els [esports](#), la [solidaritat](#)... També es preocupa per [la igualtat de gènere](#) i per la [integració](#) dels col·lectius amb necessitats especials, i igualment mira pel benestar dels seus membres, com podem veure al portal "[UPF Saludable i Sostenible](#)". Recentment també, i per respondre a la importància creixent de la [RSU](#) en el si de l'educació superior, s'ha creat una web per compilar i donar visibilitat a aquelles iniciatives que s'estan duent a terme en aquest camp.

De totes maneres, malgrat aquesta diversitat d'ofertes no ens podem conformar. Encara tenim molt de camí per recórrer en aquest camp. Cal pensar àmbits de millora i innovació de cara el futur pel que fa a la vida comunitària a la UPF i a la identitat institucional que se'n genera. El procés d'elaboració del Pla Estratègic 2015-2025 ens obre una clara oportunitat de reflexió.

Els lligams de l'èxit

En el context de planificació actual ens hem de plantejar com seguir mantenint el dinamisme d'aquests programes i engrandir l'àmbit de la *Comunitat Universitària: Identitat i Participació*, i fer de la UPF una universitat de referència no només pels seus bons resultats en docència i recerca i per la seva vocació internacional, sinó també per la riquesa, la humanitat i la proximitat del dia a dia universitari. Per fer-ho possible, de cara als nous temps, podem potenciar les estructures existents per treure'n el màxim partit. En aquesta línia, es poden considerar múltiples línies d'actuació, tals com atiar les relacions i les activitats amb els *Alumni*; crear infraestructures més càlides que convidin al cultiu de les relacions humanes i a les trobades informals, així com repensar o reaprofitar les ja existents; rebre millor als nousvinguts, i acomiadar amb més afecte els que se'n van; idear iniciatives dirigides per fomentar la interrelació entre els diferents col·lectius i articular nous espais de relació; buscar mecanismes de participació encara més dinàmics i flexibles; i implicar-se de manera més activa en la realitat que ens envolta i en la vida dels barris que ens acullen.

D'aquesta manera, oferirem als nostres estudiants una formació completa i integral, més enllà dels continguts, i tindrem uns professors, investigadors i personal de gestió i administració més satisfets i implicats amb el seu lloc de treball i amb el model UPF. En última instància hem de tenir present que l'enfortiment de les relacions entre els membres de la comunitat repercuteix de manera directa en la qualitat de la institució. Així, disposar d'una comunitat fortament compromesa amb els objectius generals de la universitat, amb un grau de satisfacció i de benestar elevats, que facin seu el sentiment de pertinença a una comunitat amb una identitat pròpia, serà garantia d'èxit en la elaboració i l'implementació del nou Pla Estratègic: com més pròxims i humans siguin els vincles que s'estableixen entre tots, més lluny projectarem la nostra universitat.

Finançament, Govern i Gestió

La governança universitària és complexa i canviant. Les universitats afronten els canvis continus del seu entorn, alhora que impulsen les seves pròpies estratègies de transformació i modernització. D'aquesta manera, una adequada capacitat de govern és una necessitat indispensable i estratègica per a qualsevol universitat, amb independència del sector al qual pertanyi (privat o públic) i dels seus objectius concrets. Tant és així que, no només en depèn el bon funcionament de la entitat, sinó també les seves perspectives de creixement i projecció. En les circumstàncies actuals, el marc normatiu en l'àmbit universitari no està exempt de dificultats a l'hora de permetre innovacions en la seva capacitat de governar la institució. No obstant això, és prou conegut que l'èxit d'una bona universitat depèn en gran part de la seva capacitat de governança, més enllà dels aspectes purament formals, i d'una gestió solvent i efectiva. Per aquest motiu el àmbit del Finançament, Govern i Gestió és un dels eixos estratègics centrals del nou Pla. L'objectiu és pensar de quina forma es pot millorar la capacitat de govern de la UPF, com es pot assolir una adequada sostenibilitat econòmica que alhora permeti impulsar els objectius que defineixi la universitat, i com es poden impulsar processos de millora de la gestió en els diversos àmbits d'activitat de la universitat.

Un model de futur, transparent, eficient i flexible

En aquesta línia, i en relació al context extern prou difícil palès d'un temps ençà, des de la UPF s'ha treballat, i s'està treballant actualment, per garantir un model de finançament, govern i gestió que sigui alhora actual, transparent, eficient i flexible i que permeti gestionar de la millor manera possible els recursos dels que disposem, des de totes les vessants: humans, tècnics, econòmics i materials, i alhora cercar noves vies de finançament. Perseguint igualment la sostenibilitat i l'eficàcia, el model ha d'estar sotmès a un procés d'actualització i de revisió constant. A continuació, destaquem algunes de les accions que s'han dut a terme a tal efecte.

En primer lloc, s'ha realitzat una aposta decidida per la transparència pública amb la introducció progressiva de sistemes d'informació com el *Datwarehouse* i l'*Open Data*, eines que permeten establir compromisos de transparència i faciliten l'intercanvi i l'ús compartit d'informació i dades, tant a nivell intern, com amb d'altres agents i institucions externs a la universitat. En aquest context de transparència la UPF ha realitzat també de manera sistemàtica el seu retiment de comptes, i ha fet un esforç per millorar la comunicació interna i fer arribar la informació estratègica als equips de PAS i PDI amb més eficàcia.

