



ESTRATÈGIAS
UPPF25 ANYS

Communis omnium sapientia

© UNIVERSITAT POMPEU FABRA
març del 2010

UPFGREC: 377-10/1

ÍNDEX

Presentació de l'estratègia 'UPF25 ANYS'	3
La Universitat Pompeu Fabra: situació actual	5
Visió, valors i objectius d'UPF25 ANYS'	13
Eix bàsic de creació de coneixement: la recerca	16
Eix bàsic de transmissió de coneixement: la docència	20
Eix transversal de transferència de coneixement	25
Eix transversal d'internacionalització	28
Marc de governança i gestió eficient	32
Annexos	
Annex I. Estructura d'eixos, estratègies i programes d'actuació	41
Annex II. Metodologia utilitzada	47



PRESENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA 'UPF25 ANYS'

La Universitat Pompeu Fabra complirà aquest curs acadèmic 2009-10 el seu vintè aniversari. És una de les institucions universitàries més joves del país i, en aquest període, ja s'ha sabut situar dins el sistema universitari català com un centre de referència tant en docència com en recerca. La UPF pretén consolidar el seu projecte diferenciat, que es basa en la proximitat als estudiants i en la qualitat docent, d'una banda, i en una recerca amb gran projecció internacional, de l'altra. En els àmbits que li són propis —les ciències biomèdiques, les ciències i tecnologies de la comunicació i les ciències socials i humanes— la UPF s'està configurant com un pol de creació i de transmissió de coneixement i, per tant, d'atracció de talent al sud d'Europa.

El document estratègic UPF25 ANYS se centra a definir un seguit d'objectius i d'accions prenent com a horitzó l'any 2015, en què la Universitat Pompeu Fabra celebrarà el seu 25è aniversari. UPF25 ANYS presenta uns objectius clars: aprofitar el moment actual favorable de la Universitat Pompeu Fabra per fer un salt qualitatiu cap endavant i assentar les bases de les dinàmiques de desplegament institucional del futur. Una primera intenció d'UPF25 ANYS és consolidar alguns dels aspectes en què la institució ha estat treballant de manera intensa: la transferència del coneixement a la societat i la internacionalització, amb uns sòlids fonaments creats a partir de la docència d'alta qualitat i d'una recerca d'excel·lència.

Aquesta intenció es fonamenta en un conjunt de valors que impregnen la vida de la comunitat acadèmica de la Universitat. Aquests valors són: la llibertat acadèmica; la col·legialitat i la subsidiarietat; la unitat del saber: diversitat i equitat disciplinària; el compromís amb la ciutat, amb el país i amb el món; amb una cultura de qualitat, transparència i retiment de comptes.

UPF25 ANYS aspira a esdevenir el full de ruta per a la nova etapa. Una etapa definida pels grans eixos de treball que estructuraven el document (creació, transmissió, transferència i internacionalització del coneixement), immersos en un context de governança i de gestió altament eficients. Aquests eixos formen part d'una estratègia conjunta, que compta amb el compromís dels centres, departaments i instituts, així com de les diverses institucions que envolten la Universitat i que denominem Grup UPF. Alhora, s'ha buscat la complicitat dels principals agents: els estudiants, a través dels seus representants; els antics alumnes de la UPF; els principals ocupadors, a través del Consell Social, i els responsables públics del finançament universitari. Aquest treball ha de permetre un alineament de les voluntats que garanteixi l'assoliment dels objectius d'UPF25 ANYS.

El document està confegit de la manera següent: en primer lloc es presenten les principals dades i magnituds de la Universitat Pompeu Fabra per donar a conèixer de manera clara i sintètica l'evolució de la nostra institució en els darrers anys. A continuació s'introdueixen la missió, els valors i els objectius que fonamenten l'estratègia UPF25 ANYS, i a partir d'aquí el document s'estructura en quatre grans eixos d'actuació amb un marc de treball comú. Per a cada eix d'actuació es presenta la situació actual, que permet definir un objectiu i dóna peu a un seguit d'estratègies d'actuació, cadascuna amb un programa o més. Per acabar, es presenta la metodologia seguida en el procés de definició d'UPF25 ANYS.



La frase en llatí que apareix al pòrtic d'aquest document està extreta d'una carta de l'humanista Francesco Petrarca i suggereix la idea que és la saviesa qui genera la comunitat i integra tothom. Aquest és un veritable ideal per a la nostra comunitat universitària. Així, us convido a fer nostre, entre tots, aquest full de ruta i a esmerçar tots els nostres esforços per dur a bon port les intencions que el sostenen. Si ho fem així, el full de ruta d'UPF25 ANYS serà una eina útil i quedarà impresa al codi genètic de la Universitat.



Josep Joan Moreso i Mateos
Rector de la Universitat Pompeu Fabra

Barcelona, març del 2010

LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA: SITUACIÓ ACTUAL¹

La Universitat Pompeu Fabra és una de les universitats més singulars del sistema universitari català i espanyol.

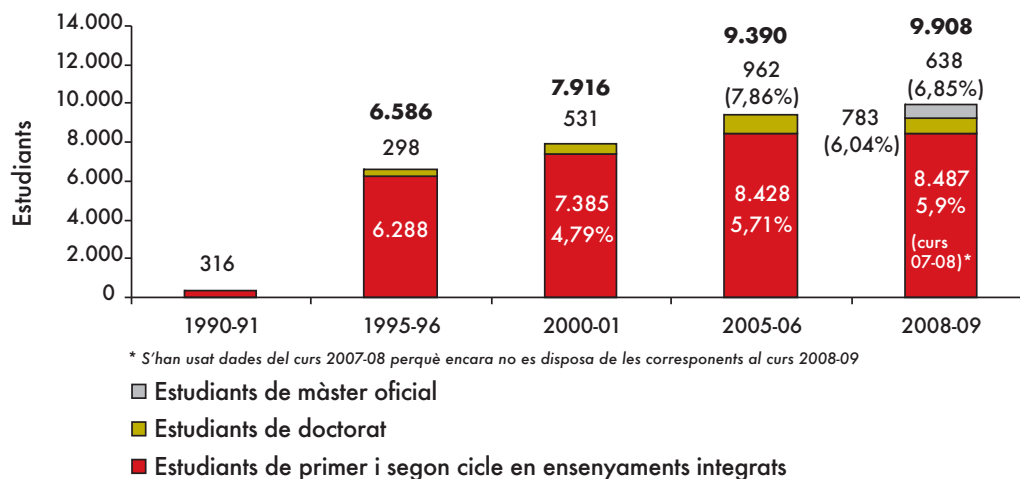
Per nombre d'estudiants de grau (8.487), professors (1.076) i personal d'administració i serveis (691), la UPF ocupa la 42a. posició de l'Estat sobre un total de 48 universitats públiques. Amb relació al sistema públic català,² la UPF representa un 6,1% del total d'estudiants de grau i és la penúltima en nombre d'estudiants, únicament per davant de la Universitat de Lleida (4,8%). En el cas del postgrau, àmbit on la Universitat espera experimentar un creixement considerable en els propers anys, la UPF ja compta amb 3.417 estudiants entre els màsters oficials, els propis i els programes de doctorat.

Les figures I i II, que mostren l'evolució del nombre d'estudiants, de personal docent i investigador (PDI) i de personal d'administració i serveis (PAS) des de la creació de la Universitat fins a l'actualitat, fan palès el notable creixement que ha experimentat la nostra Universitat en els seus primers vint anys de vida.



Figura I. Evolució del nombre d'estudiants de titulacions oficials a la UPF (1990-2009)

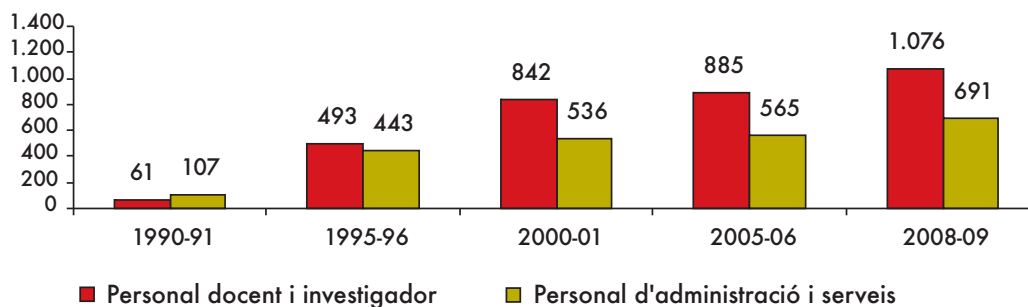
Total d'estudiants i percentatge calculat sobre el total del sistema universitari públic català (SUPC)



1. Les taules i figures presentades en aquest apartat s'han elaborat a partir de la informació facilitada pel Servei de Recerca i dels documents *La UPF en Xifres* (cursos 2005-06 i 2008-09) i *Estadístiques UPF* (cursos 1990-91, 1995-96 i 2000-01).

2. El sistema d'universitats públiques catalanes (SUPC) està constituït per les vuit universitats següents: UB, UOC, UAB, UPC, URV, UdG, UPF i UdL.

Figura II. Evolució del nombre de PDI i de PAS a la UPF (1990-2009)



Malgrat les seves dimensions, la UPF presenta uns indicadors relatius a la recerca molt importants, tant en producció científica (2.011 articles a ISI WoK entre el 2004 i el 2008) com en ingressos per projectes de recerca i transferència, que representen el 31% del pressupost anual de la Universitat. Cal destacar també que, del total dels ingressos per transferència, el 28% d'aquests procedeixen de convenis i contactes amb empreses i institucions. La taula I sintetitza els principals indicadors de producció en recerca i transferència del Grup UPF.

