

# La internacionalització a la UPF

## Evolució, diagnòstic i reflexions de futur

*Servei de Relacions Internacionals, Febrer 2015*



Universitat  
Pompeu Fabra  
*Barcelona*

# Índex

Al cor de la visió de la UPF	3
Internacionalització de la comunitat UPF	5
Internacionalització de l'oferta UPF	7
Política d'aliances internacionals	9
Anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) en l'àmbit de la internacionalització	10

## ANNEXOS

Element de reflexió: *10 Key indicators for comprehensive internationalisation*. Estem actuant en tots els fronts? Proposta de línies d'actuació

# Al cor de la visió de la UPF

En el seu Pla Director 1999-2001, “la Universitat Pompeu Fabra afronta el futur amb:

- Un compromís amb la innovació de la docència i la recerca que afavoreixi la capacitat d’aprendre i la creativitat.
- Una trajectòria coherent amb les necessitats del país i afavorint el diàleg permanent amb el seu entorn.
- **Una vocació de projecció i rellevància internacional.**
- Un compromís amb l’avaluació i el retiment de comptes de les seves aportacions a la societat.”

D’aquest primer Pla Director se n’han derivat subseqüents Plans d’Actuació on la internacionalització sempre ha estat present com un dels eixos estratègics.

Així, en el Pla d’Actuacions del Consell de Direcció 2006-2009 s’aposta per “donar un **nou impuls a la internacionalització** de la UPF, establir una xarxa d’aliances internacionals i mantenir les polítiques que han fet de la UPF una de les universitats amb més presència d’estudiants internacionals en el grau i, significativament, el doctorat. Caldrà ara incrementar els esforços perquè el nou postgrau a la UPF tingui en la internacionalització de la seva oferta, demanda i docència una de les seves senyes d’identitat.”

Posteriorment, el document de l’Estratègia UPF25 anys estableix com a objectiu “Dissenyar una estratègia global que permeti a la Universitat en el seu conjunt **assolir la presència, l’estructura i la dimensió internacionals** que li corresponen per la seva qualitat en docència i recerca”. Aquesta estratègia es desplega en 6 actuacions o programes que abasten:

1. la projecció i participació institucional;
2. la consolidació d’un model de docència i de recerca internacional basat en aliances internacionals i el desenvolupament de programes formatius conjunts;
3. l’establiment d’una Escola d’Estiu Internacional;
4. la potenciació dels programes de captació, acollida i mobilitat;
5. el reforçament de les polítiques i de les estructures de suport a la internacionalització en una aposta per la transversalitat; i
6. la consolidació del model multilingüe d’universitat.

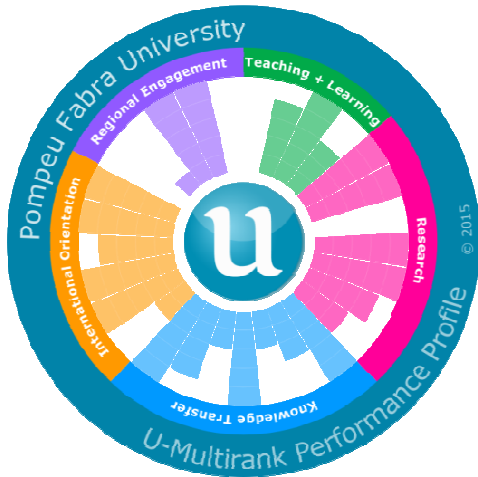
El Campus d’Excel·lència Internacional, concedit a la Universitat Pompeu Fabra al 2010, ha permès aprofundir i executar aquests programes, particularment pel que fa a aliances internacionals, potenciació de programes d’acollida i mobilitat, i el llançament de l’Escola d’Estiu Internacional.

Finalment, les línies estratègiques 2013-2015 apunten ja la fita que ha de marcar l’estratègia general i d’internacionalització de la universitat: “**consolidar l’expansió internacional de la UPF per esdevenir una universitat de referència a Europa**”, amb una oferta docent d’excel·lència i una política d’atracció de talent investigador competitives a escala internacional, així com integrant un component internacional a la docència a través de la promoció de noves fórmules de mobilitat i de la introducció de mesures d’internacionalització a casa per tal que tots els graduats UPF disposin d’una projecció internacional.

Però, **què entenem per una universitat de referència a Europa o una *world-class university*?**

Els referents més obvis i immediats són els rànquings internacionals. Tanmateix una aproximació més qualitativa ens obligaria a plantejar-nos indicadors més concrets i els nivells que voldríem assolir en relació a altres universitats de l'entorn internacional amb qui ens emmirallem, en un exercici de *benchmarking* seriós construït a partir de la visió que sorgeixi per a la UPF del 2025.

Com a punt de partida, el rànquing europeu U-Multirank fa ja una primera diagnosi de la Universitat Pompeu Fabra en diverses dimensions, entre les quals, la internacional:



### **International Orientation**

1. Foreign language bachelor programmes
2. Foreign language master programmes
3. Student mobility
4. International academic staff
5. International doctorate degrees
6. International joint publications

Si prenem aquests indicadors com a referència de l'orientació internacional, la UPF es troba en una situació de lideratge quant a postgrau i doctorat, mobilitat d'estudiants i publicacions, mentre que hi ha marge de millora en la captació de PDI internacional i en la possibilitat d'oferir graus d'orientació internacional. Ambdues línies s'estan treballant. D'una banda, la captació de PDI internacional es veu reforçada amb el programa Serra Húnter i l'exitosa participació de la UPF en projectes ERC i Marie Curie. D'altra banda, la nova oferta de graus de 3 anys que sorgeixi en l'horitzó dels propers anys s'està orientant precisament a l'internacional.