Per altra banda, s'ha vetllat per una bona estructura organitzativa i s'han emprès accions per tenir una institució més àgil i compromesa amb l'entorn, amb un rectorat més pròxim amb els àmbits acadèmics de la universitat mitjançant millores en la coordinació de l'estructura acadèmica de la Universitat. Així mateix, s'han realitzat canvis administratius en els serveis de suport a la docència i a l'ordenació acadèmica en termes d'avaluació i innovació docent. A continuació mencionem algunes de les iniciatives impulsades recentment en diferents àmbits:

- potenciar la projecció i visibilitat de la universitat (CSUC, Portal de Recerca de Catalunya, etc.)
- una millor la qualitat de la docència (Projecte VEU, Servei CAU , etc.)
- dotar d'eines i major suport la política científica i el professorat (consolidació d'estructures TIC, Parc de Recerca, etc.)
- agilitzar processos de govern i gestió (Eventum UPF, Projecte ACUP, etc.)

Un altre dels elements clau de la universitat ha estat el Grup UPF, configurat per un conjunt d'institucions i de centres especialitzats en docència, investigació i transferència que tenen personalitat jurídica pròpia i en els quals la UPF hi participa. Aquest conjunt d'institucions permet, en primer lloc, que la UPF tingui presència en àmbits d'investigació altament especialitzats, sovint en col·laboració amb d'altres universitats i institucions, i que pugui oferir al seu personal docent i investigador la possibilitat de desenvolupar el seu treball de recerca en unes condicions i unes instal·lacions excel·lents. En segon lloc, altres centres del grup, complementen l'oferta docent en l'àmbit del grau i del post-grau (centres adscrits), amb una àmplia oferta de màsters especialitzats. Finalment, el Grup UPF també inclou empreses creades a partir de grups d'investigació en els que la UPF pren part.

Des de l'àrea de la promoció i la comunicació, s'ha començat a treballar per aconseguir fer més visible tot el potencial del Grup UPF, quelcom que requerirà esforços des del punt de vista acadèmic, de la promoció, la transferència del coneixement i els recursos econòmics de cara als propers mesos. Caldrà doncs pensar com es poden enfortir la coordinació i la vinculació del Grup UPF i les seves sinèrgies, en com tenir una major capacitat d'articulació de tot el grup.

Igualment, i pensant en la vocació internacional de la universitat, s'ha identificat la necessitat de millora en els processos d'acollida i atenció vers el PDI internacional i en formació mitjançant la feina de grups de treball específics. En un altre ordre de coses, per tal de revitalitzar els òrgans de Govern, s'ha impulsat la dinamització del Claustre amb mesures com la creació de la Comissió de Debats o la figura del Delegat del rector per al Claustre universitari.

En l'àmbit dels recursos humans, s'ha fet un esforç per millorar els canals de comunicació i negociació laboral, s'ha vetllat pel manteniment de la plantilla malgrat les dificultats pressupostàries, s'han aprovat polítiques de personal per facilitar el desenvolupament professional del PAS (formació: Erasmus de Mobilitat, Teletreball, llengua anglesa...), s'ha dotat la universitat d'un sistema d'avaluació de competències, i s'ha intentat aprofundir en una flexibilització de les condicions de treball. Finalment, respecte els estudiants, s'han dut a terme actuacions per establir una bona relació entre aquest col·lectiu i els òrgans de govern de la universitat per tal de promoure, augmentar i enfortir la integració dels primers en el procés de presa de decisions i en la dinamització de la vida universitària.

Finançament, Govern i Gestió: les claus per al futur

Com és palès, la UPF ha estat atenta i sensible a la necessitat de canvi i adaptació que la realitat de cada context ha exigut. Una prova d'això la trobem en l'adaptació modèlica i pionera al Pla Bologna que vam desenvolupar. Actualment ens trobem en un nou moment d'inflexió per al conjunt del sistema universitari, a tots els nivells. Aquest canvi de paradigma exigeix més que mai una resposta dels models de govern i gestió. En aquest context, per poder defensar el nostre model educatiu i oferir una docència de qualitat,

desenvolupar una recerca d'excel·lència i satisfer la nostra vocació internacional, caldrà superar els constrenyiments que aquest futur immediat ens imposa i alhora saber preveure els reptes que haurem d'afrontar de cara als propers anys.

És cert que la situació econòmica actual i les limitacions estructurals derivades del sistema de finançament de les universitats catalanes impulsen la necessitat de pensar noves formes de fer sostenible a nivell financer la universitat. Caldrà reflexionar sobre les noves fonts públiques i privades de captació de recursos per a la universitat. Per altra banda, el context de globalització i de revolució de les TIC ens empeny, si volem continuar sent competents, a plantejar estratègies de millora per a les formes organitzatives i de gestió de la universitat, la relació amb actors externs o la definició dels procediments. Però alhora, les circumstàncies actuals, en molts aspectes desfavorables, ens ofereixen també l'oportunitat, un cop més, d'esdevenir líders del canvi. En aquets sentit, podem aprofitar, doncs, el context de planificació estratègica derivat de l'elaboració del nou Pla per treballar amb fermesa cap a un nou model de governança universitària que es converteixi en tot un referent, i ens projecti com una universitat innovadora, sostenible, àgil i eficaç en el món de l'ensenyament superior públic i de qualitat.

Societat, Ciutat i Transformació

La UPF, com qualsevol universitat, no viu aïllada del seu entorn sinó que es troba immersa en un territori determinat, amb el que comparteix molts elements comuns, i amb el que té també multitud de relacions quotidianes i interessos compartits. Per aquest motiu, la ciutat de Barcelona i la societat catalana són referents clau per la vida de la UPF. En consonància, un àmbit com el de Societat, Ciutat i Transformació resulta altament estratègic: la nostra capacitat de ser un agent transformador de l'entorn serà determinant en un context de molta incertesa; un context en el que la transformació de la Universitat anirà lligada a la transformació econòmica, social i política de la ciutat, i a l'inversa.