Taula I. Indicadors d'activitat en recerca i transferència de coneixement del Grup UPF

	Ciències de la Salut i de la Vida	Comunicació i TIC	Ciències Socials i Humanes
Nombre d'investigadors (2008)	140	379	569
Nombre grups de recerca (2008)	21	24	30
Projectes competitius (mitjana mòbil 2006-08) (K€)	7.611	5.761	3.023
Convenis i ajuts no competitius (mitjana mòbil 2006-08) (K€)	2.040	4.812	1.856
Professors en projectes de recerca (%)	86,0	79,7	72,2
Patents (2008)	4	9	-
Spin-Offs (2008)	1	2	-
Nombre de publicacions en base de dades ISI (2004-08)	2.011		
Publicacions amb coautors internacionals (2002-07) (%)	52,9 ³		
Pressupost UPF (2008) (k€)	98.613		
Ingressos en projectes de recerca i transferència (mitjana mòbil 2006-08) (k€) (%)	30.515 (30,9%)		

Aquesta situació fa que la presència de la UPF en rànquings internacionals sigui constant. La UPF se situa sistemàticament també entre les primeres universitats de Catalunya i de l'Estat. Així, per exemple, la UPF és la primera universitat espanyola en l'àrea de les ciències socials en el rànquing Times Higher Education (2009), en què ocupa la posició número 62 a nivell mundial. En aquest mateix rànquing, la UPF ocupa la cinquena posició de totes les institucions

3. Sanz, E. Projecte de recerca *Evaluación de la actividad científica de las universidades españolas durante el periodo 2002-2007*. EDU2008-04812-E/EDUC. Ministeri d'Educació i Ciència.

espanyoles, la 138a. de les europees i la 324a. del món. Per indicadors, a més, destaca que el 2008 la UPF va ser l'única universitat espanyola classificada en l'apartat d'internacionalització del professorat. Igualment, pel que fa a l'Academic Ranking of World Universities de Shangai (2009), un rànquing que no pondera la dimensió de les universitats, la UPF és la setena universitat espanyola i la 171a. europea.

Segons el rànquing University Quality Assessment elaborat per la Universitat de Santiago de Compostel·la i publicat al *Social Indicators Research* (2008), la UPF és la primera universitat espanyola. I segons el rànquing publicat per la Fundació CyD (2008), la UPF és la segona universitat en qualitat docent.

La Universitat Pompeu Fabra està organitzada en set facultats, una Escola Superior Politècnica, vuit departaments i quatre instituts universitaris, i té quatre centres adscrits (Escola Superior de Comerç Internacional, Elisava Escola Superior de Disseny, Escola Universitària d'Estudis Empresarials del Maresme i Escola Universitària d'Infermeria del Mar), dues plataformes interuniversitàries de postgrau (Institut Barcelona d'Estudis Internacionals i Barcelona Graduate School of Economics), a més d'un institut d'educació contínua propi (l'Institut d'Educació Contínua, IDEC) que complementen la seva oferta formativa.

Actualment s'ofereixen dinou titulacions de grau, trenta-set màsters oficials i nou programes de doctorat, amb un total de 8.487 estudiants de grau (sense comptar amb els centres adscrits) i 3.417 de postgrau (incloent-hi els dels màsters oficials, els màsters propis i els doctorats).

La figura III recull tant els estudis de grau i de postgrau oferts per la UPF en el curs 2009-2010 com els programats per als propers anys, agrupats per àmbits de coneixement.



Figura III. Estudis oficials de la UPF a partir del curs 2009-2010

DRET	COMUNICACIÓ LINGÜÍSTICA I MEDIACIÓ MULTILINGÜE
Grau en Criminologia i Polítiques Públiques de Prevenció Grau en Dret Grau en Relacions Laborals	Grau en Llengües Aplicades Grau en Traducció i Interpretació
Màster Avançat en Ciències Jurídiques Màster en Filosofia Analítica* Màster en Criminologia i Execució Penal*/**	Màster en Estudis de Traducció: Estratègies i Procediments Màster en Lingüística i Aplicacions Tecnològiques Màster Europeu en Tecnologia de la Traducció** Màster en Ciència Cognitiva i Llenguatge* Màster en Formació de Professors d'Espanyol com a Llengua Estrangera*
Doctorat en Dret	Doctorat en Comunicació Lingüística i Mediació Multilingüe
ECONOMIA, FINANCES I EMPRESA	COMUNICACIÓ SOCIAL
Grau en Administració i Direcció d'Empreses Grau en Ciències Empresarials Grau en Economia Grau en International Business Economics Grau en Negocis i Màrqueting Internacionals (ESCI) Grau en Administració i Gestió de la Innovació** (EUM) Grau en Turisme i Gestió del Lleure (EUM)	Grau en Comunicació Audiovisual Grau en Periodisme Grau en Publicitat i Relacions Públiques
Màster en Recerca en Economia, Finances i Empresa Màster en Anàlisi Econòmica Especialitzada*/** (BGSE) Màster en Economia i Finances** (BGSE) Màster en Direcció Financera i Comptable de l'Empresa** (BSM-IDEC) Màster en Banca i Finances** (BSM-IDEC) Màster en Sciences in Management** (BSM-IDEC) Màster en Economia de la Salut i del Medicament** (BSM-IDEC) Màster en Lideratge i Gestió de la Ciència i la Innovació** (BSM-IDEC) Màster en Direcció Estratègica, Emprenedoria i Innovació** (EUM) Màster en Gestió de Destinacions i Equipaments d'Oci i Turisme** (EUM) Màster en Formació de Professorat d'Educació Secundària i Batxillerat, Formació Professional i Ensenyament d'Idiomes ²	Màster en Estudis Avançats en Comunicació Social Màster en Estudis de Cinema i Audiovisual Contemporanis Màster en Innovació i Qualitat Televisives (TV3)* Màster en Gestió de Continguts Digitals* Màster en Estudis Teatral* Màster en Joventut i Societat*
Doctorat en Economia, Finances i Empresa	Doctorat en Comunicació Social
HUMANITATS I HISTÒRIA	TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ, LA COMUNICACIÓ I ELS MITJANS AUDIOVISUALS
Grau en Humanitats Màster en Creació Literària Màster en Estudis Comparatius de Literatura, Art i Pensament Màster en Història del Món Màster en Literatura Comparada i Traducció Literària Màster en Estudis Xinesos	Grau en Enginyeria en Sistemes Audiovisuals Grau en Enginyeria Telemàtica Grau en Enginyeria en Informàtica Grau en Enginyeria Biomèdica**
Doctorat en Humanitats Doctorat en Història	Màster en Tecnologies del So i de la Música Màster Interdisciplinari dels Mèdia i Sist. Cognitius Interactius Màster en Gestió Estratègica de les TIC** Màster en Ciències Avançades de les Telecomunicacions Modernes*
POLÍTICA I SOCIETAT	Doctorat en Tecnologies de la Informació, la Comunicació i els Mitjans Audiovisuals
Grau en Ciències Polítiques i de l'Administració Màster en Ciències Polítiques i Socials Màster en Gestió de la Immigració Màster en Recerca en Ciència Política Màster en Democràcies Actuals, Nacionalisme, Federalisme i Multiculturalitat** Màster en Recerca en Sociologia i Demografia** Màster en Polítiques Públiques i Socials** (IDEC) Màster en Filosofia Política** Màster en Relacions Internacionals (IBEI)*/** Màster en Polítiques Públiques i Desenvolupament Internacional (IBEI)*/** Màster en Estudis Llatinoamericans* Màster en Gestió Pública* Màster Euroafricà en Ciències Socials del Desenvolupament: Cultures i Desenvolupament de l'Àfrica*/**	BIOMEDICINA
Doctorat en Ciències Polítiques i Socials	Grau en Biologia Humana Grau en Medicina* Grau en Infermeria (EUIM) Grau en Infermeria**/1
	Màster en Laboratori d'Anàlisis Clíniques Màster en Indústria Farmacèutica i Biotecnològica Màster en Recerca Biomèdica Màster en Salut Laboral Màster en Bioinformàtica per a les Ciències de la Salut* Màster en Salut Pública* Màster en Neurociències* Màster en Medicina Respiratòria* Màster en Seguretat i Salut en el Treball: Prevenció de Riscos Laborals*
	Doctorat en Biomedicina
	DISSENY I ARQUITECTURA
	Grau en Enginyeria de l'Edificació (Elisava) Grau en Enginyeria de Disseny Industrial (Elisava) Grau en Disseny (Elisava)
	Màster en Disseny i Comunicació (Elisava)

* Interuniversitari ** En procés de verificació

1. El títol, en procés de verificació, dependrà d'un centre de futura creació el titular de la qual serà la Fundació Tecnocampus Mataró-Maresme, en procés d'adscripció a la UPF
2. Transversal, gestionat pel Departament d'Economia i Empresa

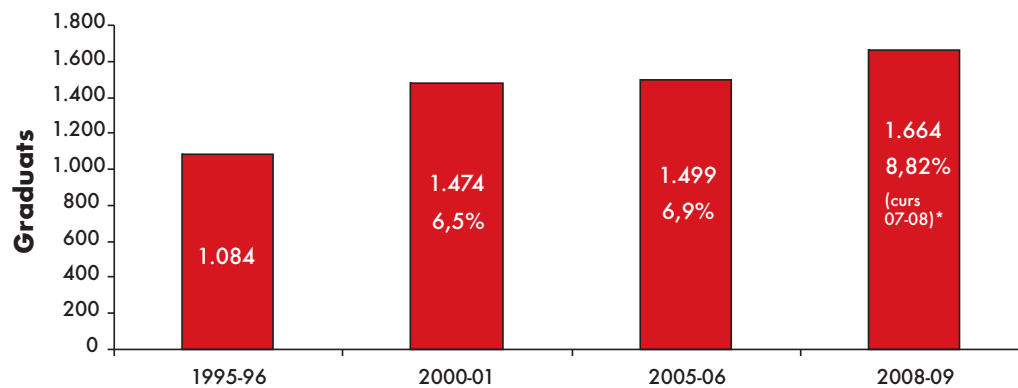
ESCI: Escola Superior de Comerç Internacional; EUM: Escola Universitària del Maresme; BGSE: Barcelona Graduate School of Economics; BSM: Barcelona School of Management; IDEC: Institut d'Educació Contínua; IBEI: Institut Barcelona d'Estudis Internacionals; EUIM: Escola Universitària d'Infermeria del Mar



El model docent de la UPF ofereix unes dades comparatives amb relació a la resta del sistema que evidencien aquesta singularitat de la seva proposta universitària: una taxa de graduació (graduats en el temps previst o en un any més) que se situa en el 60%, davant d'una mitjana del 32% en el sistema universitari de Catalunya. Això representa el 8,8% del total de graduats totals, tot i que, com hem vist, la UPF només representa el 6,1% del total d'estudiants.

