

Informe i propostes del Grup de Treball en Societat, Ciutat i Transformació

President: Jaume Guillamet

Gener-juliol del 2015



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Índex

Introducció.....	1
DIAGNOSI.....	2
1. Identitat i imatge institucional	2
2. Missions de la Universitat.....	3
3. La projecció exterior	4
4. Interacció amb l'entorn	7
5. Compromís amb la comunitat universitària i la societat.....	9
6. Gestió interna.....	10
7. Comunicació.....	11
8. Conclusions	12
DAFO.....	14
Fortaleses	14
Debilitats.....	14
Amenaces.....	15
Oportunitats	16
Participants del Grup de Treball en Societat, Ciutat i Transformació	18

Introducció

Aquest document és el resultat de les sessions del Grup de Treball en Societat, Ciutat i Transformació del Pla Estratègic UPF 2015-2025, i ha estat elaborat a partir de les aportacions dels seus membres en una primera sessió i enriquides amb el debat sobre un primer text en les sessions següents.

DIAGNOSI

1. Identitat i imatge institucional

En primer lloc, es considera necessari reflexionar sobre la identitat institucional de la Universitat Pompeu Fabra i sobre la percepció social que se'n té, ara que la UPF compleix els seus primers 25 anys de vida. En aquest marc, es constata que té una bona projecció així com una imatge sòlida dins del sistema universitari català i espanyol i que, també, ha assolit una projecció internacional remarcable. Les altes notes de tall en l'accés als graus són bona prova que la societat catalana la coneix i la percep com una bona universitat pública. Les posicions reconegudes en els rànquings universitaris internacionals, la presència de professors estrangers i l'alta demanda d'estudiants en els postgraus són prova de l'extensió d'aquest coneixement i d'aquesta percepció.

Hi ha, però, un element de distorsió que s'arrossega des de la fundació: la confusió sobre la seva naturalesa com a universitat privada o pública, ja sigui per la seva associació als valors d'excel·lència i d'un cert elitisme o pel fet –poc habitual– d'haver estat la primera a dur un nom de persona i no de ciutat. No obstant això, si observem els resultats de l'*Enquesta de coneixement i identitat de la Universitat Pompeu Fabra*, en atenció a les diferències per franges d'edat, sembla que la identificació clara com a universitat pública va augmentant a mesura que hi van passant successives promocions d'estudiants.

Hi ha coincidència a constatar la necessitat de forjar un **relat propi de la UPF**, que l'ha de diferenciar de la resta d'universitats, i actualitzar allò que es va formular en el naixement de la institució. Tot i que la noció de singularitat ha acompanyat la UPF des de la seva fundació, sembla necessari establir amb claredat els trets del seu **perfil diferencial**, imprescindible perquè la Universitat pugui posicionar-se sòlidament i no sigui engolida pel món global, tenint molt en compte la irrupció de les noves tecnologies. En aquest sentit, es considera necessari establir quins models impulsats per altres universitats internacionals podrien ser la referència per a la UPF.

Heus aquí algunes propostes dels trets que haurien d'integrar la definició de la identitat institucional de la UPF:

- a) **Universitat jove**, compromesa amb el salt endavant de Barcelona i de Catalunya del 1992.

- b) **Universitat *glocal***, amb una forta personalitat local i una potent projecció global.
- c) **Projecció internacional** en professorat, investigadors i alumnes.
- d) **Multilingüisme** català-castellà-anglès en la docència, la recerca, la transferència i la cultura.
- e) **Universitat oberta** a la societat, l'economia i la cultura.
- f) **Visió integrada** de l'activitat acadèmica centrada en les persones i el servei a la societat.
- g) **Projecte individualitzat i flexible** per als estudiants, professorat i personal d'administració i serveis.
- h) **Alts resultats acadèmics** proporcionals a les seves dimensions i al seu projecte.