Així doncs la universitat ha de vetllar també per donar a conèixer a la societat els resultats que se'n deriven de les seves activitats. A tal efecte, des dels òrgans de govern de la UPF es treballa per aconseguir que la tasca que s'hi desenvolupa tingui visibilitat més enllà del món acadèmic i resulti intel·ligible també per als sectors no universitaris de l'àmbit social, polític, cultural i econòmic. Alhora, en tant que institució pública, es treballa per establir totes aquestes relacions partint d'un compromís; un compromís de sostenibilitat, respecte, integració i progrés que es desenvolupa a un doble nivell: extern, per una banda –amb la societat i el medi ambient– i intern, per l'altra –amb el conjunt de la comunitat universitària.

La UPF: Una universitat oberta i compromesa

En matèria d'implicació vers la societat barcelonina i catalana la UPF ha portat a terme nombroses accions en els darrers anys per donar-se a conèixer i participar en tota mena d'activitats i iniciatives. Així, han tingut lloc moltes actuacions de naturalesa diversa destinades a la creació d'espais per al debat i la transmissió de coneixements, així com a la participació o promoció d'activitats socials. En aquesta direcció, també és fonamental l'aportació de coneixement per a la innovació en nombrosos àmbits, en els que els professors i investigadors de la UPF hi són presents de forma destacada. A continuació presentem un breu recull d'algunes de les iniciatives i accions que s'han dut a terme:

- Accentuar el rol d'alguns òrgans a la UPF, destacant especialment el Consell Social que, entre d'altres funcions, col·labora amb els projectes i les iniciatives

institucionals i de la comunitat; potencia el reconeixement i l'estímul a la bona feina i l'emprenedoria (p.ex. mitjançant els premis a la Qualitat Docent, a la Transferència de Coneixement i la Innovació en l'Administració i els Serveis o l'UPF Emprèn); i contribueix a la projecció social i la complicitat amb la societat (destaquen els cicles de conferències i debats oberts del Fòrum Social i Empresarial i els Debats UPFMón).

- Els Diàlegs Barcelona-Madrid en el marc de l'Alianza 4 Universidades sobre temes d'actualitat.
- Diversos actes als campus, oberts al conjunt de la societat, com la jornada divulgativa sobre el programa de recerca Horitzó 2020 o diverses jornades sobre el fenomen de les MOOC.
- Participació en diverses iniciatives socials per apropar la universitat als nens i a la gent gran, com la UdN².cat (la Universitat dels Nens i de les Nenes de Catalunya), l'Escolab, el programa Bojos per la Ciència o l'impuls del programa UPF Sènior.

Un altre dels agents de la UPF que resulta clau dins d'aquest àmbit estratègic és el dels nostres graduats, en tant que són agents actius de la societat en què vivim i poden contribuir de manera decisiva a la tasca de transmissió de coneixements, així com a donar a conèixer les activitats de la UPF a la societat. En aquest marc, el Programa *UPF Alumni* hi té un pes determinant. Al mes de juny comptava amb 9.064 membres, amb un increment del 18% respecte del curs anterior. Malgrat aquest creixement positiu, la xifra representa només el 27% del total de graduats. Per això, s'estan prenent mesures per reforçar el programa i potenciar-ne l'adhesió d'aquells que finalitzen els seus estudis, com per exemple la creació d'un directori d'*alumni* internacional.

Finalment, en l'àmbit de la cultura, i en el marc de celebració del 25è aniversari de la institució el curs vinent, la UPF vol donar accés al seu patrimoni artístic i arquitectònic per tal que els ciutadans de Barcelona i d'arreu el puguin descobrir i en puguin gaudir. En consonància s'està preparant un *UPF Art Track*, un recorregut pels espais i tresors del nostre patrimoni per donar-lo a conèixer. Precisament, el context de celebració del 25è aniversari de la UPF serà un escenari idoni per projectar la Universitat. Per tant, com apuntàvem a l'inici, aquest àmbit estratègic, el de la Societat, Ciutat i Transformació té molt a dir en l'elaboració de la nova política estratègica de la universitat per als propers deu anys;

sent un àmbit ple de reptes i transformacions tant en el futur més immediat com en el més llunyà.

El Pla Estratègic, representarà, doncs, una oportunitat de donar veu a la voluntat de la Universitat de donar-se a conèixer a la ciutadania, als emprenedors i al món empresarial; d'establir-hi vincles de compromís i de transformació i d'implicar-s'hi i de formar-ne part de manera activa en tots els sectors i àmbits, tant de dins com de fora de la nostra comunitat, fent del Pla Estratègic l'eina per esdevenir un agent indispensable de la societat, l'economia, la cultura i la política del nostre país amb projecció i ressò internacional.

Compromís

La proposta d'articular un dels dos eixos transversals del Pla Estratègic entorn del concepte "compromís" respon a la voluntat de construir una nova concepció sobre la missió de les institucions d'educació superior: incorporar a la missió de les universitats el propòsit d'establir un compromís amb el seu entorn social i econòmic, per tal de vetllar per un desenvolupament sostenible i responsable, a tots els nivells. Un compromís que comprèn, per tant, diverses vessants: la humana, la científica, l'econòmica i també la mediambiental.

Aquesta nova concepció està adquirint progressivament una major rellevància a l'hora de valorar la qualitat de les institucions educatives. D'aquesta manera, universitats de gran prestigi d'arreu del món estan impulsant i donant visibilitat a les polítiques de compromís amb el seu entorn com una part essencial de la seva identitat i de les seves estratègies de projecció nacionals i internacionals. Així ho corrobora l'aparició de rànquings com el *UI-GreenMetric University World Ranking*, que consideren variables diferents a les habituals. Aquest rànquing elaborat per la Universitat d'Indonèsia mesura precisament el compromís de les universitats amb el medi ambient i l'economia sostenible. Uns indicadors que resulten cada cop més decisius per als futurs estudiants a l'hora d'escollir la seva universitat, atès que el compromís s'està convertint en sinònim de qualitat.