Aquestes mesures estàndards ens permeten comparar-nos i ubicar-nos respecte les universitats del nostre entorn, però no constitueixen els únics indicadors que ens ajudaran a definir un model propi a partir del qual posicionar-nos internacionalment.

**Així, quins són els trets diferencials que identifiquen la Universitat Pompeu Fabra i que defineixen la nostra pròpia excel·lència a escala internacional?**

# Internacionalització de la comunitat UPF

La internacionalització de la comunitat UPF succeeix en cascada a partir de la política de reclutament internacional del professorat que ha marcat el perfil diferencial de la UPF des dels seus orígens.

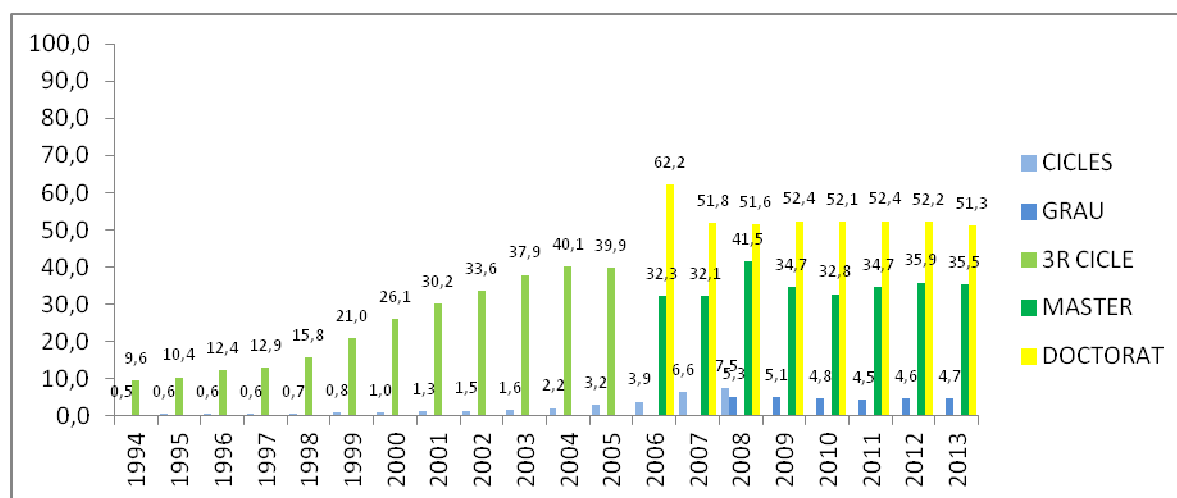
## Estudiants internacionals (*degree-seeking*) a la UPF

Si no tenim en compte la mobilitat internacional a la UPF, el nombre d'estudiants estrangers, de nacionalitat no espanyola, matriculats a la universitat per seguir estudis ordinaris (*degree-seeking*) és actualment del 12%.

A nivell de Grau aquest percentatge se situa entorn el 4% (en nombres absoluts no arriba a 500 estudiants) i no implica necessàriament que la UPF capti estudiants d'altres sistemes, ja que el criteri és la nacionalitat.

A nivell de Postgrau (màster i doctorat), la internacionalització adquireix una dimensió rellevant, amb un 30-35% d'estudiants internacionals matriculats al màster, i per sobre del 50% al doctorat. És doncs fonamentalment a través del postgrau que la UPF s'ha internacionalitzat i aquests resultats són consistents amb l'aposta per crear una oferta de màster i doctorat atractiva i adaptada (a nivell lingüístic) per a un públic internacional.

Gràfic 1: Internacionalització a la UPF segons tipus d'estudi (%)<sup>1</sup>



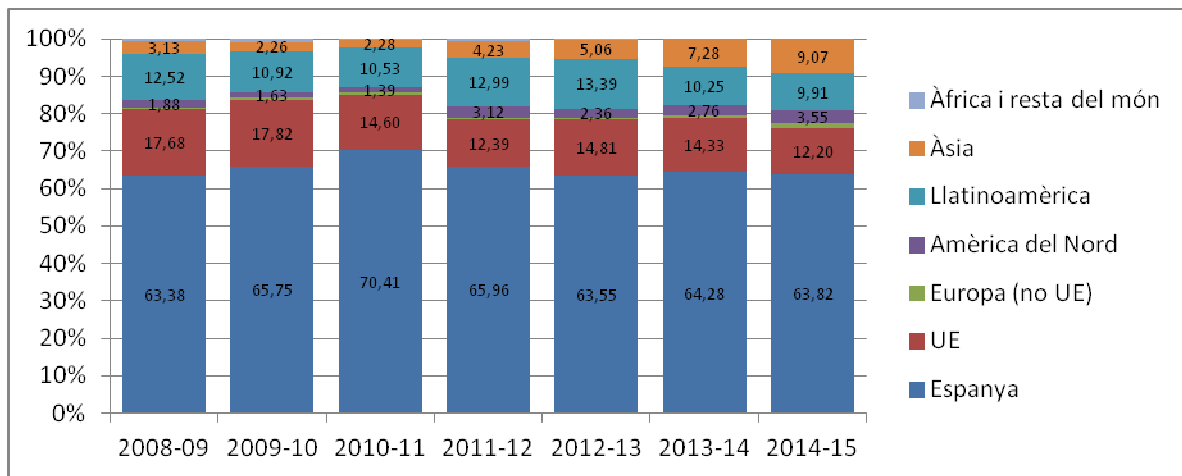
Font: UEPA, Evolució de la Docència a la UPF (1999-2013), Novembre 2014

Segons la procedència, els estudiants internacionals de postgrau són majoritàriament de la Unió Europea (especialment en el doctorat) i d'Amèrica Llatina, seguits dels asiàtics, que mostren una tendència creixent els últims cursos. Els estudiants nord-americans representen un percentatge que es manté estable al llarg dels cursos, mentre que la resta del món (Àfrica i Oceania) resulta encara residual. Aquesta distribució resulta coherent amb l'orientació de la política de col·laboració internacional i captació internacional (Erasmus, marca consolidada a Amèrica

<sup>1</sup> A partir del curs 2006-07 s'inicien els màsters universitaris i els doctorats adaptats a l'Espai Europeu d'Educació Superior. La gran majoria de graus van començar a impartir-se el curs 2009-10, si bé a la UPF el curs 2008-09 ja es van iniciar 6 graus (Biologia Humana, Comunicació Audiovisual, Humanitats, Medicina, Publicitat i Relacions Públiques i Traducció i Interpretació).