2. Missions de la Universitat

Habitualment es parla de les tres missions de la Universitat —**recerca, docència i transferència**—, totes elles vinculades a la finalitat de formar professionals. Es considera que la **cultura**, en el sentit ampli de coneixement que inclou la ciència, hauria de ser també una missió de la universitat i es proposa com a la seva quarta missió. Es tracta de donar als ciutadans, dins i fora de la universitat, eines per relacionar-se amb el món contemporani, per generar idees, per transformar-lo. En consonància, la universitat ha de ser una fàbrica d'idees, entesa com a lloc de debat, de discussió i de política que promogui la cultura de la ciutadania i ha de vetllar per garantir l'accés de qualsevol ciutadà a aquesta institució, sigui quina sigui la seva condició social. En aquest marc es plantegen les reflexions següents:

- a) **Redefinir el concepte de 'formació'**: la universitat no és només un centre que prepara els estudiants per al mercat laboral. Cal pensar en una formació més global, una formació per a tota la vida i per a tota una comunitat. *Formació* també vol dir donar accés a la cultura.
- b) **Redefinir el concepte de 'recerca'**: no ha de ser una activitat tancada en ella mateixa, sinó orientada cap a la societat, de manera que es lligui més al concepte de **transferència de coneixement**. Si la recerca es fa amb la ciutat, la societat i l'empresa, la transferència de coneixement s'incrementa.

- c) **Ampliar el concepte de 'cultura'**: cal trencar amb compartimentacions excessives del saber, com ara la divisió entre lletres i ciències. Davant la complexitat de l'actual context, cal tenir una visió no compartimentada, sinó integrada; lletres i ciències no poden anar separades. Cal tenir present que la ciència és cultura en tant que es desenvolupa a la universitat, ja que al món de la producció i l'empresa només seria una eina.

La universitat ha de ser una institució activa en la transformació de la societat. Ha de transmetre al seu personal aquest compromís de la seva activitat vers l'entorn. Una activitat docent, de recerca, de transferència i de cultura per a la qual la societat dota de recursos a la universitat. L'obertura de la nostra universitat a l'exterior ha de ser un objectiu estratègic.

3. La projecció exterior

Hi ha una tensió permanent entre els àmbits local, nacional i internacional, que sorgeix de la combinació de tres elements que se superposen: la vinculació diària a Barcelona i el seu entorn, el servei general a Catalunya, i la vocació d'una projecció espanyola i internacional. S'adverteix que aquesta projecció internacional serà molt més eficient si es fa explotant totes les potencialitats del món local, en línia amb l'esmentat concepte de 'glocalitat'. Caldria establir, doncs, unes prioritats per a la projecció en cada un d'aquests àmbits geogràfics, tenint en compte que, en primer lloc, la majoria dels estudiants provenen de la ciutat de Barcelona i les comarques del voltant; que, en segon lloc, el districte universitari correspon a tot Catalunya; i, en tercer lloc, que a la resta d'Espanya la UPF ja ha assolit una posició d'atracció i de lideratge.

L'àmbit internacional ja s'ha convertit en el focus i en la referència forta per a la captació d'estudiants de postgrau i de doctorat, tenint en compte que la Unió Europea (UE), la regió de la Mediterrània i l'Amèrica Llatina han demostrat ser-ne l'espai natural. En aquest sentit, la UPF és forta en la captació de recursos internacionals per als programes de recerca, en la captació d'estudiants de postgrau, en la mobilitat dels estudiants de grau i en la visibilitat internacional del professorat. Tot i això, caldria plantejar-se si volem ser una universitat amb una internacionalització integral i què caldria fer per arribar a ser-ho.

Les possibilitats que ofereix la projecció internacional plantegen l'oportunitat de proposar com a objectiu estratègic un augment dels estudiants de postgrau (amb un increment percentual respecte dels estudiants de grau), que suposaria un reforçament del perfil d'universitat de recerca. Es presenta, igualment, l'oportunitat de proposar com a objectiu la captació d'estudiants de grau europeus, així com d'altres àmbits; com que som una universitat pública, els estudiants de la UE tenen els mateixos drets que els espanyols a l'hora d'accedir-hi.

Aquest reforçament de la internacionalització dels estudis seria positiva per als estudiants locals per l'enriquiment de l'entorn que se'n derivaria i, alhora, complementaria l'elevada mobilitat dels nostres estudiants, que ja és superior a la mitjana de la UE en programes Erasmus. Alhora, i tot i que l'objectiu principal ha de ser la captació de talent, aquest reforçament en l'àmbit extracomunitari podria aportar nous ingressos a la UPF, de manera que els recursos obtinguts per les matriculacions d'estudiants internacionals poguessin revertir en formes d'igualtat d'oportunitats. S'assenyala la posició destacada de Barcelona dins l'escenari europeu i internacional, com una oportunitat per a aquesta captació de talent.