En aquest context, en el que la Universitat ha pres una nova dimensió més enllà de les activitats tradicionals en docència i recerca, la UPF ha de fer un pas endavant i manifestar la seva voluntat de comprometre's amb la ciutat de Barcelona i amb Catalunya, per contribuir de manera decisiva a la millora de la qualitat de vida dels seus ciutadans. Una tasca en la que, com hem vist a partir dels diferents àmbits específics, ja s'ha començat a treballar, desenvolupant-se accions i iniciatives per als següents camps: solidaritat, cooperació i voluntariat, igualtat de gènere i d'oportunitats, sostenibilitat, salut i inclusió.

Així, destaquem algunes de les iniciatives, entre moltes d'altres, engegades per la universitat: la creació de la Comissió Tècnica de Responsabilitat Social i del portal web homònim; la promoció de l'Aprenentatge Servei; l'organització de cursos i jornades de sensibilització de temàtiques diverses; l'establiment de relacions institucionals amb entitats del tercer sector com Càritas; la recuperació de la figura d'Agent d'igualtat; la incorporació d'un curs de

comunicació bàsica en llengua de signes catalana (LSC) per al PAS; l'adhesió a la Xarxa Catalana d'Universitats Saludables; l'elaboració d'un Pla d'Acció de l'Esport o la demanda d'adhesió a la Declaració "Talloires" (per manifestar públicament el compromís envers la sostenibilitat mediambiental en tant que centre d'educació superior).

Però sens dubte, la manifestació més clara de la voluntat de la UPF de donar impuls a aquest àmbit emergent, és la creació, el juny del 2013, del Vicerectorat de Responsabilitat Social i Promoció. Un vicerectorat que neix per tal de coordinar i donar una identitat de conjunt i fer visibles totes aquelles activitats que ja s'estaven desenvolupant en aquesta àrea en el si de la UPF. Es tracta per tant, d'un vicerectorat jove amb vast terreny per explorar. En conseqüència, per la seva naturalesa transversal i per la creixent importància de la responsabilitat social de la universitat, aquest eix transversal, el del Compromís, resultarà cabdal en el procés de planificació estratègica que iniciem.

Internacionalització

Des de la seva fundació, la UPF ha apostat de manera clara per la vocació internacional en l'edificació del seu model d'universitat (centrat, com hem vist, en la docència de qualitat i la recerca d'excel·lència). Estem, per tant, davant d'un àmbit primordial que estimula i alhora involucra la resta d'àmbits específics que hem analitzat, i que té, en consonància, una naturalesa transversal. Així doncs, si l'àmbit del Compromís s'ocupa de les relacions de la Universitat amb l'entorn més immediat, l'àmbit de la Internacionalització s'encarrega de les polítiques de projecció i de la cerca d'aliances i col·laboracions a nivell global, però també d'impulsar una transformació, dia a dia, de la pròpia Universitat.

En el marc de la importància cabdal que l'impuls de la internacionalització ha tingut per a la UPF al llarg del seus vint-i-cinc anys de trajectòria, cal destacar els nombrosos esforços que s'han concentrat en aquesta direcció, i que han fet que actualment el grau d'internacionalització de la major part de les seves activitats sigui un dels trets distintius de la Universitat. Prova de l'èxit obtingut és el reconeixement amb el segell de Campus d'Excel·lència Internacional (2010) concedit per part del Ministeri d'Educació, així com el destacat posicionament de la UPF als rànquings internacionals, situant-se com una de les primeres universitats espanyoles.

A més a més, a nivell de comunitat universitària, comptem amb un professorat que té el major índex d'internacionalització a Espanya i un dels més alts d'Europa; i així mateix la UPF acull cada any un alt nombre d'estudiants internacionals, a través de diferents programes de formació. Per exemple, en els programes de màster, aquests representen ja el 36% i en el doctorat constitueixen el 52% (curs 2013-14), atrets per la possibilitat d'estudiar i fer recerca amb docents i investigadors de renom internacional. Finalment, en relació a la mobilitat, disposem d'una extensa i selectiva xarxa de convenis d'intercanvi amb més de 250 universitats que enriqueixen el campus amb més de 1.500 estudiants provinents de 40 països (2012-13). Alhora, aquest gran nombre d'intercanvis permet que un 30% dels graduats UPF hagin gaudit d'una estada fora. En aquesta línia no podem obviar tampoc els convenis de col·laboració existents amb 40 universitats del Top 100 mundial (segons figuren en el rànquing del THE 2012-13); quelcom que ens permet impulsar projectes destacats com ara el programa *Global Cities*, una Escola d'Estiu internacional conjunta amb

la Universitat de Califòrnia-Los Àngeles, o projectes estratègics amb els EE.UU com l'acord amb la Universitat John Hopkins i diverses titulacions dobles i conjuntes a nivell de postgrau.

Aquesta aposta decidida per la internacionalització com un dels nuclis essencials de la nostra estratègia durant tot aquest temps cobra avui més força que mai. Degut a la tendència globalitzadora dels darrers anys i gràcies als avenços en les comunicacions i en el transport, s'han diluït les fronteres i s'ha produït una transformació substancial en la configuració del mapa de l'educació superior i la recerca avançada. Aquesta transformació ha comportat que la competència entre universitats, antigament circumscrita a l'àmbit regional o nacional, s'hagi ampliat actualment a l'àmbit internacional, entre aquelles universitats amb vocació d'excel·lència global. En conseqüència, les millors institucions competeixen entre elles a un nivell cada vegada més global per atraure i captar els recursos, el talent, la creativitat i l'excel·lència d'arreu del món.