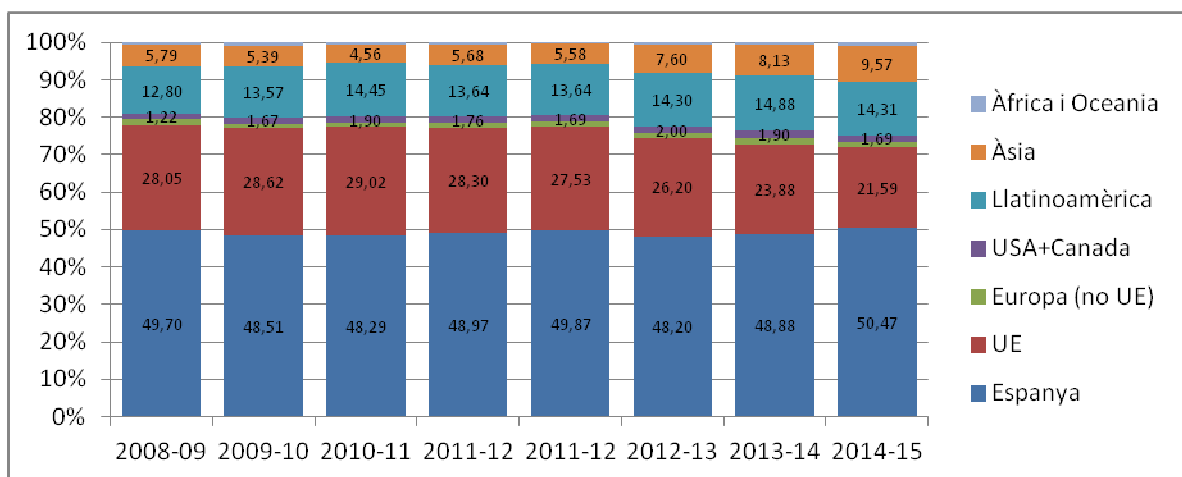
Llatina, exploració de mercats emergents i col·laboracions amb programes de beques governamentals) impulsada per la universitat.

**Gràfic 2: Internacionalització a la UPF segons procedència dels estudiants. Màster (%)**



Font: UEPA

**Gràfic 3: Internacionalització a la UPF segons procedència dels estudiants. Doctorat (%)**



Font: UEPA

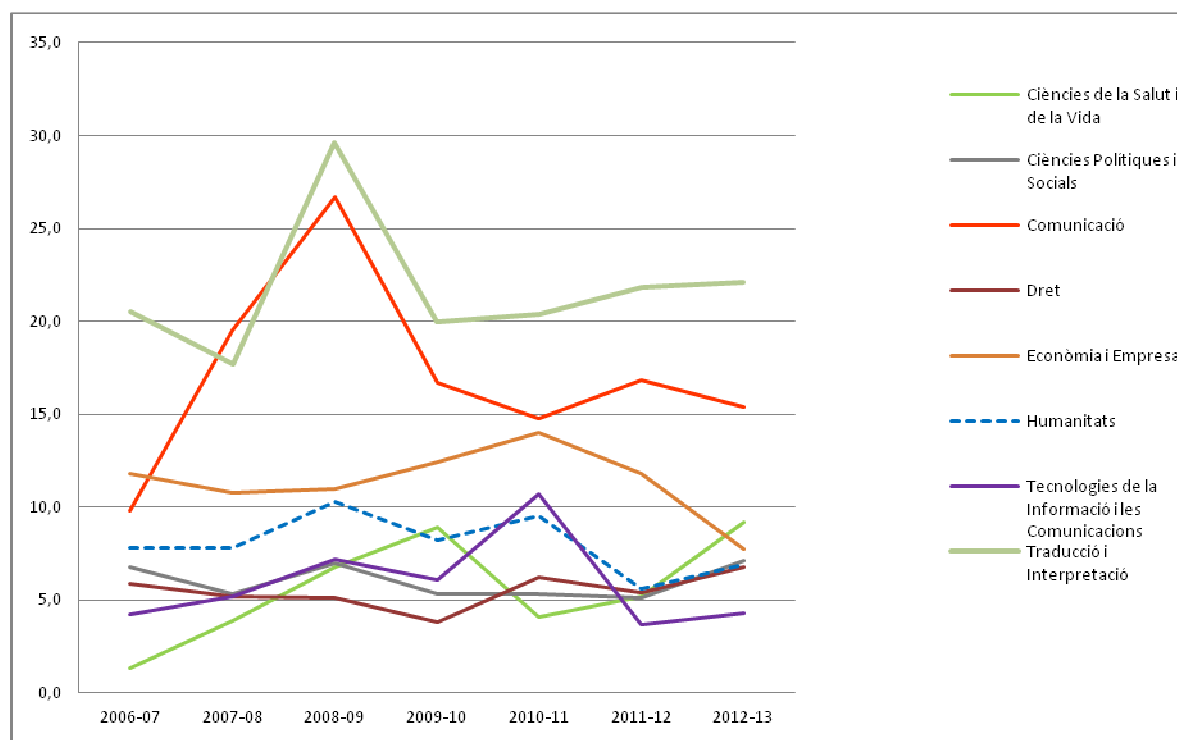
Aquest perfil d'estudiants exigeix una atenció personalitzada, des del moment en què s'interessen per estudiar a la UPF i fins a la seva fidelització a través de la matrícula, passant per assegurar una atenció orientada a la seva adaptació i immersió en un nou context acadèmic i vital per a què esdevinguin graduats competitiu internacionalment i ambaixadors de la UPF més enllà de les nostres fronteres.