Un aspecte d'importància creixent per a la projecció exterior i internacional de la Universitat és la relació amb els antics alumnes (*Alumni*) o graduats UPF. Caldria revisar l'enfocament actual, que sembla basat principalment en una oferta de serveis de la mateixa universitat vers els seus graduats. Aquest enfocament, que podia ser interessant anys enrere, ha perdut la seva vigència, ja que altres elements de la societat ja ofereixen aquests serveis. Per altra banda, sembla que l'objectiu final sigui generar recursos econòmics, objectiu que és poc viable a causa del predomini a Espanya d'una cultura de finançament per mitjà d'impostos davant la cultura de donacions de les universitats anglosaxones.

Es considera interessant potenciar el sentiment d'identitat i de comunitat universitària amb la promoció d'espais de relació, d'activitats i de compartir la noció de projecte de vida. Aconseguir incrementar l'interès i la mobilització dels graduats UPF hauria de ser un objectiu important. També ho hauria de ser potenciar la seva relació amb els estudiants, considerant els interessos comuns entre uns i altres. Cal tenir present que la satisfacció amb la qual en surten els graduats, l'èxit en la seva inserció laboral i la bona valoració que aquests transmetin a la societat són la millor propaganda per a la Universitat.

Sobre les diferents línies de projecció de la UPF, s'apunten les propostes següents:

- **Continuar avançant en la captació d'estudiants de grau** als instituts i centres d'ensenyament secundari, amb una millora de la relació i del treball conjunt en la orientació universitària dels seus alumnes.
- **Plantejar fórmules de captació internacional d'estudiants de grau**, tant en la incorporació als estudis oficials com en l'oferta d'estudis propis. Es tractaria de combinar el multilingüisme de la UPF –que afavoreix l'ensenyament en anglès–, amb l'interès creixent per una mobilitat orientada cap a l'*authenticity*, que busca l'ensenyament en català i en castellà.
- **Promoure acords bilaterals amb universitats internacionals** per a la creació de dobles graus que puguin ser cursats simultàniament a les universitats participants amb programes de mobilitat específics.
- **Considerar l'impacte social de la mobilitat** promovent accions de suport als intercanvis, després de la desaparició dels programes de cooperació universitària.
- **Potenciar més la segona etapa de la formació superior, els màsters i doctorats**, augmentant la transversalitat i la interdisciplinarietat. Reconsiderar la durada dels màsters d'un sol any mitjançant fórmules que permetin l'accés d'estudiants de la UE i altres països, els quals demanen períodes de dos anys.
- **Aprofitar el pol d'atracció potent que és Barcelona** com a factor determinant en l'atracció d'estudiants i de professors de fora de l'àmbit nacional. Cal adaptar la projecció i l'oferta de la UPF tenint en compte els grans canvis de la ciutat.
- **Evitar els perills derivats de l'atracció turística per Barcelona** reforçant els aspectes qualitius dels intercanvis i promovent aliances basades en el coneixement.
- **Plantejar Catalunya com un teixit de *crossroads* culturals**, com a plataforma d'interacció i de difusió del món cultural en disciplines tradicionals i innovadores. Promoure l'explotació d'aquestes potencialitats i la seva projecció exterior per a totes les àrees de coneixement de la UPF, promovent xarxes i aliances en l'àmbit català i internacional.
- **Estudiar noves vies de captació d'estudiants internacionals** com ara la creació de delegacions adreçades a estudiants internacionals en països en els quals difícilment podem atraure'ls als campus propis. La captació podria culminar

també en la finalització dels seus estudis a Barcelona. Considerar en aquest marc la utilització de les possibilitats creixents de les noves tecnologies com els cursos en línia oberts i massius (Massive Open Online Courses - MOOC).