En atenció a aquesta nova realitat, tot i els bons resultats i les fites assolides en aquest àmbit, no ens podem confiar. En el nou context global, el que abans era un tret distintiu i una aposta institucional per la internacionalització, actualment s'ha convertit en una necessitat i un repte continu. Amb les facilitats per la mobilitat i amb els avenços tecnològics, les distàncies i els espais nacionals no són un factor dissuasiu en la tria de la universitat per part dels estudiants i investigadors. Ans al contrari, una ubicació atractiva pot ser estratègica, com ho és, en el nostre cas la ciutat de Barcelona. Però amb una bona ubicació no n'hi ha prou. Cal treballar per disposar a més d'una infraestructura d'acolliment solvent i d'una oferta atractiva i adaptada, que pugui donar resposta a aquesta creixent demanda internacional. Així doncs, si volem ser realment competents i visibles dins d'aquest nou escenari d'abast mundial, hem de pensar com reforçar, actualitzar i idear noves estratègies de projecció i d'atracció que ens permetin explotar i potenciar al màxim els actius dels que disposem, per situar-nos en el mapa com una *world-class university*.

Consideracions de conjunt

Com hem tingut ocasió de constatar al llarg del document, la UPF és una universitat jove, pública, moderna, amb unes mides reduïdes i un clar tret diferencial. Una universitat amb un model que defensa una docència de qualitat, una recerca excel·lent i una vocació clara de ser un factor de canvi i innovació en el seu entorn més proper. Per tal de que aquest model sigui possible i pugui perdurar i continuar creixent al llarg del temps, hem vist també com són necessàries una bona gestió i un bon govern de la institució, així com una comunitat universitària sòlida i plena de vida, una internacionalització cada vegada més intensa, i l'establiment de relacions, a tots els nivells, amb l'entorn i la societat.

D'aquests plantejaments neixen els cinc àmbits estratègics específics que s'aborden en la elaboració del nou Pla Estratègic 2015-2025:

- Docència i Aprenentatge
- Recerca, Innovació i Creació
- Comunitat Universitària: identitat i participació
- Finançament, Govern i Gestió
- Societat, Ciutat i Transformació

Tindrem, per tant, cinc àmbits que hauran de treballar de manera coordinada per tal d'idear una visió i una missió comuna que permeti avançar la UPF en el seu conjunt, definint grans objectius compartits per avançar en els propers anys i establir les estratègies adients per impulsar els canvis i transformacions necessàries. Només d'aquesta manera podrem avançar com un sol organisme amb una identitat pròpia. Un organisme que, en el marc de planificació estratègica que encetem, caldrà que posi en moviment totes les energies disponibles, per tal d'assolir els seus objectius.

A més, com hem assenyalat, per garantir l'èxit del model UPF, conviuran amb aquests cinc àmbits específics, dos eixos transversals:

- Internacionalització
- Compromís

Aquests dos eixos transversals comprenen camps d'actuació que impliquen a cadascun els cinc àmbits anteriors i la seva presència s'estén a tots els estrats de la universitat. Per aquest motiu considerem que aquest dos eixos presenten una naturalesa essencial, que ha d'impregnar totes les estratègies que impulsi la universitat. En aquest sentit, si volem ser una universitat veritablement internacional, no podem potenciar la nostra projecció només des de la docència o la recerca, descuidant els altres camps. El mateix succeeix en quant al compromís; no podem ser una institució compromesa si no hi impliquem tots els actors que ens integren i som conscients de la nostra responsabilitat social en totes les nostres activitats.

Cal, doncs, desenvolupar una visió de conjunt que estableixi les sinèrgies necessàries entre els cinc àmbits de treball i els dos eixos transversals, per pensar quina UPF volem per al futur. En el moment d'inflexió del sistema universitari i el canvi de paradigma en els que ens trobem immersos, amb els seus corresponents reptes i transformacions, assolir una visió estratègica de conjunt, amb ambició intel·lectual i perspectiva global, serà la clau de l'èxit del procés de planificació. Ens ha de permetre, per una banda, identificar quines són les nostres debilitats i mitigar-les, i per l'altra, identificar i potenciar les nostres fortaleses per fer un salt endavant. Si fem una diagnosi acurada de la nostra universitat, estarem preparats per avançar-nos al futur i saber fer front a les amenaces que comporti; i, així mateix, saber aprofitar les oportunitats que ens ofereixi. En últim terme, estarem preparats per ser la millor UPF del demà, avui. Estarem preparats per anar *obrint futur*.

Referències

Documents i recursos interns

- Dades lingüístiques de la docència:
http://www.upf.edu/llengues/infosocio/dades_grau/
- Document estratègic UPF 25ANYS:
http://www.upf.edu/universitat/_pdf/estrategia-25.pdf
- Web del Pla Estratègic 2015-2025:
www.upf.edu/plaestrategic/web/ca/fases/proces.html

Institucions, documents i recursos externs

- AQU Catalunya: http://www.aqu.cat/site_related/contacte/index_es.html#.VGn8RvmG8V4
- ERC Grants: <http://erc.europa.eu/>
- Fundación BBVA: <http://www.fbbva.es/TLFU/tlfu/esp/home/index.jsp>
- Informe CDTI: <http://www.cdti.es/index.asp?MP=8&MS=227&MN=2>
- Informe ISSUE 2014: <http://www.u-ranking.es/descargas/Informe-rankings-universidades-FBBVA-Ivie-2014.pdf>
- IUNE: <http://www.iune.es/>
- IVIE: <http://www.ivie.es/es/>
- SCImago Journal & Country Rank: <http://www.scimagojr.com/>
- THE Ranking: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>
- U-Multirank: <http://www.u-multirank.eu/#!/home?trackType=home>
- U-Ranking: <http://www.u-ranking.es/index2.php>
- 7è. Programa Marc de la UE:
http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/i23022_es.htm

ANNEX: DAFO UPF 2014 (provisional)

A continuació, presentem un esborrany de diagnosi de la UPF. Volem posar de manifest que es tracta d'una primera aproximació, de caràcter provisional, que té per objectiu obrir el debat de cara a l'elaboració d'un DAFO en major profunditat i de caràcter definitiu, que serveixi de referència per a la redacció del nou Pla Estratègic 2015-2025. Amb aquest propòsit hem elaborat un quadre per a cadascun dels cinc àmbits específics: Docència i Aprenentatge; Recerca, Innovació i Creació; Comunitat Universitària: Identitat i Participació; Finançament, Govern i Gestió; i Societat, Ciutat i Transformació. Cadascun dels quadres conté els principals elements identificats per a les àrees pròpies d'una anàlisi d'aquestes característiques: Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats. Alhora s'ofereix una classificació segons si aquests elements són interns o externs. Per últim, es proposen quatre subcategories a l'interior de cada un dels àmbits que poden ser preses com a referència a l'hora d'identificar o definir possibles línies d'actuació.