Figura IV. Evolució del nombre de graduats a la UPF (1995-2009)

El percentatge s'ha calculat sobre el sistema universitari públic català (SUPC)



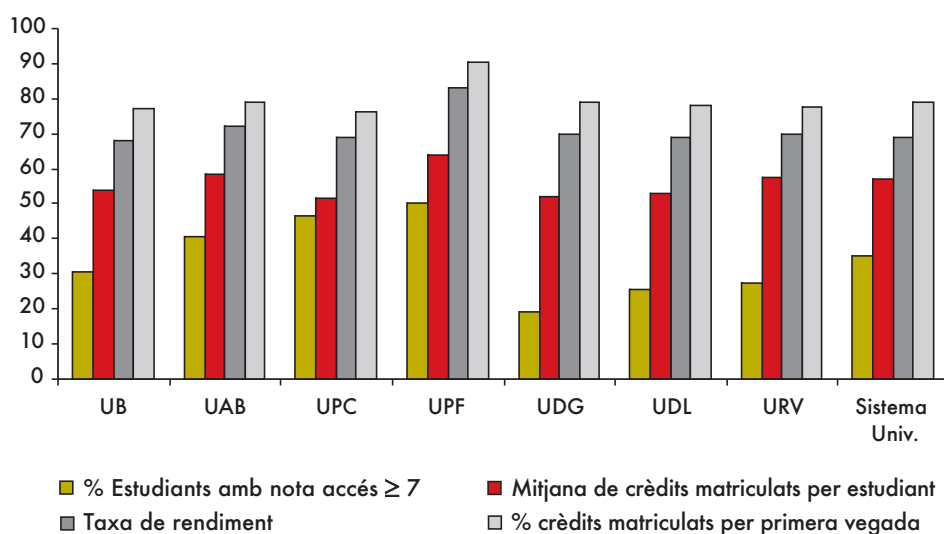
* S'han usat dades del curs 2007-08 perquè encara no es disposa de les corresponents al curs 2008-09

Hi ha altres indicadors complementaris que aporten dades sobre la qualitat dels graduats de la UPF. Així, per exemple, la UPF és la quarta universitat espanyola en nombre absolut de graduats becats per institucions financeres per realitzar estudis a l'estranger tot i que, en nombre absolut de graduats, ocupa la posició 36 del sistema universitari espanyol.

Els estudiants que accedeixen a la UPF tenen la millor nota d'accés del sistema (7,09, segons l'Informe CyD 2008) i, en el seu conjunt, els estudiants de la UPF són els que tenen una mitjana de crèdits matriculats per curs més alta del sistema català (segons les darreres dades disponibles, relatives al curs 2007-08). Per al mateix període, la taxa de rendiment (crèdits superats/crèdits matriculats) supera el 80% i la seva progressió és força superior a la del sistema, dades que defineixen un perfil molt clar d'estudiant amb alta dedicació i bons resultats. Pel que fa a la mobilitat dels estudiants, entorn el 30% dels graduats de la UPF ha fet alguna estada a l'estranger, segons dades del curs 2008-09.

Finalment, a la figura V s'aprecia com la UPF manté uns indicadors de qualitat en l'accés superiors a la mitjana del sistema català.

Figura V. Indicadors de qualitat en l'accés del conjunt del sistema català (2008)

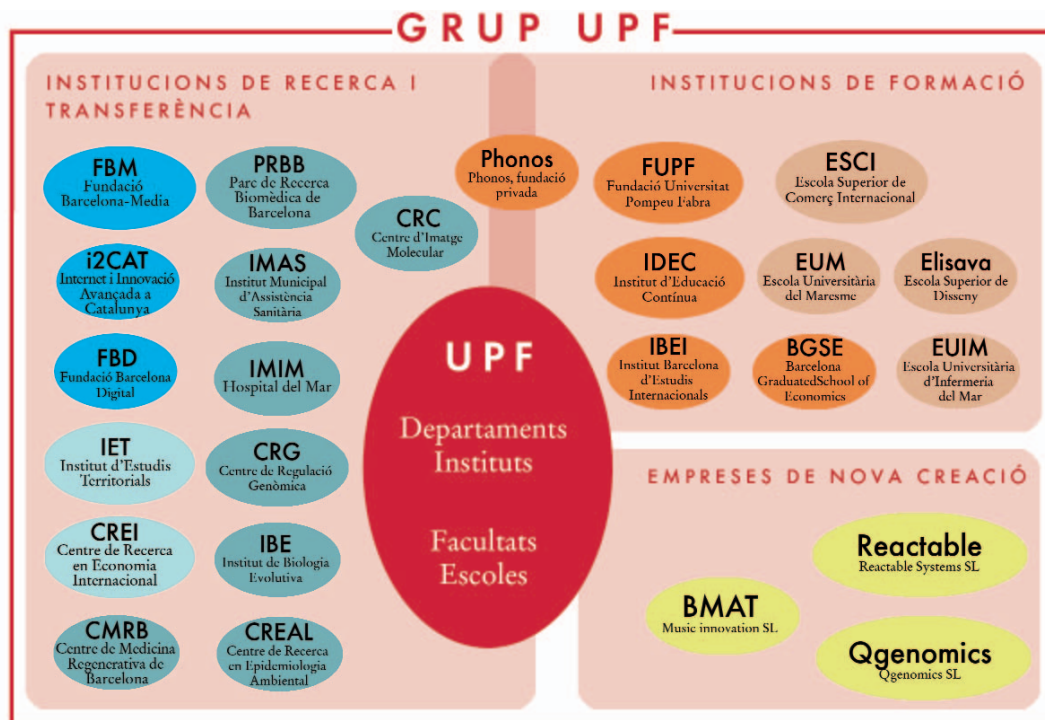


La Universitat Pompeu Fabra ha anat participant en un conjunt d'institucions i de centres especialitzats en docència, recerca i transferència que tenen personalitat jurídica pròpia i configuren el que denominem Grup UPF.

Aquest conjunt d'institucions permeten que la UPF tingui presència en àmbits de recerca altament especialitzats, sovint en col·laboració amb altres institucions i universitats, i que pugui oferir al seu personal docent investigador la possibilitat de dur a terme la seva tasca de recerca en condicions i instal·lacions excel·lents. Altres centres del Grup UPF complementen l'oferta docent en l'àmbit del grau, a través de centres adscrits, i del postgrau, amb una àmplia oferta de màsters especialitzats, com mostra la figura III. Finalment, el Grup UPF també inclou empreses creades a partir de grups de recerca en què participa la UPF.

La figura VI recull les institucions que formen part del Grup UPF en data gener del 2010.

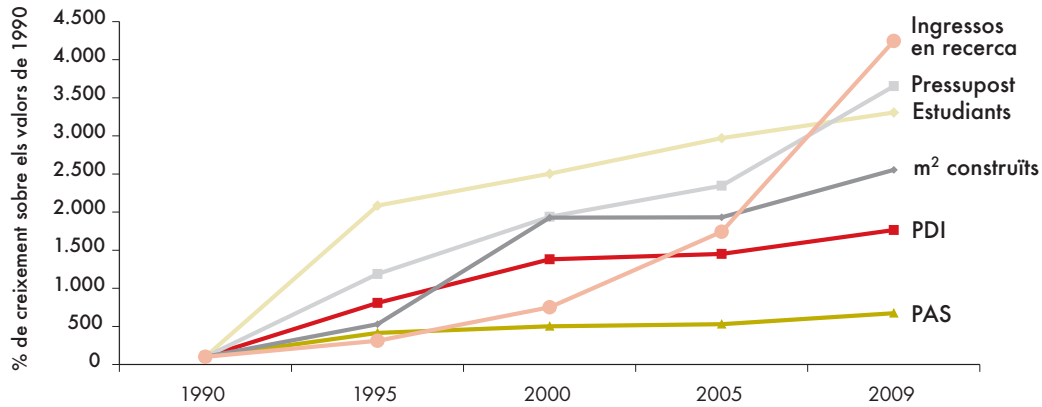
Figura VI. Institucions del Grup UPF (gener del 2010)



Per acabar, la figura VII mostra l'evolució de la Universitat en aquests vint anys en sis indicadors clau: el nombre de membres que constitueixen la comunitat universitària (estudiants, PDI i PAS); el pressupost; els ingressos procedents d'activitats de recerca; i els metres quadrats de superfície construïda. Els valors que apareixen al gràfic són el percentatge d'increment que ha experimentat la Universitat des de la seva creació.

Figura VII. Evolució de la UPF en sis indicadors (% d'increment) (1990-2010)

Evolució amb base 100 de les principals magnituds de la UPF
 Creixement de cada variable en relació al valor del curs 1990-1991



VISIÓ, VALORS I OBJECTIUS D'UPF25 ANYS'

L'estratègia de la Universitat Pompeu Fabra de cara al període 2010-2015 es pot resumir en la visió següent:

La UPF ha d'esdevenir una de les universitats europees capdavanteres, que desenvolupi un model d'identitat pròpia teixit amb una docència de qualitat, la proximitat als estudiants, una màxima internacionalització i una rotunda orientació a la recerca i a la innovació. Els tres àmbits que li són propis —les ciències socials i humanes, les ciències biomèdiques i les ciències i tecnologies de la informació i la comunicació— situen la persona i la seva relació amb la polis al bell mig del projecte de la Universitat.

Aquesta visió es nodreix d'un conjunt de valors que fonamenten l'estratègia UPF25 ANYS i que, en definitiva, representen els principis, les creences i les actituds que estructuraven la nostra Universitat com a institució acadèmica pública.

Valors d'UPF25 ANYS'

Llibertat acadèmica

La llibertat acadèmica —entesa com l'absència de restriccions per fer recerca i docència, per parlar i publicar, sotmetent-se únicament a les regles i pautes de les comunitats científiques i de les societats democràtiques, sense entrebancs en la recerca de la veritat— és el valor central de la Universitat. Aquesta és la veritable garantia d'independència dels universitaris.