- **Reforçar la identitat i posar en valor les funcions professionals del personal d'administració i serveis**, no sols pel que fa a la docència i la recerca, sinó també a la transferència de coneixement i a la creació de cultura. La millora de les seves competències lingüístiques, mobilitat, intercanvis i col·laboració amb altres universitats és transcendental per a la projecció i la internacionalització de la UPF.
- **Cuidar i potenciar la figura dels *Alumni*** des de la noció, i al servei, del sentiment de comunitat universitària. Promoure les trobades personals, les relacions en xarxa i les iniciatives culturals i de solidaritat. Per això, es proposa dinamitzar la relació entre graduats i estudiants en curs a través de formes de *mentoring*, que contribueixin des de l'experiència dels primers a l'atenció personalitzada dels segons, i de *networking*.

4. Interacció amb l'entorn

La Universitat, en general, hauria de ser proactiva per tal de superar la considerable desconexió existent amb altres àmbits de la societat que tenen també una funció formativa i de creació de cultura, com ara associacions, centres artístics i culturals, sectors de creació, teatres i museus, entre d'altres, a més de les diverses administracions públiques. Per establir aquesta interacció amb l'entorn, es considera essencial identificar les fortaleses de la UPF així com les contribucions que pot fer per obrir les seves portes a aquestes col·laboracions. Un capital singular del qual es disposa és l'enfocament vers les persones de totes les àrees de coneixement que abraça la UPF. D'aquest capital, se'n pot derivar una línia d'actuació que impregni tant la interacció de la Universitat amb la ciutat de Barcelona, com la seva col·laboració amb els sectors socials i econòmics i la seva actuació com a agent de transformació.

En aquest diàleg interactiu amb la societat, la Universitat ha de prendre la iniciativa a l'hora d'acostar-se als agents del seu entorn, sense esperar que siguin els agents externs els qui s'apropin a nosaltres. Per a una universitat petita com la UPF aquest diàleg i aquesta

col·laboració amb l'entorn ha de ser més fàcil. Un entorn que no s'ha de limitar al més proper i immediat, sinó que ha de mirar també cap a l'horitzó europeu i internacional, en resposta a la projecció internacional que ja ha assolit la UPF.

En relació amb aquests plantejaments es formulen algunes propostes:

—**L'obertura i la col·laboració amb l'entorn dels barris** que acullen les instal·lacions de la UPF hauria de ser la primera prioritat, obrint els espais dels campus a l'ús social i a les activitats dels seus veïns.

—Les **aportacions individuals i col·lectives** de professors, investigadors, estudiants i altres membres de la comunitat universitària requeririen d'uns indicadors que identifiquin i que avaluin la seva influència en les diverses activitats i esdeveniments de la vida pública. A més de tenir-ne un coneixement estructurat, això permetria dissenyar la projecció ciutadana de la UPF.

—La **vocació d'universitat urbana** de la UPF s'hauria de concretar també en l'oferta d'estudis urbans com els que ofereixen algunes universitats internacionals, principalment en el postgrau. Els projectes municipals per convertir Barcelona en una 'ciutat intel·ligent' que aplica les tecnologies al servei de les persones, la producció i la qualitat de vida, representen una oportunitat de col·laboració tecnològica, social i humanística.

—**Aprofundir en la vocació emprenedora de la Universitat.** Cal promoure un apropament als sectors econòmics que pugui aportar beneficis mutus, com ara facilitats per a la inserció laboral dels graduats, postgraduats i doctors; la transferència de coneixement a l'empresa; i, a mig o llarg termini, l'aportació de recursos, com succeeix en destacades universitats internacionals. En aquest context, caldria promoure la realització de pràctiques obligatòries a les empreses en tots els estudis de grau dins de les polítiques d'aproximació als sectors econòmics.

—**Aconseguir que la UPF esdevingui un agent de transformació** tant en l'àmbit cultural –com ja s'ha dit–, com en l'àmbit econòmic –especialment en emprenedoria, per ajudar a la transformació econòmica de la societat–, en l'àmbit polític –urbanisme, promoció, talent, servei de la ciutat...– i en l'àmbit social –al servei del progrés general, de la igualtat d'oportunitats i de la justícia social–. La formació dels alumnes com a professionals i com a ciutadans és l'instrument més

important, així com una recerca orientada socialment, la transferència i la difusió del coneixement a la societat i la creació de cultura.