En aquest context, volem assenyalar que la informació recollida en aquest annex s'ha obtingut mitjançant entrevistes, reflexions i grups de discussió amb membres de la universitat provinents dels diferents col·lectius. Així, en les pàgines següents es recullen les percepcions tant de personal del PDI i del PAS, com de membres dels òrgans de govern i caps d'unitat, com d'estudiants. No obstant, no volem deixar d'insistir en que no es tracta ni d'un document final, ni d'una diagnosi conclusiva, sinó d'un *work-in-progress* que teixirem al llarg dels propers mesos. No és, doncs, un punt i final, sinó una proposta de punt de partida per a l'elaboració del DAFO UPF 2014.

DOCÈNCIA I APRENENTATGE

ELEMENTS INTERNS	
FORTALESES	
M	▪ La UPF manté de forma estable unes elevades taxes de rendiment acadèmic dels seus estudiants.
E	▪ Els graduats de la UPF aconsegueixen una bona inserció laboral quan acaben els seus estudis, en un nivell força superior a la mitjana catalana
E	▪ La UPF gaudeix d'una forta fidelitat dels seus antics alumnes, que valoren ben positivament l'ensenyament rebut.
M	▪ La qualitat docent de la UPF, com a conjunt, està ben definida i és considerada com un referent entre universitats catalanes i espanyoles.
O	▪ Molts dels estudis de grau que ofereix la UPF tenen una forta capacitat d'atracció entre els millors estudiants de Catalunya.
O	▪ Creativitat i "vanguardisme" dels plans docents (p.ex. grau en Filosofia, Política i Economia, grau en <i>Global studies</i>) fomentant la interdisciplinarietat.
S	▪ Els mecanismes de gestió acadèmica són àgils, efectius i donen resposta a les necessitats dels estudiants
S	▪ La UPF té establertes fórmules d'atenció personalitzada als estudiants al llarg dels seus estudis.
S	▪ Les instal·lacions docents de la UPF tenen una gran qualitat, facilitant una experiència d'aprenentatge profitosa
DEBILITATS	
E	▪ Coneixement reduït dels patrons de comportament i aprenentatge dels estudiants.
M	▪ Escassa utilització de sistemes de suport a la docència i de les tecnologies més actuals.
S	▪ Dificultats per fer una bona recepció dels estudiants internacionals una vegada arribats a la universitat
M	▪ Sistemes d'avaluació de la docència integrals poc desenvolupats (a banda de les enquestes de satisfacció dels estudiants).
M	▪ Limitada capacitat per poder experimentar formes d'innovació docents més originals
M	▪ Escassa visibilitat per als estudiants dels professors més dinàmics en recerca i els que tenen major presència mediàtica
O	▪ Dificultats per atraure i captar bons estudiants de post-grau i doctorat a nivell internacional
O	▪ Reduïda oferta de titulacions de grau amb la docència completament o majoritàriament en anglès

ELEMENTS EXTERNS	
OPORTUNITATS	
E L E M E N T S	<ul style="list-style-type: none"> M ■ La tecnologia dels MOOC i similars poden contribuir augmentar la visibilitat global de la UPF. M ■ Les noves tecnologies de l'aprenentatge impulsen una revisió i la millora continua del model docent de la UPF.
P O S I T I U S	<ul style="list-style-type: none"> S ■ Disponibilitat d'infraestructures per desenvolupar més activitats docents, tant curriculars com no curriculars. S ■ Aprofitar l'acreditació per desenvolupar nous mecanismes de recollida de la satisfacció i suggeriments del professorat, així com amb els serveis i recursos existents.
O	<ul style="list-style-type: none"> O ■ En un món en el que creix ràpidament la demanda de formació universitària, la forta internacionalització de la UPF pot ser un element per atraure més i millors estudiants.
O	<ul style="list-style-type: none"> O ■ Possibilitat de desenvolupar noves titulacions adreçades a demandes professionals emergents, aprofitant les capacitats i recursos existents.
O	<ul style="list-style-type: none"> O ■ Oferir noves titulacions i noves vies d'accés més diversificades que permetin itineraris personalitzats.
AMENACES	
E L E M E N T S	<ul style="list-style-type: none"> M ■ Model docent UPF pot experimentar noves tensions degut als canvis socials i tecnològics dels propers anys. M ■ Competència creixent amb altres universitats en un context d'anivellament del model docent.
N E G A T I U S	<ul style="list-style-type: none"> O ■ Els mecanismes de control extern via verificació i acreditació són molt formalitzats i poc útils per la millora de la qualitat docent O ■ Noves demandes de perfils formatius al món empresarial i social pot fer perdre atractiu als programes de la Universitat

SUBCATEGORIES

Serveis i Infraestructures (S), Estudiants (E), Oferta Docent i Matriculació (O); Model Docent (M)