Col·legialitat i subsidiarietat

La col·legialitat significa concebre la universitat com un conjunt de persones que es tenen igual consideració i respecte en la seva activitat acadèmica. Aquest col·legi de professors s'expressa en un clima de cooperació entre iguals, al qual s'incorporen els estudiants de grau i de postgrau i el personal d'administració i serveis. El sistema de governança ha de ser capaç de reproduir aquest valor de la col·legialitat i ha d'inspirar la constitució i l'actuació del Claustre, del Consell de Govern, de les juntes de les facultats i escoles i dels consells dels departaments.

La subsidiarietat s'ha d'entendre com el compromís de prendre les decisions al més a prop possible de l'àmbit que han d'afectar. Això comporta que la direcció de la recerca de la Universitat la decideixin els investigadors en el si dels seus grups de recerca, en el context dels departaments, i que l'orientació docent dels estudis la decideixin els professors, amb la participació dels estudiants, l'aportació dels antics alumnes i el suport de les persones de l'administració, en el si de les facultats i dels centres. Això és compatible amb una gestió eficient des del punt de vista econòmic, però la dimensió gerencial del govern de les universitats, que hi és i és important, s'ha de regir sempre per la seva dimensió col·legial.

La unitat del saber: diversitat i equitat disciplinària

La Universitat està concebuda com una institució al servei de la recerca global i unitària del saber, de manera que el coneixement de les disciplines més abstractes està íntimament connectat amb el de les disciplines més aplicades i la comprensió de les cultures més antigues és relle-

vant per a les societats del present. Per aquesta raó, totes les disciplines representades a la Universitat s'han de concebre com diverses en l'equitat, i els qui les conreen han de ser capaços d'apreciar les contribucions dels altres, produint així una reciprocitat paritària entre els àmbits del coneixement. Aquesta igualtat ha de traslladar-se també al reconeixement mutu que han de tenir les dues grans tasques dels universitaris: la docència i la recerca.

Compromís amb la ciutat, amb el país i amb el món

El primer compromís de la Universitat és que la formació dels seus estudiants i la recerca dels seus investigadors contribueixin decisivament a millorar el benestar material i a enriquir el teixit social i cultural de la societat de la qual forma part. En el nostre cas això comença per un compromís indefugible amb la ciutat de Barcelona: amb l'esperit emprenedor dels seus sectors productius, amb l'esperit de llibertat i justícia de les seves associacions i institucions cíviques, amb l'esperit refinat de les seves institucions culturals. Aquest compromís ha de ser capaç d'entendre's i de transformar-se en una contribució cabdal a la societat i a la cultura catalanes, espanyoles i europees, en un context en què es formen i conviuen ciutadans del món i per al món. En la mesura en què encertem en aquests propòsits, no només formarem millors professionals i millorarem el nostre sistema econòmic, sinó que també formarem ciutadans més capaços, amb major capacitat deliberativa, més compromesos amb la llibertat i amb la igualtat de tothom, amb una visió del món més plural, i millorarem per tant, per dir-ho així, la textura democràtica de les nostres institucions.

Cultura de la qualitat, transparència i retiment de comptes

La voluntat d'entrar en un procés de millora contínua en tots els aspectes que afecten la institució, amb una necessitat creixent de retre comptes i d'implicar-se intensament en el procés d'adaptació a l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior, posa en relleu la necessitat de fer aflorar un valor existent en la nostra organització com és el valor de la qualitat. Aquest valor, latent en la cultura organitzativa, és un valor transversal, inherent a qualsevol mena d'activitat de la Universitat. Tenir una sòlida cultura de la qualitat que suposa l'assumpció de la vàlua permanent de l'esforç és el primer pas per poder atènyer uns estàndards més elevats d'eficiència en la gestió que garanteixin una alta rendibilitat dels recursos utilitzats per la institució en l'assoliment dels seus objectius estratègics.

La transparència significa que la Universitat ha de crear i propiciar canals permanents i fluids de comunicació o d'intercanvi d'informació amb el conjunt de la comunitat universitària per tal d'incentivar una major participació directa i activa en la gestió pública. També implica actuar segons els principis d'avaluació de resultats i retiment de comptes, principis imprescindibles per al bon funcionament de les institucions.

Objectius

La visió i els valors d'UPF25 ANYS se sustenten sobre quatre eixos d'actuació que es desenvolupen en un marc de governança.

Els eixos constitueixen els àmbits d'actuació general en què es concentra l'activitat de la Universitat per dur a terme la seva missió i són, d'una banda, la **creació** i la **transmissió de coneixement** i, de manera totalment transversal als dos eixos anteriors, la **transferència de coneixement** i la **internacionalització**. Paral·lelament, aquest document també defineix un marc de treball que vetllarà per una bona **governança** i una **gestió eficient de la institució** en el seu conjunt, un element essencial per poder dur a terme aquesta transformació.

Sota aquesta estructura de quatre eixos i un marc comú, UPF25 ANYS estableix cinc objectius estratègics.

- Situar la Universitat com una institució de recerca amb una clara vocació d'excel·lència internacional que li permeti captar i retenir el talent, i reafirmar la seva posició actual a partir de la millora de les infraestructures de recerca.
- Consolidar l'actual model docent en sintonia amb el marc educatiu europeu, amb un model d'ensenyament-aprenentatge innovador i de qualitat que garanteixi la solidesa i la competitivitat de tota l'oferta docent de la UPF amb un èmfasi especial en la creació dels sistemes de suport més adequats a cada context.
- Planificar i desenvolupar la docència i la recerca per potenciar la transferència de coneixement i afavorir la innovació a la societat, de manera coordinada amb els actors socials i empresarials que conformen l'entorn de la Universitat.
- 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 en recerca.
- Reforçar una estructura institucional que faciliti l'assoliment dels objectius de l'estratègia UPF25 ANYS tot revisant la situació de governança interna i la vertebració del Grup UPF, adaptant els instruments de gestió, promovent una major cohesió de la comunitat universitària. Definir un model de finançament sostenible i més diversificat.

EIX BÀSIC DE CREACIÓ DE CONEIXEMENT: LA RECERCA

Situació actual

La Universitat Pompeu Fabra ha passat a ser, en els darrers anys, una de les institucions de l'estat espanyol que més han crescut en creació de coneixement. Com a resultat d'aquest intens esforç en recerca, la UPF no només apareix en els rànquings o llistes d'institucions de recerca a nivell estatal, sinó que habitualment també els lidera, i manté una presència igualment destacable en els rànquings internacionals.⁴

Els indicadors de recerca de la Universitat que avalen aquesta presència constant en els rànquings internacionals provenen, entre d'altres, d'un notable volum de publicacions indexades (2.011 en l'últim quinquenni)⁵ i dels 33,4 milions d'euros obtinguts en convocatòries de projectes de recerca en l'exercici 2008 (34,3% del pressupost total), tot això gràcies a l'esforç dels 1.088 investigadors agrupats en 75 grups de recerca reconeguts (2008).

En aquest context, la institució ha estat avaluada per la European University Association.⁶ En el seu informe, aquest organisme europeu va identificar algunes qüestions susceptibles de millora que el present document ha recollit en forma d'actuacions per als propers anys. Es tracta, d'una banda, de les dificultats en la contractació ordinària d'investigadors en l'àmbit internacional, derivades d'un esquema salarial gens competitiu i de la manca de fons; i, d'altra banda, de l'elevat cost de les infraestructures de recerca i de la pressió financera, que obliguen a promoure polítiques de "concentració d'excel·lència".

Objectiu

Situar la Universitat com una institució de recerca amb una clara vocació d'excel·lència internacional que li permeti captar i retenir el talent, i reafirmar la seva posició actual a partir de la millora de les infraestructures de recerca.

Estratègies d'actuació i programes

1.1. Política institucional de recerca

La UPF aspira a ser reconeguda com una universitat de recerca i, pel que fa a la docència, orientada especialment al postgrau i al doctorat. Una política de recerca que aspiri a incrementar quantitativament i qualitativament els resultats de la producció científica (i, per tant, també la transferència que se'n faci a la societat) ha de capitalitzar-ne els recursos humans i promoure, en cada camp, un entorn idoni per dur a terme aquesta recerca.

4. Vegeu l'apartat sobre la situació actual d'aquest document.

5. ISI Web of Knowledge 2004-2008.

6. Vegeu l'informe d'avaluació de la European University Association (EUA) (juliol del 2008).

1.1.1. Capitalització dels recursos humans en recerca

Per dur a terme una recerca de qualitat, amb impacte i projecció internacionals, cal invertir en les persones que la realitzen.

L'instrument més important que la Universitat té al seu abast per a aquesta finalitat és una política oberta a atreure el millor talent possible en la fase de reclutament dels recercadors després de la tesi doctoral, i disposar de sòlids procediments d'avaluació per procedir a incorporar els recercadors permanents i d'un conjunt d'incentius per a la promoció que permetin retenir-ne els millors. Cal afegir a aquest instrument una consolidació progressiva dels grups i unitats de recerca, per garantir-ne la massa crítica suficient, articular la pertinença dels seus membres –des dels recercadors més joves, els doctorands, fins als més sèniors, els catedràtics– i millorar la seva visibilitat externa.

1.1.2. Dinamització de la recerca

L'estratègia de la UPF ha de continuar apostant decididament per la participació i la promoció dels parcs científics i tecnològics com a infraestructures dinamitzadores de la recerca, com a factor d'atracció de recercadors de reconegut prestigi internacional i com a instrument potenciador de la transferència de coneixement i de col·laboració amb el teixit socioeconòmic.

Paral·lelament, la participació del professorat en projectes de finançament extern no només resulta clau per al desenvolupament de la recerca de qualsevol institució universitària, sinó que també n'acredita la qualitat. En aquest sentit, les polítiques de suport a la recerca han estat i són un element clau a l'hora d'incrementar la quantitat i la taxa d'èxit de les sol·licituds. Cal continuar treballant en aquesta línia i intensificar la participació de la Universitat en projectes europeus.

1.1.3. Promoure la visibilitat de la recerca i la publicació en accés obert

És essencial que la recerca de qualitat produïda a la UPF tingui la major projecció i visibilitat internacionals. La UPF ha iniciat el desenvolupament de dues eines importants, el Portal de Producció Científica (PPC) i el Repositori. La seva cobertura, però, és encara limitada i, per tant, cal fer una aposta per aconseguir que tots els professors apareguin en el PPC i que tota la recerca que compleixi les condicions legals corresponents es trobi en el Repositori.