5. Compromís amb la comunitat universitària i la societat

La responsabilitat social universitària comporta un compromís de la institució amb tots els membres de la comunitat universitària de transmissió i de promoció d'uns valors que els acompanyin al llarg de tota la vida personal i professional, i que enriqueixin la vida de la societat.

Universitat endins, la promoció d'aquest compromís ha de ser vista com el reforçament del sentiment de pertinença a la UPF, al voltant dels valors morals i socials que impregnen la formació dels alumnes i tota l'activitat universitària. Això pot contribuir a mantenir els estudiants vinculats a la Universitat un cop graduats i pot revertir a mig i a llarg termini en una aportació bidireccional amb la societat. A més de buscar l'exigència i l'excel·lència en la docència, la recerca, la transferència de coneixement i la creació de cultura, cal buscar també **l'exigència i l'excel·lència en els valors i potenciar el factor humà** de la UPF.

La condició d'universitat pública comporta l'assumpció d'aquesta responsabilitat social i la necessitat de verificar el seu exercici efectiu. El primer precepte de la responsabilitat social de la UPF és complir adequadament amb la seva funció pública.

Assenyalem, a continuació, diversos aspectes que s'han de tenir en compte en el compromís social de la Universitat:

- La **igualtat d'oportunitats** dels estudiants en l'accés a tots els ensenyaments i les possibilitats de mobilitat, intercanvi i especialització.
- Millorar l'**atenció tutorial** perquè els estudiants puguin treure el millor rendiment al llarg de la seva carrera.
- La **inserció professional** i la intervenció en l'esfera pública dels estudiants, tant a escala nacional com internacional. Cal esmerçar tots els esforços possibles per aconseguir-ho, procurant dotar els estudiants al llarg de la seva formació dels instruments tècnics i de les habilitats necessàries per assolir-ho amb èxit. El desenvolupament d'aquestes habilitats i capacitats ha de ser una part integrant i ineludible del seu currículum.

- L'**acolliment de la diversitat ètnica i la multiculturalitat** creixent de la nostra societat.
- La **sensibilitat davant dels problemes socials**, als quals la Universitat no solament no ha de ser aliena, sinó que hi ha de posar la màxima atenció.
- L'**atenció a les inquietuds culturals** en línia amb la que hauria de ser la **quarta missió** de la UPF, la cultura.
- Avançar en el concepte **aprenentatge-servei**, a través d'una activitat de servei públic al marge de l'àmbit acadèmic, amb un camp ampli de possibilitats en totes les disciplines.
- L'**oferta d'ensenyaments** sobre qüestions sensibles com la sostenibilitat.
- L'**orientació de la recerca** cap als aspectes problemàtics i innovadors.
- La **promoció de la transferència i la difusió del coneixement a la societat** en general i als sectors afectats i interessats, en particular.
- La **intervenció pública acadèmica** i l'aportació d'expertesa al debat polític i social.
- Una **política de comunicació global** que s'adreci tant a l'espai públic de la societat com al propi de la UPF.

6. Gestió interna

Per assolir tots aquests objectius cal millorar la gestió interna de la UPF més enllà de la part docent i acadèmica, en la qual es posa habitualment més atenció. És important tenir present la importància de la gestió ordinària de la Universitat, sovint afectada de rigidesa i compartimentació, així com d'una certa opacitat. En aquest sentit, es fan les propostes següents:

- **Trencar la compartimentació interna** de les estructures de dins de la Universitat i eliminar elements que entrebanquen i dificulten les accions transversals, cooperatives i innovadores.
- **Superar la baixa relació** que es detecta entre facultats, departaments, grups de recerca i serveis diversos, així com entre les diferents categories de personal docent, investigador, i d'administració i serveis.

- **Suprimir l'opacitat** i promoure la transparència del funcionament general de la Universitat per mitjà de la instauració de polítiques de gestió basades en la màxima professionalitat.
- **Avançar en una cultura interna de l'avaluació lligada al retiment de comptes (*accountability*)** i dur a terme les propostes de millores que se'n derivin. Caldria posar en marxa formes d'autoavaluació senzilles i clares que permetin a docents, investigadors, alumnes i administradors saber si estan fent bé la seva feina i en què han de millorar.
- Trencar la compartimentació interna, introduir projectes per compartir el coneixement, impulsar el model d'**aprenentatge col·laboratiu**.