En un moment on s'està apostant per captar estudiants internacionals per al grau, resulta crític articular els mecanismes de captació, accés i admissió que garanteixin la qualitat d'aquests; així com coordinar els serveis als estudiants que s'han de prestar per a assegurar el seu aterratge.

## Estudiants internacionals en mobilitat (*incoming*) a la UPF

Si els estudiants internacionals matriculats als graus són residuals, és precisament a través dels estudiants en mobilitat que arriben via convenis d'intercanvi i programes internacionals que s'han assolit uns destacats índexs d'internacionalització a casa en aquest nivell d'estudis.

Gràfic 4: Estudiants internacionals en mobilitat al grau (%)



Font: UEPA

Des dels diversos estudis s'acullen cada any uns 600 estudiants en règim d'intercanvi, que fan possible al seu torn generar oportunitats de mobilitat sortint per als estudiants de la UPF. Així mateix, cal destacar la contribució del programa *Education Abroad* en la internacionalització a casa i la captació d'estudiants internacionals en el grau, que situa el percentatge d'estudiants estrangers presents al campus per sobre del 15%.

## Estudiants de la UPF en mobilitat internacional (*outgoing*)

Les oportunitats de mobilitat internacional per als graduats UPF s'han diversificat al llarg dels anys, tant geogràficament (anant més enllà d'Europa i el tradicional Erasmus), com a nivell de tipologia (incloent la possibilitat de pràctiques i la mobilitat de curta durada a l'estiu). En conjunt, entre el 28 i el 31% dels estudiants UPF en cada promoció de graduació poden acreditar una mobilitat internacional, constituint un dels trets diferencials dels graduats UPF i situant la universitat per sobre de la fita que estableix la Unió Europea d'assolir un 20% al 2020.

**Taula 1: Graduats que han fet una estada a l'estranger (%)**

Graduats que han fet estades a l'estranger/total graduats (%)

ESTUDIS	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-14
Administració i Direcció d'Empreses	39,0	38,0	45,2	37,7	43,1	46,6
Biologia	23,1	18,2	6,8	12,5	23,4	18,4
Ciències Empresarials	6,6	5,7	5,5	40,7	19,5	20,9
Ciències Polítiques i de l'Administració	38,5	40,6	45,7	40,7	30,9	37,3
Comunicació Audiovisual	42,6	27,1	33,3	79,1	46,0	36,3
Criminologia i Polítiques Públiques de Prevenció	-	-	-	-	10,6	4,6
Dret	20,8	15,5	20,3	13,1	20,5	24,8
Economia	43,7	37,8	45,5	38,3	22,9	42,2
Humanitats	39,6	40,2	32,7	10,2	39,4	42,7
Informàtica	33,3	7,1	4,0	26,9	2,4	14,3
Informàtica de Sistemes	3,4	6,3	0,0	4,2	11,1	30,8
International Business Economics	-	-	-	-	100,0	100,0
Llengües Aplicades	-	-	-	-	-	100,0
Medicina	-	-	-	-	-	26,1
Periodisme	22,4	15,2	23,5	0,0	26,3	42,3
Publicitat i Relacions Públiques	10,7	10,1	13,4	65,4	36,0	31,0
Relacions Laborals	0,0	0,9	0,0	26,3	4,0	2,3
Telecomunicació. Telemàtica	9,4	25,0	15,6	16,7	5,9	12,0
Traducció i Interpretació	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>TOTAL UPF</b>	<b>31,2</b>	<b>26,1</b>	<b>28,7</b>	<b>30,1</b>	<b>31,4</b>	<b>30,3</b>

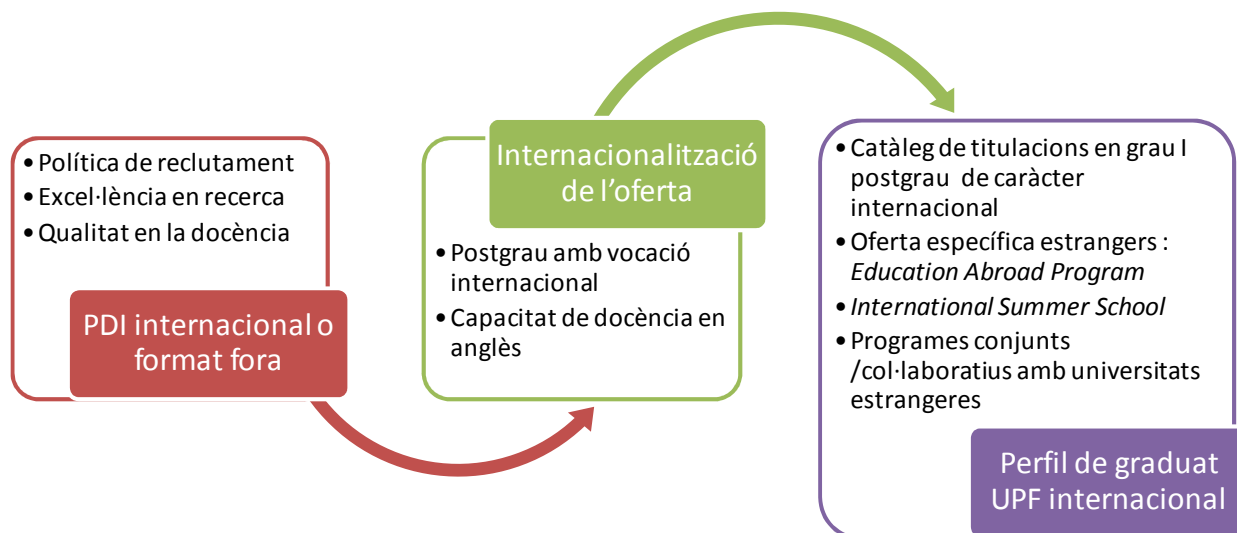
Des del 2007, la mobilitat internacional s'ha dotat de programes de beques que fan possible que més del 80% de tots els estudiants que marxen cada any ho facin amb algun tipus d'ajut. Aquesta política de beques ha estat possible gràcies a col·laboracions amb entitats financeres, però també per l'activació de mecanismes de retorn dels ingressos que generen els estudiants internacionals a casa nostra i per la captació de fons competitiu.