D'altra banda, la UPF dissenyarà i implementarà una política que potencii l'accés obert de la producció científica dels seus investigadors, per tal d'aconseguir que els resultats de la recerca que es finança amb recursos públics siguin de domini públic (sense cap barrera tècnica ni econòmica).

1.2. Política de selecció i de captació de talent

La UPF, a través dels seus departaments, està compromesa amb una política de contractació de PDI que prioritzi la selecció, la captació i la retenció de talent internacional. Cal, doncs, donar continuïtat a aquesta característica –tret diferencial de la Universitat– establint nous programes per incentivar la tasca tant dels millors investigadors com dels millors estudiants.

1.2.1. Programa de captació i retenció de talent de personal docent i investigador

La Universitat ha de continuar potenciant la contractació de PDI amb un alt potencial investigador o amb una trajectòria consolidada a escala internacional. En aquest sentit, la UPF ha demostrat la seva capacitat d'atraure recercadors júnior amb convocatòries competitives –com Ramón y Cajal, Juan de la Cierva, Marie Curie–, o recercadors sènior –com les posicions d'investigadors del programa ICREA–. En segon lloc, els recercadors de la UPF també han participat amb èxit en les convocatòries del programa ICREA Academia o de les beques *starting* i *advanced* del Consell Europeu de la Recerca,⁷ que són un bon complement salarial per als millors dels nostres professors. Paral·lelament, una política eficient de retenció de talent ha de procurar ser imaginativa per competir en un context salarial advers com ho és el nostre, oferint la possibilitat de dobles afiliacions (com ja hem fet entre la Universitat i

ICREA) a la UPF i a una altra institució de recerca (centres de recerca o, amb la cautela necessària, universitats d'altres països).

1.2.2. Atracció dels millors estudiants de postgrau

Cal continuar promovent l'ingrés dels estudiants més qualificats –garantint la igualtat d'oportunitats– als programes de màster i doctorat. En primer lloc, dissenyant unes campanyes de captació que triïn els àmbits territorials i que utilitzin els canals i les fires nacionals i internacionals més adequats, oferint una bona informació i orientació i una bona selecció i seguiment dels estudiants interessats.

En segon lloc, cal un programa d'ajuts pont que permeti atreure el millor talent, amb independència de la seva procedència. En aquesta línia la Universitat definirà, conjuntament amb el Consell Social, un programa de beques específicament adreçat als millors estudiants de postgrau amb l'objectiu de fidelitzar-los als programes de doctorat de la UPF. L'obtenció d'una beca per desenvolupar el postgrau permet captar els millors estudiants, els facilita la incorporació durant el primer any d'estudis i els permet tenir una major dedicació a la recerca.



1.3. Planificació i organització de la recerca

Amb l'objectiu de potenciar la recerca i de donar-hi major visibilitat internacional, la UPF ha apostat per una línia estratègica estructurada a partir de la creació de tres parcs científics⁸ en els àmbits de coneixement que li són propis: les ciències socials i humanes, la biomedicina, i les ciències de la comunicació i les tecnologies de la informació.

1.3.1. Parcs de recerca de la UPF

La recerca de la UPF s'organitza en tres àmbits principals que donen peu a una estructura de parcs científics. En aquest context, es proposa consolidar els parcs existents i impulsar el nou Parc de Recerca UPF en Ciències Socials i Humanes.

El **Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (PRBB)** és una de les iniciatives de la UPF en l'àmbit de la recerca que més èxit i ressò ha tingut en els darrers temps. Tot just quatre anys després de la seva creació, el PRBB ha esdevingut un pol d'atracció de talent i de recerca internacional gràcies als centres i laboratoris de recerca que ha incorporat.

El PRBB és un dels motors de la recerca biomèdica a la ciutat de Barcelona, i la UPF hi ha apostat fort a través dels grups de recerca, del departament i de la facultat d'aquest àmbit. És en aquest context que UPF25 ANYS planteja de continuar liderant-ne la part científica i formativa a través dels nous projectes que s'estan preparant per a aquest període, com per exemple, la construcció d'un gran complex a l'entorn de les malalties derivades de l'envelliment de la població en el marc del projecte Barcelona Beta. Així, UPF25 ANYS pretén revisar i explorar tota la seva política d'aliances estratègiques amb altres institucions docents i de recerca per continuar tenint un rol rellevant en la potenciació i l'expansió del PRBB.

En segon lloc, la realitat del campus de la Comunicació - Poblenou ha permès, en una primera fase, concentrar l'oferta formativa, de recerca i de transferència en el districte del 22@ de Barcelona. El pas següent és implementar un pla de dinamització del districte amb el conjunt d'empreses i institucions que el sector audiovisual concentra en aquesta zona.

Així, la definició i l'activació del **Parc de Recerca Barcelona Media (PBM)** és un dels programes que UPF25 ANYS inclou per a aquest període. Aquest parc ha d'articular les iniciatives

7. En la seva primera edició (2008), el Grup UPF va obtenir un 25% dels ICREA Academia; mentre que en les convocatòries del Consell Europeu de la Recerca resoltes fins a l'actualitat (gener del 2010) el Grup ha aglutinat el 30% de les *starting* i el 38% de les *advanced grants* concedides al conjunt del sistema català (mitjana de les convocatòries 2007-2010).

8. El detall de la superfície ocupada i les previsions de creixement es recullen en el punt 5.6 d'aquest document, relatiu a la política patrimonial.

conjuntes d'ordenació de les activitats del sector, l'atracció d'inversió pública i privada i la construcció d'instal·lacions de recerca i formació, i ha de promoure sobretot una relació més intensa entre les empreses i institucions que hi operen, per tal d'optimitzar encara més la utilització dels equipaments i serveis comuns que s'hi van construir.

Finalment, l'impuls i el desenvolupament del **Parc de Recerca UPF en Ciències Socials i Humanes** constitueix una de les accions més importants dins l'estratègia UPF25 ANYS. L'aposta estratègica per al desenvolupament i la consolidació d'aquest parc científic s'ha establert sobre la base del seu potencial investigador, de les seves possibilitats d'expansió i de la seva capacitat per obtenir una elevada visibilitat internacional.

Així, el programa arrenca del potencial existent en les àrees de ciències socials i humanes de la UPF, que li permetrà construir un projecte de recerca integrador amb altres àmbits i amb una sòlida base científica.

1.3.2. Política d'estructures mixtes de recerca en el marc del Grup UPF

La consolidació del Grup UPF és una línia d'actuació en el marc de governança de l'estratègia UPF25 ANYS. Atès que bona part de les institucions del Grup UPF tenen la recerca com a activitat principal, cal definir una política científica comuna que integri també aquests centres i que incrementi la visualització dels resultats d'aquesta producció científica com a part de la Universitat.

Aquesta política, alineada amb l'estratègia general del Grup,⁹ ha de permetre, entre d'altres, una millor mobilitat dels investigadors i del PDI de la Universitat cap als centres de recerca; harmonitzar les condicions de direcció de tesis doctorals i de màster (reconeixent també la capacitat de direcció dins el Grup UPF) per part del personal dels centres; regular la producció científica de manera que beneficiï ambdues institucions, i dotar d'una presència més directa els representants dels departaments de la UPF en aquests centres.

9. Vegeu el punt 5.2 relatiu a la política de vertebració del Grup UPF.

EIX BÀSIC DE TRANSMISSIÓ DE CONEIXEMENT: LA DOCÈNCIA

Situació actual

El model docent de la UPF es fonamenta en uns ensenyaments adaptats a les necessitats de la societat, amb atenció personalitzada als estudiants, la incorporació de pràctiques professionals en empreses i institucions, l'aposta per una docència multilingüe (català, castellà i anglès) i una progressiva implantació de l'administració electrònica en els principals àmbits de relació entre l'estudiant i la Universitat. D'altra banda, cal destacar que el ferm compromís de la Universitat amb l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior ha permès adaptar-hi tots els estudis de grau per al curs 2009-2010.

La qualitat del model docent es palesa en la capacitat d'atreure els millors estudiants de batxillerat (el curs 2009-2010, més de tres-cents hi accedien amb la màxima qualificació del batxillerat, la matrícula d'honor); en l'alt rendiment dels estudiants, amb la taxa de graduació més alta del sistema universitari català (el 60% en oposició al 32%); en la inserció laboral dels graduats i en una elevada internacionalització, amb la taxa de mobilitat més alta de totes les universitats públiques espanyoles i la tercera pel que fa a la taxa de recepció.¹⁰ D'altra banda, l'èxit d'aquest model també ha estat acreditat en diverses avaluacions externes.¹¹

En el cas del postgrau, en els darrers anys els programes s'han ofert també en coordinació amb altres institucions del Grup UPF, la qual cosa ha permès diversificar i especialitzar l'oferta acadèmica. En un segon terme, la Universitat ha potenciat la dimensió internacional dels programes de màster i, sobretot, de doctorat (en què el 33% i el 39% dels estudiants, respectivament, són internacionals); així, tots els doctorats poden cursar-se íntegrament en anglès, set màsters s'imparteixen exclusivament en aquesta llengua i nou l'usen parcialment.

La Universitat ha començat a treballar en el disseny d'una oferta de titulacions transversals de grau i de postgrau atractiva per al seu entorn social —en línia amb la de les universitats de referència internacional—. Aquesta oferta, a banda de promoure una formació integral, polivalent i interdisciplinària, generarà nous perfils professionals amb una elevada capacitat d'inserció laboral i contribuirà a la vertebració dels campus existents.

Finalment, de cara al 2015, caldria redimensionar el volum d'estudiants de la Universitat per situar-lo en uns 10.000 estudiants de grau i uns 5.000 de postgrau.

Objectiu

Consolidar l'actual model docent en sintonia amb el marc educatiu europeu, amb un model d'ensenyament-aprenentatge innovador i de qualitat que garanteixi la solidesa i la competitivitat de tota l'oferta docent de la UPF amb un èmfasi especial en la creació dels sistemes de suport més adequats a cada context.