7. Comunicació

Cal millorar la comunicació interna i externa, que continua sent deficitària malgrat els esforços i els nombrosos instruments existents. De la mateixa manera que s'ha constatat una manca general de coneixement ciutadà sobre l'activitat de les universitats en general i de la UPF en particular, caldria començar internament per millorar el coneixement de la pròpia comunitat universitària sobre el seu propi funcionament i activitat. Un objectiu prioritari ha de ser aconseguir que estudiants i societat coneguin bé els serveis que els ofereix i els pot oferir la Universitat. Aquesta manca de comunicació es pot desglossar en els aspectes següents:

- **Nivell intern:** hi ha un desconeixement de l'activitat que va més enllà de la docència ordinària i, sobretot, el treball d'investigació, els seus resultats i la seva utilitat social. Hi ha una desconexió entre els estudiants i la resta d'activitat dels professors. Caldria acostar els estudiants de grau al coneixement de l'activitat de recerca dels professors. Aquest desconeixement fa difícil que en acabar els estudis els alumnes mantinguin una relació amb la Universitat i puguin transmetre a la societat una noció completa de l'aportació que aquesta fa en matèria d'investigació, transferència i cultura.
- **Desconeixement del Grup UPF:** cal fer més visible el funcionament de les nombroses iniciatives i serveis lligats al nom 'UPF' –Oficina d'Informació

Laboral, UPF Sostenible, Business Shuttle...-. Actualment hi ha un desconeixement que es pot atribuir a una falta de coordinació entre les diferents parts de la Universitat. El resultat d'aquesta situació redunda en una percepció baixa i errònia de l'activitat de la Universitat. El mateix succeeix amb el Grup UPF –fundacions, centres de recerca, escoles adscrites–, les quals tenen una activitat molt important que no s'associa prou a la Universitat. A més de la manca de coordinació, caldria un paper directiu més visible del Rectorat i del Consell Social.

El desconeixement per part dels estudiants, dels mateixos membres de la comunitat i de la ciutadania de què està fent i què pot fer la UPF repercuteix de manera directa en la imatge i la projecció de la Universitat. Cal plantejar, doncs, noves estratègies de comunicació internes i externes, en la definició de les quals cal preveure la necessitat d'uns resultats d'impacte. Aquesta comunicació no ha de ser sempre global; potser és més efectiu singularitzar-la per a cada sector d'usuaris, clients i interlocutors. Si la UPF es vol posicionar amb solidesa en el panorama universitari hem de donar a conèixer el que fa d'una manera més eficient. La comunicació s'identifica com un element nuclear per a l'àmbit estratègic de "Societat, ciutat i transformació".

8. Conclusions

- Cal definir la identitat de la UPF i crear un relat en base a la seva vocació *glocal*, la projecció internacional; el multilingüisme; l'obertura a la societat, l'economia i la cultura; la visió integrada; el projecte individualitzat i els alts resultats en proporció a la seva dimensió i projecte.
- Cal incorporar la missió de creació de cultura, a les tres habituals de docència, recerca i transferència de coneixement, tot promovent les bones pràctiques en responsabilitat social.
- Cal intensificar la relació amb l'entorn barceloní i català, de manera activa, amb especial atenció als barris immediats; la col·laboració amb els sectors socials i econòmics; i els projectes en el camp del coneixement.
- Cal desplegar una cultura d'universitat internacional, amb uns requeriments de mentalització i d'acollida que impregnin l'estructura i el funcionament general, fins

al punt que no calgués un servei especialitzat de relacions internacionals sinó que estiguessin integrades en els serveis ordinaris.