El potencial de continuar creixent en la internacionalització dels graduats UPF passa per explorar noves fórmules de mobilitat: créixer en pràctiques, incorporar el voluntariat internacional, valorar mobilitats de curta durada, estimular la "mobilitat virtual" i altres fórmules de col·laboració i reconeixement de crèdits amb universitats estrangeres, que poden anar des de plantejaments oberts i flexibles a l'articulació de programes conjunts.



# Internacionalització de l'oferta UPF

Una de les condicions per a consolidar l'expansió internacional de la UPF amb l'objectiu d'esdevenir una universitat de referència a Europa consisteix a definir i difondre una oferta docent d'excel·lència, així com oportunitats de recerca de primera línia internacional.



## Un postgrau internacional

S'ha aprofitat un cercle virtuós pel qual la capacitat d'atraure professorat i recercadors internacionals o formats fora es tradueix en un major potencial per a definir una oferta de perfil internacional, tant en contingut com en forma. Aquest potencial s'ha desplegat en la seva expressió màxima en el catàleg de postgrau, on gradualment l'anglès es consolida com a llengua de treball en exclusivitat o en coexistència amb el català i el castellà, i s'experimenta amb fórmules de dobles titulacions o titulacions conjuntes amb universitats estrangeres.

## Universitat multilingüe

Les tres llengües de treball, reconegudes en el marc de la UPF com a universitat multilingüe, també reequilibren la seva presència al grau, amb un creixement considerable de l'anglès en alguns centres i una distribució general de les hores de docència teòrica on català (55%), castellà (30%) i anglès (15%) conformen un mosaic d'assignatures que acullen tant als estudiants locals com als estudiants internacionals en mobilitat. Tanmateix, darrera aquestes xifres genèriques, s'amaguen grans diferències per estudis, que condicionen el potencial d'internacionalització tant de la seva oferta, com dels seus graduats.

Taula 2: Hores de docència teòrica segons idioma impartició als Graus (%)

**Hores de docència TEÒRICA ofertes a GRAU segons l'idioma**

Estudi	Total	2013-2014		% 3a llengua
		% cat	% cast	
<b>Facultat de Ciències de la Salut i de la Vida</b>				
Grau en Biologia Humana	1.153,5	53,71	39,01	7,28
Grau en Medicina	829,5	49,13	48,22	2,65
<b>Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales</b>				
Grau en Administració i Direcció d'Empreses / Economia	6.067,0	37,82	26,17	36,01
Grau en Ciències Empresariales	1.864,0	45,92	24,46	29,61
Grau en International Business Economics	2.442,0	0,00	0,00	100,00
<b>Facultat de Ciències Polítiques i Socials</b>				
Grau en Ciències Polítiques i de l'Administració	3.518,0	62,99	30,19	6,82
Grau en Filosofia, Política i Economia	304,0	24,67	55,59	19,74
<b>Facultat de Comunicació</b>				
Grau en Com. Audiovisual	3.408,0	77,93	20,31	1,76
Grau en Pub. i Rel. Púb.	2.728,0	64,37	24,63	11,00
Grau en Periodisme	7.830,0	59,85	30,82	9,32
<b>Facultat de Dret</b>				
Grau en Dret	5.872,1	47,93	42,13	9,95
Grau en Criminologia i Polítiques Públiques de Prevenció	1.562,0	54,29	42,51	3,20
Grau en Relacions Laborals	2.493,0	63,74	32,01	4,25
<b>Facultat de Dret i Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales</b>				
Doble grau Dret / ADE - Economia	1.108,0	39,89	51,08	9,03
Grau en Humanitats	7.677,0	50,50	43,09	6,41
<b>Facultat de Traducció i Interpretació</b>				
Grau en Traducció i Int.	4.330,0	33,03	4,16	62,82
Grau en Llengües Aplicades	3.170,0	42,59	1,89	55,52
<b>Escola Superior Politècnica</b>				
Grau en Enginyeria de Sistemes Audiovisuals	2.606,9	71,35	21,63	7,02
Grau en Enginyeria de Telemàtica	2.606,9	70,65	22,33	7,02
Grau en Enginyeria en Informàtica	2.624,9	71,54	21,49	6,97
Grau en Enginyeria Biomèdica	907,5	54,82	32,84	12,34
<b>TOTAL UPF</b>	<b>65.102,3</b>	<b>52,22</b>	<b>27,59</b>	<b>20,20</b>
<b>Total UPF sense (TI ni LA)</b>	<b>57.602,3</b>	<b>54,19</b>	<b>30,76</b>	<b>15,05</b>

Taula 3: Hores de docència teòrica segons idioma impartició als Màsters (%)