10. Vegeu l'apartat sobre la situació actual d'aquest document.

11. Vegeu l'informe d'avaluació de la European University Association (EUA) (juliol del 2008).

Estratègies d'actuació i programes

2.1. Desenvolupament flexible de l'EEES

La Universitat Pompeu Fabra ha entès des del primer moment el nou espai europeu com una gran oportunitat per reformar la seva oferta educativa. El compromís de la Universitat amb aquest model ha anat més enllà de la simple actualització d'uns plans d'estudis: ha situat l'estudiant al centre del model docent de grau, de màster i de doctorat.

La diversitat d'estudis de la UPF fa necessària una adaptació diferent per a cada centre o departament. És en aquest marc divers de cultures docents que s'escau definir un marc prou flexible que permeti dur a terme el desplegament personalitzat i més convenient per a cada estudi.

2.1.1. Programa de captació d'estudiants de grau

La UPF aspira a continuar sent la universitat de Catalunya amb major demanda amb relació a l'oferta. L'accés a la Universitat dels millors estudiants en igualtat d'oportunitats ha d'orientar les campanyes de captació. En aquest sentit, la relació i la col·laboració amb els centres de secundària, i la relació directa i personalitzada amb els estudiants i els seus professors i pares, han de continuar sent una característica principal d'aquesta campanya.

2.1.2. Programa de suport a la docència i a l'aprenentatge

Els requisits derivats de l'espai europeu fan necessari impulsar un programa que doni suport al conjunt de la comunitat universitària en l'assumpció dels nous reptes, competències i funcions que comporta aquest marc educatiu.

D'altra banda, el programa haurà de vetllar també perquè l'aplicació de les noves metodologies docents es faci de la manera més eficient possible per a cada titulació. Això no només implica fer un desplegament individualitzat per a cada estudi, sinó també identificar aquelles qüestions que puguin ser millorables i corregibles en cada titulació (com, per exemple, una adequada implicació del professorat sènior en els primers cursos; un disseny dels seminaris que permeti incrementar-ne el valor educatiu; i una millor coordinació dels plans docents en relació amb els continguts, les càrregues de treball i el professorat).

2.1.3. Model de formació del professorat orientat a la internacionalització i a l'excel·lència en la docència

La captació i retenció de talent internacional constitueix un eix vertebrador de la política científica aplicada fins al moment. Per continuar avançant en aquesta línia, es proposa dissenyar i desplegar un protocol transversal i específic d'acollida i de formació del PDI que inclogui un pla intensiu d'acollida per als nous professors i col·laboradors docents.

D'altra banda, s'aposta per diversificar el programa de Formació Inicial en Docència Universitària (FIDU) —que és una mostra de la sensibilitat vers els diferents moviments de renovació pedagògica— per assegurar-ne l'enfocament cap a les noves tendències i necessitats d'internacionalització i mobilitat i per promoure'n l'acreditació per les agències de qualitat.

2.1.4. Titulacions transversals de grau i de postgrau

El disseny d'una oferta de titulacions transversals de grau i de postgrau atractiva per a l'entorn social de la Universitat —en línia amb la de les universitats de referència internacional i amb la contribució del Consell Social en la seva definició—, a banda de promoure una formació integral, polivalent i interdisciplinària, generarà nous perfils professionals amb una elevada capacitat d'inserció laboral.

El disseny d'aquestes titulacions requereix l'elaboració d'un document marc en què s'estableixin les característiques acadèmiques dels programes formatius transversals. Posteriorment caldrà definir l'estructura de suport i d'avaluació que es responsabilitzarà de coordinar aquestes noves titulacions.

2.1.5. Consolidar el model CRAI com a servei de suport a l'EEES

L'Espai Europeu d'Ensenyament Superior (EEES) ha comportat un canvi profund en la concepció i l'estructuració dels ensenyaments universitaris, ja que suposa un nou paradigma de docència i d'aprenentatge, una nova manera d'ensenyar i d'estudiar. En el nou entorn, l'ús dels recursos de suport a la docència i a l'aprenentatge esdevé més intensiu i més generalitzat.

El model de biblioteca universitària com a Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) vol donar resposta als reptes que aquesta situació planteja, integrant en espais físics comuns les tecnologies i els recursos d'informació i oferint serveis conjunts per part dels diferents professionals que hi treballen.

En aquest nou paradigma, cal adaptar les seves instal·lacions per oferir espais per a l'estudi i per al treball en grup, així com proporcionar una àmplia i renovada oferta de serveis bibliotecaris, d'informació, de suport i d'ajuda en l'ús de les TIC i una àmplia col·lecció digital, tant per als professors com per als estudiants.



2.2. Desenvolupament de programes de suport i de tutoria

En plena sintonia amb les directrius de l'espai europeu, la UPF continua apostant per una docència de qualitat basada en la proximitat a l'estudiant. D'acord amb aquesta filosofia, ja reflectida en la visió de la present estratègia, cal implantar un sistema coordinat i integrat d'atenció, seguiment i orientació de l'estudiant al llarg de la seva vida acadèmica. Aquest sistema, que ha de garantir el trànsit i l'adaptació dels estudiants a la vida universitària atenent a la seva procedència i a les seves necessitats educatives, preveu un pla d'acció tutorial¹² que s'articuli a partir de programes de seguiment i de desenvolupament personal.

2.3. Inserció i reconeixement professional

Una formació de qualitat ha de comportar la inserció laboral dels graduats en l'àmbit de coneixement que els és propi. Les pràctiques professionalitzadores representen per a l'estudiant una excel·lent oportunitat per posar en pràctica els coneixements adquirits (tant en el grau com en el postgrau). D'altra banda, la realització d'aquests pràcticums en un entorn internacional representa un valor afegit diferencial.

2.3.1. Impuls de les pràctiques externes

En el cas del grau les pràctiques externes són la primera oportunitat de l'estudiant per aproximar-se al món laboral en l'àmbit que li és propi. L'extensió de les pràctiques externes es pot fer mitjançant els mecanismes i els recursos que permetin a l'estudiant adquirir la necessària formació pràctica i que en fomentin la mobilitat, d'acord amb l'espai europeu. Així mateix, s'ha de potenciar un model de protocol que asseguri el seguiment i l'avaluació continuada de les etapes en pràctiques dels estudiants.

En el cas del postgrau les pràctiques externes han de guanyar protagonisme. Per fer-ho possible cal definir models de pràctiques professionals específics per als màsters de recerca i per als doctorats, amb l'objectiu d'assolir una millor inserció en el mercat laboral.

2.3.2. Foment de les pràctiques internacionals

En un entorn cada cop més global, la línia estratègica de la Universitat busca afavorir la realització de pràctiques professionals en un entorn internacional. La particularitat d'aquests tipus de pràctiques requereix un seguiment encara més intens de l'estudiant. Cal elaborar un protocol de gestió de les pràctiques internacionals que serveixi per concretar un model d'orientació i com a guia individualitzada durant l'estada.

12. *Tutorial process*, implantat en algunes universitats anglosaxones com Oxford i Cambridge.

En segon lloc, a l'hora de fomentar la participació i l'atracció d'interlocutors de l'entorn internacional, la tasca del Consell Social ha de tenir un paper més rellevant. Alhora, cal potenciar la participació dels estudiants en les convocatòries vigents, ja siguin internes de la Universitat o bé externes.

2.3.3. Consolidació de les xarxes externes professionalitzadores

La subscripció de convenis amb empreses, institucions i organitzacions que garanteixin la qualitat de les pràctiques (tant locals com internacionals) resulta crucial per al bon desenvolupament d'aquestes. Un exemple d'aquesta xarxa és la iniciativa conjunta del Consell de Cambres de Comerç de Catalunya i la Universitat per a una possible adaptació del programa ja existent de gestió de pràctiques de formació professional a les especificitats de la formació universitària.

2.3.4. Impuls del Programa UPF Alumni

El desplegament del programa d'antics alumnes i amics de la UPF constitueix un eix clau en l'estratègia de la Universitat de cara als propers anys.

Aquest programa aspira a complir una triple missió: intensificar el sentit de pertinença dels graduats a la UPF, estendre així arreu del món el prestigi de la institució i l'activitat en xarxa dels seus graduats, i servir com a palanca d'una sostinguda política d'obtenció de recursos externs per finançar adequadament els projectes de la Universitat.

2.4. Oferta de postgrau i de doctorat de màxima qualitat, vinculada a la recerca i internacionalitzada

Conformar una oferta diferenciadora en l'àmbit del postgrau, d'acord amb l'agenda de Lisboa,¹³ és un dels principals reptes que la Universitat es planteja per a aquest període. Una societat basada en el coneixement requereix ciutadans amb una formació avançada, basada en la recerca, com a procés de creació de coneixement, i en la innovació, conseqüència de la transferència de la recerca. Per al conjunt dels programes de postgrau —tant els que tenen una orientació professionalitzadora com els dirigits a la formació d'investigadors—, cal comptar amb una base sòlida, sustentada en uns programes de formació amb els estàndards de qualitat propis d'una *research university*.¹⁴

2.4.1. Potenciar una oferta de postgrau amb perfil propi

El procés de revisió i avaluació de l'oferta de postgrau ha de tenir presents els estàndards de qualitat europeus i, sobretot, potenciar-ne el vessant internacional. Per aquest motiu, cal establir noves aliances interuniversitàries i intensificar les ja existents en els àmbits de la recerca i del coneixement que són propis de la Universitat: les ciències i tecnologies de la comunicació, les ciències socials i humanes i les ciències biomèdiques.

Cal considerar la formació de postgrau des d'una perspectiva global, que abasti els diversos objectius de formació i la diversa tipologia dels estudiants als quals s'adreça. Per exemple, en els màsters d'orientació professionalitzadora, els participants acostumen a comptar amb recursos econòmics propis ja que la realització d'aquests estudis (i, de fet, el seu objectiu) és fàcilment compaginable amb l'exercici d'una activitat al mercat laboral. Els màsters de recerca, però, exigeixen una dedicació a temps complet i, per tant, la necessitat de disposar de fonts de finançament personal sostingudes. El perfil del professorat d'aquests màsters és també prou diferent: en el primer cas, cal comptar amb professionals i experts del món laboral i, en el segon, és imprescindible disposar de perfils que acumulin molta experiència en recerca.