RECERCA, INNOVACIÓ I CREACIÓ

ELEMENTS INTERNS	
FORTALESES	
E L E M E N T S P O S I T I U S	V <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada visibilitat de la UPF en la majoria dels rànquings internacionals en recerca. Especialment en l'àmbit de les ciències socials i les humanitats
	V <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada qualitat de la recerca, situant la universitat (quan es pondera per la seva mida) com la millor d'Espanya, i en nivells rellevants a Europa i al món.
	V <ul style="list-style-type: none"> ▪ Els professors i investigadors de la UPF estan orientats, en el seu conjunt, a produir recerca d'excel·lència, competitiva i reconeguda a nivell internacional
	V <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran nivell dels investigadors de la UPF per aconseguir fons de recerca competitius internacionalment.
	E <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bones infraestructures de suport a la recerca, incloent l'establiment de parcs de recerca en els àmbits clau de la universitat.
E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilitat d'un servei de suport a la recerca amb capacitat suficient per atendre les necessitats dels investigadors.
DEBILITATS	
E L E M E N T S N E G A T I U S	V <ul style="list-style-type: none"> ▪ Degut a la dimensió reduïda de la UPF, la visibilitat en recerca difícilment pot ser en termes del seu volum.
	E <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manca d'un sistema d'incentius a la recerca sostenible i compatible amb altres objectius establerts per la universitat.
	E <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manca d'una cultura d'avaluació interna de les activitats de recerca dins de la Universitat.
	E <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hi ha una discreta connexió entre àmbits i departaments diferents, així com una activitat interdisciplinària escassa.

ELEMENTS EXTERNS	
OPORTUNITATS	
E	▪ Utilitzar les fortaleces en recerca per poder participar mitjançant estructures de relació amb el món productiu en àmbits clau pel desenvolupament del país.
V	▪ La ubicació a Barcelona i la qualitat de les infraestructures fa molt atractiva la UPF com a destí per atraure nous investigadors
I	▪ . Potencialitat per introduir models PUSH d'innovació i creació empresarials en l'àmbit de les ciències socials.
I	▪ Aprofitar més intensament la fortalesa de les xarxes internacionals en recerca per bastir una universitat més atractiva globalment.
I	▪ Aprofitar sinèrgies entre els diferents àmbits presents a la UPF per aconseguir més impacte i creativitat en la recerca.
AMENACES	
V	▪ Desconeixença per part de la societat catalana de què s'està fent a la UPF en matèria de recerca. Escassa vinculació entre ambdues en aquest àmbit.
V	▪ Canvis en prioritats de recerca a nivell internacional requereixen molta flexibilitat d'adaptació i ajustament a l'interior de la Universitat
V	▪ Perill d'una sobrevaloració del valor dels rànquings de recerca, sense una reflexió de fons sobre els objectius propis de la Universitat.
F	▪ Manca de finançament públic suficient per mantenir els nivell de dedicació a la recerca del personal acadèmic de la UPF.
F	▪ Dificultats per atraure nous professors amb capacitat de lideratge en el seu àmbit de recerca degut a les restriccions econòmiques.
E	▪ Dificultats en la contractació d'investigació degut al marc legal establert.

SUBCATEGORIES

Finançament (F); Visibilitat i Excel·lència (V); Innovació i Projecció (I); Estructura i Funcionament (E)

COMUNITAT UNIVERSITÀRIA: IDENTITAT I PARTICIPACIÓ

ELEMENTS INTERNS

FORTALESES

- | | | |
|--|----------|---|
| E
L
E
M
E
N
T
S

P
O
S
I
T
I
U
S | U | ▪ Cultura universitària orientada als resultats, poc cerimonial i no lligada a les formalitats. |
| | U | ▪ Disposem d'una xarxa de relacions personals i d'unes mides prou moderades per mantenir la universitat en una escala humana idònia. |
| | U | ▪ La universitat encara manté un esperit jove, orientat a la innovació i a la creativitat, amb capacitat per madurar i integrar noves experiències |
| | I | ▪ Entre els estudiants, l'atracció de la universitat com a conjunt (la comunitat) és molt elevada i en fomenta la participació. |
| | I | ▪ Orgull significatiu dels treballadors, siguin professors o personal de serveis, de formar part de la plantilla de la UPF. Personal amb forta motivació. |

DEBILITATS

- | | | |
|--|--|--|
| E
L
E
M
E
N
T
S

N
E
G
A
T
I
U
S | G | ▪ Percepció d'un distanciament entre els problemes i les solucions, manca de flexibilitat organitzativa. |
| | G | ▪ La distància física entre el Rectorat i la resta d'espais de la universitat no afavoreix la relació entre els diferents col·lectius i unitats. |
| | G | ▪ Resten dificultats i barreres per integrar els membres de la comunitat internacional al Campus, ja siguin estudiants o acadèmics (informació en anglès, estructures de suport, programa d'incorporació). |
| | G | ▪ Els mecanismes de participació en la vida universitària no generen prou dinamisme. |
| | P | ▪ Les necessitats d'actualització i renovació professional del conjunt de l'organització no sempre estan ben cobertes. |
| | U | ▪ Infraestructures fredes que no potencien les relacions humanes, hi ha pocs espais per trobar-se informalment i són molt acotats. |
| U | ▪ Risc d'auto-complaença com a organització i com a comunitat, sense millorar efectivament la identitat. | |

ELEMENTS EXTERNS	
OPORTUNITATS	
G	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El retiment de comptes i la transparència entre els membres de la comunitat universitària poden contribuir a una millor integració dels seus membres.
G	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilitat d'estimular les relacions i complicitats interdisciplinàries, amb espais de diàleg i iniciatives científiques compartides.
I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilitat de reforçar les relacions personals i de proximitat entre els diferents col·lectius mitjançant iniciatives dirigides.
I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial per enfortir la integració dels estudiants al llarg del seus estudis en una comunitat amb identitat pròpia.
I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar la relació amb els <i>Alumni</i> a tots els nivells com a part essencial de la comunitat universitària.
AMENACES	
P	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envelliment relatiu del PDI i del PAS en contrast amb la joventut dels estudiants. La congelació de contractació ha empitjorat la situació.
P	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitacions a la contractació (a tots els nivells) per poder atendre els reptes de gestió i de docència en un entorn més flexible.
G	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dificultats econòmiques i les retallades poden generar tensions en les relacions personals i socials dintre de la comunitat UPF.
G	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultats per gestionar el canvi generacional i la renovació del personal a mig i llarg termini, per les limitacions i entrebancs del marc normatiu