**Hores de docència ofertes en MÀSTERS segons l'idioma**

Estudi	2013-2014			
	Total	% cat	% cast	% 3a llengua
<b>Departament de Ciències Experimentals i de la Salut</b>				
Màster en Recerca Biomèdica (BIOMED)	320	12,50		87,50
Màster en Laboratori d'Anàlisi Clíniques (BIOLAC)	110	80,00	20,00	
Màster en Bioinformàtica (BIOINFO)	281			100,00
Màster en Salut Pública (MSP)	351,25	1,99	96,87	0,00
Màster Indústria Farmacèutica i Biotecnològica	160	100,00		
Màster en Salut Laboral				
<i>Màster en Neurociències</i>	38	5,26	31,58	63,16
<i>Màster en Seguretat i Salut Treball: Prevenció Riscos Laborals</i>	169	17,75	82,25	
<i>Màster en Medicina Respiratòria</i>	93	76,34	23,66	
<b>Departament de Ciències Polítiques i Socials</b>				
Màster en Ciències Polítiques i Socials				
Master en Gestió de la Immigració	248	15,32	36,29	48,39
Master en Recerca en Ciència Política	150			100,00
Màster en Filosofia Política	308		43,51	56,49
Màster en Recerca en Sociologia i Demografia	330			100,00
Màster en Democràcies actuals: nacionalisme, federalisme i multiculturalitat	324			100,00
<i>Master Gestión Pública</i>	80	100,00		
<i>Master en estudios latinoamericanos</i>				
<b>Departament de Comunicació</b>				
Màster en Innovació i Qualitat Televisives (de TV3)				
Màster d'Estudis Avançats en Comunicació Social	360	43,33	48,06	8,61
Màster en Estudis de Cinema i Audiovisual Contemporani	510	52,94	47,06	
<i>Màster en Gestió de Continguts Digitals</i>	240	22,92	77,08	
<i>Màster en Joventut i Societat</i>	31,2			
<i>Màster en Estudis teatrals</i>	45	100,00		
Màster Universitari en Comunicació Social	465	33,55	55,48	10,97
Màster en Gestió estratègica de la comunicació i les relacions públiques	140			100,00
<b>Departament de Dret</b>				
Màster Avançat en Ciències Jurídiques	672		72,32	27,68
Màster en Criminologia i execució penal	180	33,33	66,67	0,00
<i>Master en Estudis de dones, gènere i ciutadania</i>	60	100,00		
<b>Departament d'Economia</b>				
Màster de Recerca en Economia, Finances i Empresa	1840			100,00
<b>Departament d'Humanitats</b>				
Màster en Estudis Comparatius de Literatura, Art i Pensament	480	20,83	79,17	
Màster en Creació Literària				
Màster en Literatura Comparada i Traducció Literària				
Màster en Estudis Xinesos	750		84,00	16,00
<b>Departament de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions</b>				
Màster en Tecnologies de la Informació, la Comunicació i els Mit				
Màster Sistemes Cognitius	101	0,00		100,00
Màster en Tecnologies del So i de la Música	615,5	31,52	20,80	47,68
Sistemes Intel·ligents Interactius	203	8,87		91,13
<i>Màster en Ciències avançades de les telecomunicacions modernes</i>				
<i>Visió per computador</i>	52			100,00

<b>Departament de Traducció i Ciències del Llenguatge</b>				
Màster en Estudis de Traducció: Estratègies i Procediments				
Màster en Lingüística i Aplicacions Tecnològiques				
Màster en Estudis de Traducció	620	82,26	17,74	0,00
Màster en Lingüística Teòrica i Aplicada	600	90,00	6,67	3,33
Màster en Estudis del Discurs: Comunicació, societat i aprenentatge	240	50,00	50,00	
Màster en Formació de professors d'espanyol com a llengua estrangera	40		100,00	
<b>Institut Universitari d'Història Jaume Vicens Vives</b>				
Màster en Història del Món	360	8,33	75,00	16,67
Màster Universitari en Formació de Professorat	574,24	79,89		20,11
<b>TOTAL UPF</b>	<b>12.141,2</b>	<b>27,3</b>	<b>32,4</b>	<b>40,21</b>

## **Programa *Education Abroad***

El salt qualitatiu en la confecció d'una oferta veritablement internacional al grau es va iniciar ara fa més de 10 anys amb la creació del programa *Education Abroad*, al que s'ha afegit més recentment l'Escola d'Estiu Internacional, responnent a una demanda de pagament per estudiar llengua i avançar continguts curriculars durant períodes de mobilitat de llarga o curta durada.

La creació d'una oferta ad hoc complementa les limitacions de l'oferta regular dels estudis, mentre aquests fan un procés d'incorporació progressiva de l'anglès, així com una revisió dels continguts curriculars per a obrir-se al món i cerquen fórmules més permeables de reconeixement.