13. El Consell Europeu de Lisboa de 23 i 24 de març del 2000 aprovà un seguit de mesures orientades a crear una zona europea de recerca i innovació.

14. Alguns sistemes educatius d'educació superior, sobretot del món anglosaxó, distingeixen clarament entre *teaching universities* i *research universities*.

D'altra banda, també cal afavorir la col·laboració amb plataformes de postgrau que estan oferint programes d'alta qualitat, com és el cas de l'IBEI (Institut Barcelona d'Estudis Internacionals), la Barcelona GSE (Barcelona Graduate School of Economics) i la incipient Fundació BIArch (Barcelona Institute of Architecture), assegurant una adequada coordinació amb els acords corresponents. El resultat d'aquesta col·laboració no pot sinó donar un major impuls i projecció a la UPF en els àmbits on destaca per la qualitat de la seva recerca i docència.

L'estratègia també vol afavorir les interaccions amb les diferents institucions que constitueixen el Grup UPF, assegurant-ne els mecanismes de coordinació.

L'IDEC es constitueix com l'instrument de la UPF per a l'organització dels màsters universitaris professionalitzadors. Com a conseqüència d'aquesta aposta principal, són també missions de l'IDEC l'establiment i el manteniment de relacions de col·laboració amb les empreses de l'entorn i el suport als departaments de la Universitat per al disseny de la programació i la promoció del professorat en els àmbits en què el mèrit professional sol dificultar el progrés ordinari de la carrera acadèmica. El primer objectiu en aquest nou marc és la consolidació del projecte Barcelona School of Management, escola d'administració i negocis inserida en l'IDEC com a secció pròpia articulada amb el Departament d'Economia i Empresa.

En definitiva, transformar l'IDEC en un centre adscrit a la UPF té com a objectiu principal aconseguir una integració més ajustada als propòsits d'una universitat pública per tal d'augmentar la qualitat dels màsters professionalitzadors, situant-los sota el marc acadèmic de la Universitat i de les agències de qualitat estatals i autonòmiques. Al mateix temps, aquesta nova estructura promourà una participació més activa dels departaments en la programació d'aquests cursos, la qual enfortirà un espai natural de trobada entre les necessitats socials i el món acadèmic.

2.4.2. Reformulació de la formació de doctorat i creació de l'Escola de Doctorat de la UPF

El doctorat, que constitueix el tercer cicle d'estudis universitaris oficials, té com a finalitat desenvolupar la formació avançada del doctorand en tècniques de recerca. Així, les àrees de recerca del doctorat estaran incloses en les orientacions estratègiques dins del quadre de la política científica de la UPF. Aquesta formació està adreçada a iniciar el desenvolupament dels joves investigadors en els àmbits de la recerca. Aquests estudiants de doctorat esdevindran els líders científics que encapçalaran el pilotatge de l'R+D nacional un cop estiguin inserits laboralment aprofitant els nous mercats emergents de joves doctors.

La nova formulació de la normativa estatal inclou la creació d'escoles de doctorat amb la finalitat de dur les universitats a l'àmbit de la gestió, l'ensenyament i les activitats de doctorat. L'Escola de Doctorat de la UPF generarà un nou espai de trobada intel·lectual i física on els joves investigadors desenvolupin la seva formació en un ambient afavorit per un context de recerca, de creativitat, de perspectiva interdisciplinària i de capacitat de treball en equip, tot fomentant l'autonomia i la iniciativa individual. Així, l'Escola de Doctorat de la UPF estarà constituïda, inicialment, pel conjunt de programes de doctorat actuals, i podrà establir accions de col·laboració amb altres centres i institucions amb activitats de recerca nacionals i internacionals. Aquesta estratègia d'actuació estarà dirigida pel Consell de Direcció de l'Escola, encapçalat per un director –que serà un membre del Consell de Direcció–, amb representants dels programes de doctorat a més de representants dels organismes de recerca col·laboradors. Aquesta unitat d'acció permetrà definir uns estàndards comuns de qualitat científica per esdevenir un centre de referència en matèria de formació doctoral a escala internacional.

La reformulació del doctorat ha de permetre assolir diferents fites com, per exemple, incrementar el nombre de professors permanents que dirigeixin tesis doctorals; situar entorn del 75% el percentatge de doctorands que gaudeixen de finançament garantit per desenvolupar la tesi; ajustar-ne la durada de realització fins a un màxim de quatre anys o fomentar la publicació d'articles associats a l'elaboració de la tesi, entre d'altres.

EIX TRANSVERSAL DE TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

Situació actual

La UPF, conscient de la seva dimensió pública, sempre ha estat conseqüent amb la seva responsabilitat envers la societat que la promou i la impulsa. La UPF desplega la seva activitat a través d'un model social integrat, que suposa el retorn en forma de transferència de coneixement de tot aquell valor que la societat ha dipositat en la Universitat.

L'activitat de la UPF en transferència es posa de manifest, per exemple, en la col·laboració amb empreses i institucions (que hi aporten aproximadament el 30% dels ingressos totals per recerca)¹⁵ o en la captació de fons competitius internacionals en programes de recerca aplicada.

La voluntat de potenciar els serveis de suport a la recerca i a la transferència de coneixement ha fet possible ja la creació de les primeres empreses derivades (*spin-offs*), i l'increment de les patents i dels ingressos obtinguts per a la seva explotació, que es configuren, per tant, com els primers resultats d'aquesta estratègia.

Objectiu

Planificar i desenvolupar la docència i la recerca per potenciar la transferència de coneixement i afavorir la innovació a la societat, de manera coordinada amb els actors socials i empresarials que conformen l'entorn de la Universitat.

Estratègies d'actuació i programes

3.1. Planificació estratègica de la transferència de coneixement

La UPF pretén contribuir al desenvolupament econòmic i social del país. Això implica potenciar de manera prioritària un pla d'acció per a la transferència de coneixement creat a la Universitat, així com adaptar de la millor manera possible els continguts curriculars dels diferents programes formatius a les necessitats de la societat catalana.

3.1.1. Dinamització de la transferència de coneixement

La transferència de coneixement té com a objectiu posar a l'abast del teixit socioeconòmic l'oferta de coneixement i les capacitats científiques de la UPF, vinculant aquesta acció amb l'increment del finançament de les activitats de R+D+I. Per això es preveu potenciar l'explotació dels resultats de la recerca i elaborar un catàleg comercial de tecnologies i coneixements exportables per posar a l'abast de la societat una oferta estructurada de capacitats científico-tècniques i de resultats de l'activitat científica.

15. Vegeu l'apartat sobre la situació actual d'aquest document.

Per afavorir l'esperit emprenedor i la creació d'empreses es vol incentivar l'activitat de transferència entre el professorat, mesurant de manera equilibrada la seva dedicació amb relació a la docència, la recerca i la transferència de coneixement. Finalment, la inserció laboral dels doctors –també al món de l'empresa– és una part substancial en la dinamització i la transferència de coneixement.

3.1.2. Aproximar els programes formatius a les necessitats i a la realitat econòmica i social catalana

L'estratègia d'aproximar els continguts formatius a les necessitats de la societat catalana requereix que es dissenyin programes formatius conjuntament amb actors socials i empresarials i que s'incrementin la quantitat i els àmbits dels convenis de col·laboració entre la UPF, les empreses i les institucions socials, per tal de potenciar la transferència de capital humà format a la UPF. Aquests programes han d'anar evolucionant segons les necessitats formatives de la societat, seguint un model d'educació contínua al llarg de tota la carrera professional (*lifelong learning*).

Per fer possible aquesta aproximació dels continguts formatius a les necessitats de la societat, cal millorar les línies d'informació a l'estudiant sobre les característiques del mercat laboral de l'entorn de la UPF, mitjançant jornades específiques i accions coordinades amb els deganats, així com potenciant la flexibilitat horària per permetre, en alguns casos, la compatibilització de l'estudi i el treball. I, d'altra banda, també caldria desenvolupar un servei de carreres professionals, no només per als graduats recents, sinó també per oferir als graduats un servei d'orientació al llarg de la vida professional.

3.2. Estructura institucional per a la transferència de coneixement

La transferència de coneixement i l'adaptació de l'acció formativa a les necessitats socials requereixen un impuls institucional que es materialitzi en estructures orgàniques que facilitin i potenciïn aquest objectiu.

3.2.1. Redissenyar els sistemes de suport als investigadors per a la transferència de coneixement

La transferència de coneixement és un valor que ha d'impregnar les diferents instàncies organitzatives de la Universitat. D'aquí la necessitat de potenciar la coordinació dels programes de recerca amb els centres de R+D+I, gestionant la transferència de coneixement com un recurs institucional estratègic.

Per poder donar suport als projectes de transferència dels investigadors calen una formació i unes habilitats altament especialitzades (propietat intel·lectual, gestió de patents, creació d'empreses, etc.); per tant, s'han d'establir plans específics de formació per al personal de les unitats de suport.

3.2.2. Incrementar el potencial de transferència de la recerca aplicada a través de xarxes externes i d'aliances

Per poder incrementar aquest potencial de transferència s'han de millorar els processos interns d'avaluació i valorització dels resultats de la recerca aplicada, i s'han d'adoptar instruments i plataformes informàtiques comunes per a la gestió de la transferència. El disseny d'una estructura institucional, que podria seguir el model de coordinació de les quatre universitats de l'A4U,¹⁶ pot facilitar l'augment de la massa crítica en recerca i la compartició d'experiències i de procediments d'actuació.

16. L'A4U o Aliança 4 Universitats és l'associació creada per la UAB, la UAM, l'UC3M i la UPF per promoure la col·laboració en diferents àmbits. Més informació a: <http://www.upf.edu/enoticies/es/0809/1004.html>.

Per potenciar la transferència dels resultats de la recerca es vol promoure la participació de la Universitat en xarxes nacionals i internacionals de transferència de coneixement, com per exemple la xarxa TECNIO d'ACC10 o la RedOTRI, entre d'altres.

3.3. Presència de la UPF en el seu entorn

Des de la seva concepció, la planificació i el desplegament de la Universitat s'han dut a terme en estreta col·laboració amb la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona i també, posteriorment, amb el districte 22@Barcelona. És un objectiu crític de la Universitat fomentar aquest desenvolupament urbà estratègicament integrat en el centre de Barcelona i proper a la seva realitat econòmica, empresarial i social.