SUBCATEGORIES:

Gestió i Processos (G); Idiosincràsia de la Universitat (U); Sentiment d'Identitat i Pertinença (I); Polítiques de Personal (P)

FINANÇAMENT, GOVERN I GESTIÓ

ELEMENTS INTERNS	
FORTALESES	
E	▪ Emergeix una visió compartida sobre els principals problemes de la Universitat.
P	▪ Elevada implicació d'una part important del personal acadèmic en tasques de govern de la universitat.
T	▪ Capacitat de decisió col·legiada en molts del temes importants que afecten a la universitat.
E	▪ Significativa dimensió del Grup UPF que permet nombroses sinergies i major visibilitat.
DEBILITATS	
F	▪ Escassa capacitat per aconseguir recursos privats que no siguin específicament finalistes.
F	▪ Dificultats per valorar les implicacions econòmiques de les noves iniciatives a l'hora de prendre decisions.
E	▪ Mancances en la capacitat de gestió i direcció estratègica de la organització, tant a nivell central com en els seus àmbits constituents.
G	▪ La complexitat de l'arquitectura institucional de la universitat en relació a la seva mida .

ELEMENTS EXTERNS	
OPORTUNITATS	
E L E M E N T S P O S I T I U S	F <ul style="list-style-type: none"> Les infraestructures (edificis, equipaments, etc.) dels que disposa la UPF a Barcelona podrien ser explotades més intensament amb activitats que generin més ingressos.
	G <ul style="list-style-type: none"> La disponibilitat d'informació sobre la universitat por ser aprofitada per enriquir els processos de gestió i de decisió, amb major immediatesa i flexibilitat.
	E <ul style="list-style-type: none"> Impulsar el lideratge en els processos de modernització i col·laboració interuniversitària del sistema universitari català
	E <ul style="list-style-type: none"> Possibilitat d'orientar el creixement de la universitat de forma controlada, amb objectius pluri-anuals acordats amb el govern.
AMENACES	
E L E M E N T S N E G A T I U S	F <ul style="list-style-type: none"> Dificultats per a la sostenibilitat del model UPF sinó hi ha canvis en l'estructura del seu finançament actual.
	F <ul style="list-style-type: none"> La inestabilitat econòmica del sector públic i les tensions redistributives provoquen incertesa sobre el model de finançament.
	F <ul style="list-style-type: none"> Les reduïdes dimensions de la universitat limiten la seva capacitat de destacar en el panorama de la política universitària general.
	B <ul style="list-style-type: none"> El marc normatiu impedeix fer reformes organitzatives innovadores a la universitat que facilitin el poder competir internacionalment.
	B <ul style="list-style-type: none"> Excessiva burocratització derivada de la normativa vigent, que genera lentitud en els procediments i en la pressa de decisions..

SUBCATEGORIES:

Finançament (F); Gestió Interna (G); Estratègia Institucional (E); Burocràcia i Normativa externes (B)

SOCIETAT, CIUTAT I TRANSFORMACIÓ		
ELEMENTS INTERNS		
FORTALESES		
E L E M E N T S E X T E R N S	A	<ul style="list-style-type: none"> La disponibilitat de plataformes i estructures en les que la universitat participa i que li permeten disposar de capacitat d'interacció amb actors socials i econòmics del nostre entorn.
	L	<ul style="list-style-type: none"> La participació en la vida pública i la visibilitat de la UPF poden ajudar a fer d'intermediari entre les necessitats del teixit econòmic i social i els recursos de coneixement de la Universitat.
DEBILITATS		
E L E M E N T S E X T E R N S	A	<ul style="list-style-type: none"> Escassa vinculació amb la societat catalana, especialment a nivell de lligams concrets de col·laboració estables.
	S	<ul style="list-style-type: none"> Reduït nombre d'instruments adequats per impulsar la relació entre societat i universitat.
	S	<ul style="list-style-type: none"> Falta de motivacions i criteris ben definits per establir més interaccions amb la vida ciutadana i les seves inquietuds socials.
	S	<ul style="list-style-type: none"> Escassetat de procediments i mecanismes per fer compatibles els objectius en docència i recerca amb els objectius en transformació i relació amb l'entorn.
ELEMENTS EXTERNS		
OPORTUNITATS		
E L E M E N T S E X T E R N S	F	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la RSC a la Universitat per formar bons professionals i bons ciutadans.
	F	<ul style="list-style-type: none"> La globalització dels ensenyaments universitaris pot ajudar a configurar la UPF com una universitat de gran prestigi internacional, amb capacitat de promoure lideratges econòmics, socials i polítics.
	A	<ul style="list-style-type: none"> Col·laboració estratègica amb l'ajuntament de Barcelona a llarg termini.
AMENACES		
E L E M E N T S E X T E R N S	A	<ul style="list-style-type: none"> Competència amb altres institucions que presenten més capacitats per a la interacció amb l'entorn econòmic i social de la ciutat i el context català.
	L	<ul style="list-style-type: none"> Poc coneixement de les capacitats efectives i la potencialitat de la UPF per part de diverses institucions i organitzacions rellevants del país

SUBCATEGORIES:

Aliances i Col·laboracions i (A), Lideratge i Visibilitat (L), Implicació Social (S), Oferta Formativa (F)