## **Nous graus internacionals**

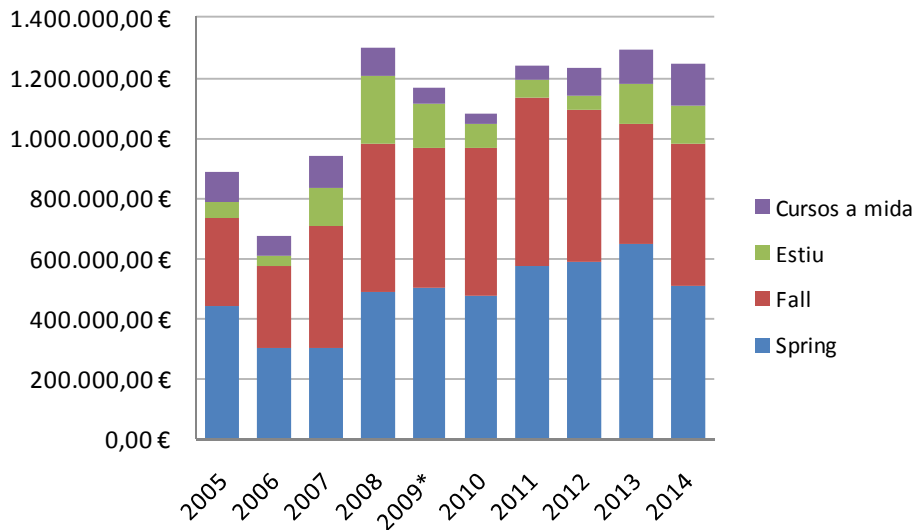
Aquesta darrera línia de treball, encetada amb el grau *International Business Economics*, i que suposa una revisió del catàleg i la orientació de la formació de grau, s'està reforçant ara amb la proposta dels nous graus de *Global Studies* i Bioinformàtica sota el model 3+2.

La internacionalització de l'oferta no s'esgota en la creació de nous programes, sinó que les seves possibilitats es multipliquen en clau de combinatòria interna (potencial de crear itineraris o *minor Global Studies* dins de cadascun dels graus) i de combinatòria externa (titulacions dobles o programes conjunts amb universitats estrangeres). L'exploració d'aquestes vies no només contribueix a internacionalitzar l'oferta de cara enfora, sinó a crear oportunitats d'internacionalització a casa per a formar un perfil de graduat UPF competent com a ciutadà i professional que haurà d'operar en un entorn global.

## **Impacte econòmic dels estudiants internacionals**

Finalment, malgrat que aquesta no sigui la motivació primària de l'aposta per la internacionalització de l'oferta a la universitat, cal esmentar l'impacte econòmic que els estudiants internacionals poden generar en termes de matrícula diferencial en el màster i de matrícula a preu de cost en la resta de programes.

**Taula 4: Evolució dels ingressos del Programa *Education Abroad* per tipologia**



Font: Servei de Relacions Internacionals, Gener 2015

En un context de restriccions pressupostàries i en el marc d'una universitat inequívocament pública, la consideració de la viabilitat econòmica de nous i vells programes, juntament amb el valor afegit que aporten als graduats, ha de ser motiu de revisió contínua. En aquest sentit, no es poden menystenir els marges que ofereix l'obertura a un públic internacional, a més del potencial transformador que ja implica aquest públic o les col·laboracions internacionals per si mateixos.

## Política d'aliances internacionals

El mapa de les relacions internacionals de la UPF s'estén a partir de les relacions del professorat i personal investigador que conforma el nucli original de la universitat. D'Europa i Amèrica, on existeixen convenis històrics, la universitat ha ampliat les seves col·laboracions amb els països de l'Àsia Pacífic i més recentment i residual a l'Àfrica, a través de missions institucionals de caràcter unilateral o multilateral, i de l'activació de contactes acadèmics.





El mapa actual mostra l'extensió i la diversificació geogràfica de la política d'aliances internacionals, amb especial atenció als països emergents, que s'han treballat conjuntament amb l'Aliança 4 Universitats.

Tanmateix, també resulta evident la gran dispersió en termes d'institucions sòcies. En aquest sentit, en els darrers anys s'ha procedit a una anàlisi conjunta amb els centres per a fer balanç de l'activitat dels convenis de mobilitat i intercanvi a fi de prioritzar-los i reduir-los a aquells que realment funcionen. Paral·lelament, s'ha apostat per una política de substitució i millora d'universitats sòcies en tots els continents. Com a resultat, la UPF col·labora actualment amb 27 de les 50 millors universitats del món (segons el rànquing THE, 2013).

En una estratègia d'aprofundiment, cal destacar la participació de la UPF en xarxes europees com l'Europaeum (amb universitats històriques com Oxford, Bologna, La Sorbona, Cracòvia, Carlova de Praga, entre altres) i la més recent implicació en YERUN-*Young European Research Universities Network* (amb universitats de perfil jove i innovador que s'han posicionat en els rànquings internacionals, com Maastricht, Linköping, Essex, Konstanz, entre altres). Mentre als Estats Units, el CASB-*Consortium for Advanced Studies in Barcelona* dona accés a les universitats de l'*Ivy League*.

A partir d'aquesta densa xarxa de relacions, resta seleccionar un conjunt d'universitats amb qui desenvolupar aliances estratègiques i projectes de valor afegit de manera transversal com a UPF, abastant les dimensions de docència, recerca i transferència, com s'està fent ja amb la Johns Hopkins.



 Col·laboració acadèmica o institucional	 Associació Europaeum
 Estudi conjunt	 Consorci CASB

# Anàlisi DAFO en l'àmbit de la internacionalització

## Strengths

What do you consider to be the **STRENGTHS** of your international strategy, activities and operations? On what evidence do you base these judgements?

- Strong **international reputation** built in less than 25 years (UPF is the only Spanish university in the top 200 THE World ranking 2014, being the 165<sup>th</sup> worldwide, the 72<sup>nd</sup> in Europe and the 13<sup>th</sup> worldwide among those under 50), particularly in the field of Social Sciences and Humanities.
- Recruitment of **faculty** with international experience and exposure, who have the capacity for English medium instruction as well as a wealth of contacts (80% have studied or worked abroad, 22% are international, 1<sup>st</sup> Spanish university in the proportion of international faculty according to QS 2013) and who produce highly competitive international research outputs ("A" rating in international joint publications according to U-Multirank).
- Breadth of the **international partners' network**, particularly in Europe (over 200) and the Americas (over 100).
- High ratio of **student mobility** (circa 1 out of 3 graduates can claim an experience abroad, either on an academic exchange or placement).
- **English medium instruction** and English as a working language has shaped an attractive academic offering and a friendly environment for international students (1.800 incoming students for credit mobility, 36% in master and 52% in PhD postgraduate programmes last year).
- Research facilities and **capacity of research** groups in niche areas that succeed in European competitive calls (among the top 20 universities in Europe in terms of ERC grants).
- Joint strategic policy to approach **emerging and new markets** together with an alliance of the four leading universities in Spain, which give us competitive advantage before other universities and critical mass for advocacy.
- An **institutional culture** based on staff engagement. *Will the decentralisation and the creation of UCAs reinforce it?*

# Weaknesses

What do you consider to be the WEAKNESSES of your international strategy, activities and operations? What seems not to work so well, and therefore needs improvement, rethinking or development?