- Cal posar en valor la importància de les funcions del personal d'administració i serveis com a col·laborador decisiu del personal docent i investigador i de l'alumnat.
- Cal cuidar i potenciar la figura dels *Alumni* al servei de la idea i el sentiment de comunitat universitària.
- Cal promoure l'exigència i l'excel·lència en els valors i el factor humà, a més de l'exigència i l'excel·lència acadèmica.
- Cal trencar barreres internes i promoure l'agilitat, la transparència i l'autoavaluació.
- Cal potenciar la comunicació interna com a base d'una millor comunicació externa.
- Cal proveir uns indicadors de l'activitat i la projecció de la UPF que siguin senzills, clars i fàcils de recordar per a tota la comunitat. Aquests indicadors han de permetre fer una diagnosi de la Universitat no basada en les percepcions, sinó en dades objectives i mesurables; i, alhora, han de facilitar futurs processos d'avaluació, tant externs com interns, imprescindibles per garantir la qualitat del projecte UPF en totes les seves dimensions (acadèmica, de gestió i social).

DAFO

Elaborat a partir de les aportacions fetes pel Grup de Treball en Societat, Ciutat i Transformació, en el decurs de les diverses sessions de treball que s'han celebrat en el marc d'elaboració del Pla Estratègic 2015-2025.

Fortaleses

- La UPF té una bona projecció, així com una imatge sòlida dins del sistema universitari català i espanyol, i també, ha assolit una projecció internacional remarcable.
- Notes de tall altes, de manera que la societat catalana ens coneix i ens considera com una bona universitat.
- Posicions reconegudes als rànquings internacionals, destacada presència de professors estrangers amb visibilitat internacional, alta demanda d'estudiants en els postgraus, i excel·lents taxes de mobilitat dels estudiants de grau.
- Vocació urbana lligada a la ciutat de Barcelona que afavoreix la captació de professors i d'estudiants.
- Dimensions reduïdes que faciliten el diàleg i la col·laboració de la Universitat amb el seu entorn més immediat.
- Presència i contribució intel·lectual importants dels membres de la comunitat universitària a la vida social.
- Fort sentiment de pertinença a la Universitat per part del PDI i del PAS, que es tradueix en orgull de formar part de la UPF.

Debilitats

- Perfil diferencial de la Universitat poc definit, imprescindible de millorar per posicionar-se sòlidament i no ser engolida pel món global.
- Visió excessivament compartimentada del saber, com en l'antiga separació entre lletres i ciències.
- Poca presència d'estudiants internacionals que vinguin a cursar el grau sencer.

- Poca definició de la identitat i les funcions professionals del personal d'administració i serveis (PAS), no sols pel que fa a la docència i a la recerca, sinó també a la transferència de coneixement i a la creació de cultura.
- Manca d'indicadors objectius sobre bona part de l'activitat de la Universitat, que dificulta fer-ne una diagnosi basada en dades i no en percepcions.
- Poca eficiència de la xarxa d'antics alumnes (*Alumni*), basada principalment en una oferta de serveis de la mateixa Universitat.
- Sentiment de pertinença a la Universitat insuficient per part dels estudiants.
- Manca de sensibilitat suficient davant els problemes socials i les inquietuds culturals de l'entorn (inserció dels graduats, conflictes socials, problemes econòmics...).
- Rigidesa, compartimentació i opacitat en la gestió ordinària.
- Interrelació insuficient entre facultats, departaments, grups de recerca i serveis diversos, així com entre les diferents categories de personal docent, investigador, i d'administració i serveis.
- Poca visibilitat del funcionament de les activitats i iniciatives dels serveis vinculats al nom UPF (Grup UPF, oficines, unitats...), tant internament com externa.
- Manca d'una plataforma o aparador per fer visibles les aportacions dels membres de la Universitat a la vida pública.
- Poca connexió entre el món universitari i altres àmbits de la societat que tenen també una funció formativa i de creació de cultura, com associacions, centres artístics i culturals, sectors de la creació, teatres i museus, administracions públiques.

Amenaces

- Confusió sobre la naturalesa pública o privada de la UPF, derivada de l'associació a valors d'excel·lència i de cert elitisme, que pot afectar negativament en la demanda per part dels estudiants.
- Manca d'instruments adequats de mecenatge i patrocini que permetin les donacions a les universitats.

- Influència negativa de l'atracció turística de Barcelona, que pot generar un impacte contraproductiu en els estudiants, la Universitat i a la ciutat mateixa.
- Manca endèmica de connexió entre l'àmbit universitari i l'empresarial.
- Desconeixement ciutadà de l'aportació social de la Universitat en general i identificació de la transferència de coneixement només en l'aspecte econòmic.