- **Risk of overrating the rankings and of self-indulgence** as an organisation, without a profound reflection on the goals of the university.
- No written internationalisation strategy, which is taken for granted and understood to be mainstreamed and embedded in research and teaching, as well as instilled in all services (*or is there rather the underlying but false assumption the International Relations service is catering for the different international audiences and dealing with all internationalisation dimensions?*). There is a **need for a truly integrated and aligned vision based on ownership** of internationalisation by all units and Schools, including also the UPF group (affiliated schools and research centres under the UPF brand), and a **comprehensive and holistic approach to internationalisation**.
- **Poor information management** about faculty international connections, which undermines the huge potential to build on existing relations.
- Students and Scholars services are not adapted to the international students and faculty needs. There is a **shortage of skills** at the administration level (English language skills, international mobility and references, sensitivity or buy-in of the international strategy?), which requires urgent professional development in this area.
- **No leadership** in international marketing and recruitment policies, together with a fragmentation of policies and lack of coordination and economies of scale among the UPF group.
- The breadth of the international partners' network, which is desirable to give students a wide array of choices, does not come hand in hand with depth and spread. **Priorities on preferred partners** (selection of existing ones and proactive approaches to broaden the geographical scope) or strategic projects (merging cooperation in education and research in transformational partnerships) to work on are to be decided and communicated institution-wide.
- **Different speeds and policies** by Schools and Departments, without either a clear result-oriented institutional strategy or quality assurance and performance evaluation process. Some fields are leading the way, while others are lagging behind and there are no specific goals and benchmarks to set the bar higher for all. In general, there is less English medium instruction at the Bachelor level, limiting the opportunities for mobility and internationalisation, and the curriculum is also less internationalised in terms of contents and formulas (like double degree schemes). The CeQuInt (Certificate of Quality in Internationalisation) was awarded to the School of Economics and Business by a small margin, but other Schools would not be able to pass the same standards.



# Opportunities

What do you consider to be the major external favourable conditions and the OPPORTUNITIES available to your university in the international domain now and in the future? What is your evidence?

- Globalisation of higher education can reshape UPF into a **world-class university**, if we are able to define our own uniqueness and to stand to the test of strict benchmarking exercises.
- Reviewed **programmes supporting international cooperation** in higher education (Erasmus+) and research (Horizon 2020) within Europe and worldwide for 2014-2020.
- **New legislation developments** eliminating the burdens of international students' admissions at undergraduate level and entitling Spanish universities to charge full tuition costs to non-EU students.
- **Demographic shift** forcing universities to look beyond the national borders to recruit more and better students (worldwide population and student demand data trends) with appealing and innovative programmes.
- **Proposals for collaboration** coming from the outside and a strong international network that the university needs to capitalise on to enhance its international profile in benefit of both international and local students and faculty, increasing the attractiveness of the university as a whole.
- **Boom of new technologies**, which applied to the international strategy, can multiply the opportunities to reach out to new audiences and enhance global branding, as well as to internationalise the classroom (IaH).
- **Location and cultural assets:** strength of the Barcelona brand, Barcelona as a higher education and research hub, multilingualism and intercultural diversity in a global city, nation and identity live lab, Spanish as the second most spoken language in the world, Spain as a bridge to Europe and Latin America, etc.

# Threats

What do you consider to be the THREATS that confront your university in the international strategy, activities and operations? The BARRIERS to seizing the opportunities? What is your evidence from external sources (e.g. government, competition, resources unfavourable trends etc.)?

- **Lack of a Spanish organisation supporting the internationalisation of universities** (Fundación Universidad.es was founded with this mission but has met the expectations) as in other countries. *The Catalan government is trying to play this role but resources are limited.*
- **Failure of a coordinated strategy** between the Ministry of Education, the Ministry of Internal Affairs and the Ministry of External Affairs, which hampers talent and student recruitment.
- **Uncertainty created by pending legislation changes** concerning the structure of degrees (from 4+1 to the option of 3+2). *-This is temporary, as it can also be seen as an opportunity once the context is settled.*
- **Higher and fiercer competition** from global and national universities pursuing aggressive marketing and recruitment policies or just providing better prospects in terms of employment opportunities after graduation, which makes it harder to define our value proposition to international degree-seeking students (competing by cost, while stressing the value of quality of life and the privileged education and research environment?), or employment conditions for faculty and researchers, which can result in high turnover (although there are programmes like ICREA and Serra Hunter helping Catalan universities in attracting and retaining talent, specially from abroad).
- **Risk of misleading goals if a short-sighted income-driven perspective of internationalisation prevails over a long-term vision** based on consolidating key alliances and building a strong reputation in countries/regions where the university is still not that well-known. *Although this is an internal option and there are many ways to address it, there is a strong external pressure to focus on income-generating activities with dubious added value.*
- **Resistance to invest** in marketing and recruitment in times of financial restrictions. *Again, this might be internal but justified by the external context.*
- **Political uncertainty** about the future of Catalonia and how it fits in Spain and Europe might be perceived by some foreign countries **as instability.**