Oportunitats

- Explotar totes les potencialitats del món local per tenir una projecció internacional molt més eficient, en línia amb el concepte 'glocal'.
- Aprofitar la Unió Europea, la regió de la Mediterrània i l'Amèrica Llatina com els espais naturals de projecció i captació d'estudiants internacionals per al grau i el postgrau.
- Augmentar el nombre d'estudiants de postgrau, el qual suposaria el reforçament del perfil d'universitat de recerca.
- Reforçar la internacionalització dels estudis, que suposaria un enriquiment de l'entorn i complementaria l'elevada mobilitat dels nostres estudiants, alhora que podria aportar nous ingressos.
- Aprofitar la posició destacada de Barcelona dins l'escenari europeu, que pot contribuir a la captació de talent internacional, tant pel que fa a estudiants com a professors.
- La satisfacció amb la qual surten els graduats, l'èxit en la seva inserció laboral i la bona valoració que aquests transmetin de la UPF a la societat serien la millor carta de presentació de la Universitat i una contribució al seu prestigi.
- Promocionar acords bilaterals amb universitats internacionals per a la creació de dobles graus amb programes de mobilitat específics que permetin captar estudiants internacionals.
- Aprofitar totes les potencialitats de Catalunya en tant que cultura autòctona que també és una cruïlla potent d'influències culturals i una plataforma d'interacció i de difusió en disciplines tradicionals i innovadores, i promoure xarxes i aliances en l'àmbit català i internacional.

- Aprofitar les condicions que ofereixen determinades regions de l'Orient Mitjà i de l'Àsia per establir aliances i delegacions, adreçades a estudiants internacionals.
- Crear un Campus Virtual de forta visibilitat internacional, fent ús de les noves tecnologies.
- Promoure la millora de les competències lingüístiques, de la mobilitat i dels intercanvis del PAS, així com de la col·laboració amb altres universitats per tal de consolidar la projecció i la internacionalització de la UPF.
- Promoure programes de *mentoring* i de *networking* per integrar la figura dels *Alumni* dins del dia a dia de la Universitat i enfortir el seu sentiment de pertinença.
- Col·laborar amb els projectes de l'Ajuntament de Barcelona per convertir la ciutat en una *smart city* o "ciutat intel·ligent", mitjançant l'aportació acadèmica, tant en els aspectes tecnològics com del discurs social i humanista.
- Desenvolupar el model de l'aprenentatge-servei i de l'aprenentatge col·laboratiu en totes les disciplines de la UPF.
- Col·laborar en els projectes europeus i internacionals de recerca com a oportunitat per reorganitzar-nos.

Participants del Grup de Treball en Societat, Ciutat i Transformació

President: Jaume Guillaumet

Professor del Departament de Comunicació

Marc Bachs

Estudiant del grau en Economia

Toni Badia

Professor del Departament de Traducció i
Ciències del Llenguatge

Miquel Berga

Professor del Departament d'Humanitats

Josep Blat

Professor del Departament de Tecnologies de la
Informació i les Comunicacions

Marc Boldú

Cap de la Unitat de Comunicació i Projecció
Institucionals

Teresa Duran

Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent

Mònica de Forn

Unitat d'Innovació - UPF Business Shuttle

Lluís Freixes

Estudiant del grau en Economia i del grau en
Periodisme

Pau Juste

Gerència

Antonio Luna

Professor del Departament d'Humanitats

Antonio Monegal

Professor del Departament d'Humanitats

Carles Murillo

Professor del Departament de Ciències
Experimentals i de la Salut

Andreu Orte

Tècnic de projectes de la Diputació de Barcelona,
Alumni, doctor en Ciències Polítiques

Teresa Parramon

Secretaria del Departament de Dret

Jordi Pérez

Professor del Departament de Ciències
Experimentals i de la Salut

Josep Sánchez

Fundador d'Instagrafic, Alumni, llicenciat en
Economia

Manel Sanromà

Gerent de l'Institut Municipal d'Informàtica de
l'Ajuntament de Barcelona

Amador Vega

Professor del Departament d'Humanitats