3.3.1. Foment de la política d'aliances i de participació en entitats de Barcelona i de la resta de Catalunya

El foment d'aquesta implicació en el teixit urbà de Barcelona implica dissenyar una línia d'actuació per poder identificar i potenciar les iniciatives vinculades a la xarxa d'actors econòmics i socials de l'entorn proper a la Universitat i de la resta de Catalunya. Per això es vol fomentar la participació de la Universitat en totes aquelles iniciatives socials que es donen en l'entorn de la UPF.

L'estratègia d'integració de la Universitat en la vida social de Barcelona implica l'articulació i la potenciació institucional d'espais de col·laboració, com el Fòrum Empresarial del Consell Social, els patronats de les institucions que componen el Grup UPF, les empreses participants en els consells assessors de les facultats, les càtedres d'empresa o la presència d'empreses en les fires d'ocupació que promou la UPF.

EIX TRANSVERSAL D'INTERNACIONALITZACIÓ

Situació actual

La UPF té una composició i una projecció internacionals que cal aprofitar en major mesura en termes institucionals. En aquests moments cal que aquesta presència es tradueixi en projectes estructurals d'acord amb els interessos estratègics i de futur de la UPF.

La internacionalització de la UPF ha format part dels seus trets distintius des de la seva creació. En l'actualitat, i tant pel que fa a la internacionalització del professorat¹⁷ com pel que fa a la mobilitat dels estudiants,¹⁸ la UPF presenta els indicadors més elevats de tot el sistema universitari.

Tanmateix, els nivells d'internacionalització mostren desigualtats rellevants entre centres i estudis. Com és esperable, la internacionalització està molt concentrada en el postgrau (amb el 39% i el 33%, respectivament, d'estudiants de doctorat i de màsters estrangers en el curs 2008-09) i en les disciplines en què la recerca està menys lligada a l'àmbit local. Per tal d'incrementar de diverses maneres la intensitat i l'extensió de la internacionalització a la Universitat cal ser creatius i fer possible que a la UPF tothom pugui gaudir d'una experiència internacional, tot respectant-hi les peculiaritats de les diferents disciplines i dels grups que integren la nostra comunitat. En aquest sentit, un dels reptes és aconseguir que fins a un 50% dels graduats de la UPF hagin realitzat almenys una estada a l'estranger en finalitzar el seu procés formatiu.

D'altra banda, la UPF no participa en projectes i convocatòries de cooperació institucional i acadèmica de rellevància internacional amb la intensitat que caldria esperar per a una Universitat amb una presència d'estudiants i de PDI internacionals tan destacada.

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 en recerca.

Estratègies d'actuació i programes

4.1. Projecció i participació institucionals

En els darrers anys, la UPF ha fet un esforç per tal de tenir presència en els fòrums dedicats a l'educació internacional i en les associacions professionals dedicades a l'anàlisi de la internacionalització en l'ensenyament superior. Cal mantenir aquesta presència institucional de la UPF per tal de donar a conèixer el model UPF i d'estimular l'orientació internacional tant dels serveis de la Universitat com dels mètodes docents i investigadors.

17. La UPF és l'única universitat de l'Estat que apareix en el rànquing d'internacionalització del professorat del Times Higher Education 2008.

18. Entorn el 30% dels estudiants graduats a la UPF han realitzat alguna estada a l'estranger, segons dades del curs 2008-09.

Igualment important és que la dimensió internacional de la UPF sigui reconeguda externament i internament com un dels seus trets característics. La informació més significativa en relació amb aquest aspecte ha de ser present a la web de la Universitat, per tal que estigui a l'abast tant de la comunitat de la UPF com de la resta del món. Per aquest motiu, la informació sobre els projectes i les dades d'internacionalització s'hauria d'anar incorporant regularment als circuits d'informació interna de la Universitat.

En la direcció inversa, s'ha de comptar amb les facultats, els departaments i els instituts perquè prenguin part en les reunions amb altres institucions i participin activament en la projecció internacional de la UPF i en la presa de decisions relativa a l'establiment de convenis i a la presentació a convocatòries públiques de col·laboració acadèmica. Eventualment, aquestes unitats haurien de dissenyar una estratègia pròpia dins el marc de l'estratègia de conjunt de la UPF.

4.2. Consolidació d'un model de docència i de recerca internacional

La vocació internacional de la UPF comporta per a la Universitat el repte de consolidar la seva posició i de garantir la plena integració, transversalitat i coordinació de la dimensió internacional a tota la comunitat universitària, tant per a la docència com per a la recerca.

Cal orientar la política d'internacionalització cap a la consolidació o l'ampliació de les relacions institucionals a l'exterior, que redundi en benefici tant dels membres de la comunitat universitària como del conjunt de la Universitat. Per això, seria important poder incorporar les dades resultants de les enquestes als estudiants internacionals a la UPF al sistema de qualitat de la docència de grau i postgrau, així com disposar d'un sistema de garantia de qualitat integral que permeti fer un seguiment de la satisfacció tant dels estudiants sortints (*out-going*) com dels entrants (*in-coming*) que serveixi com a criteri complementari a l'hora de seleccionar socis prioritaris i també per detectar possibles problemes.

4.2.1. Aliances internacionals

En l'àmbit de les aliances internacionals, cal establir una política de prioritització de les universitats amb les quals la UPF ja ha formalitzat relacions per tal de seleccionar-ne un nombre limitat (entorn d'una vintena), escollides en funció de la seva qualitat i de les oportunitats estratègiques que ofereixen. Aquestes universitats, convertides en socis prioritaris, haurien de constituir un grup privilegiat amb el qual presentar propostes de col·laboració acadèmica i projectes conjunts. En aquest grup s'han de tenir en compte, en primer lloc, les universitats membres de les xarxes de què la UPF forma part. Així, val la pena aprofundir la col·laboració existent amb les universitats del Grup CASB i amb altres universitats dels EUA ([Princeton, Northwestern, Harvard, Brown, Boston, Chicago, Pennsylvania y Stanford], SUNY i NYU); d'Europa (Grup Maastricht [Toulouse, Warwick, CEU Budapest, University College Dublin i Mannheim], Trento o Sciences Po, entre d'altres); i de l'Amèrica Llatina.

La UPF ha de fer ús d'aquestes xarxes per consolidar la seva posició entre les millors universitats europees i per accedir, ja sigui com a membre individual o com a part de les xarxes esmentades, a altres xarxes integrades per universitats potents en recerca (Grup 21, LERU, ERU, EUCIN).

D'altra banda, la pertinença a aquestes xarxes internacionals ha de traduir-se en un intercanvi estable i fluït d'estudiants i en la participació en projectes comuns per a la formació del PAS, la cooperació docent (per exemple, fent possible la doble afiliació dels professors) i la recerca.

4.2.2. Desenvolupament de programes formatius conjunts

Estudiar i planificar el desenvolupament de projectes de col·laboració acadèmica tant per impartir titulacions dobles o conjuntes (de grau i de màster, de caràcter interdisciplinari i que s'impulsarien en clau internacional aprofitant els socis estratègics a Europa i als EUA) com per cooperar en l'àmbit del desenvolupament curricular, la consultoria acadèmica i l'establiment de xarxes de postgrau. Per tal de garantir el marc econòmic i acadèmic adequat a les titulacions

conjunctes, cal comptar amb el suport necessari per poder identificar, difondre i gestionar les convocatòries que amb aquesta finalitat fan l'Agència Espanyola de Cooperació Internacional (AECI), la Comunitat Europea (Erasmus Mundus, entre d'altres) i altres organismes.

4.3. International Graduate Summer School

L'establiment d'una International Graduate Summer School (IGSS) permetrà donar major visibilitat a les activitats desenvolupades en aquest marc per les institucions que integren el Grup UPF (IBEI, Barcelona GSE, CREI, IDEC). Aquesta escola d'estiu de postgrau anirà oferint de manera progressiva programes temàtics de caràcter especialitzat adreçats tant a estudiants de màster i de doctorat com a joves recercadors.

D'altra banda, caldria considerar si es podria aprofitar la reeixida i consolidada oferta del Programa per a Estudiants Estrangers per construir una oferta d'escola d'estiu a nivell de grau.

4.4. Potenciació dels programes de captació, acollida i mobilitat

La voluntat d'incrementar els índexs de mobilitat dels estudiants de la UPF obliga a establir estratègies per a l'extensió selectiva dels convenis Erasmus, tant al grau com al postgrau. L'extensió dels convenis, i el subseqüent increment del nombre de places a disposició dels estudiants, han d'anar acompanyats de polítiques específiques per als programes d'acollida i mobilitat, així com de l'organització dels estudis de manera que s'afavoreixin les estades estructurades i reconegudes en institucions internacionals. En aquest sentit, els nous graus ja inclouen en el seu pla d'estudis un trimestre per a la mobilitat. Pel que fa al doctorat, per exemple, cal incentivar la demanda de la menció europea per als doctorands que fan una estada de recerca fora i els convenis de cotutela per a aquells que vénen a fer-la a la UPF. Finalment, el reconeixement de la figura del recercador visitant afavorirà la seva integració i alhora la seva visibilitat en els nostres departaments.

D'altra banda, cal destacar que en els dos darrers anys la UPF ha fet un esforç per ampliar els àmbits geogràfics de la seva influència, i ha establert una sèrie de contactes a l'Àsia. Aquest esforç ha de prosseguir per tal de mantenir la diversitat i el talent dels estudiants i del PDI de la UPF.

4.4.1. Pla d'acollida

La Universitat ha de desplegar una política de millores concretes en determinats àmbits que permeti, en el marc dels programes de mobilitat, oferir un programa sòlid i diferenciat d'acollida d'estudiants, d'investigadors i de professors (temporals o permanents, de grau o de postgrau). Aquest programa ha d'oferir suport, tenint en compte les característiques específiques de cada col·lectiu, en relació amb qüestions com les polítiques d'habitatge, els temes d'estrangeria o la definició d'una oferta d'ensenyament d'idiomes adequada, entre d'altres.

4.4.2. Pla de captació i mobilitat

L'extensió i l'increment de la captació de talent i de la mobilitat a tota la comunitat universitària és un factor clau d'èxit per a l'estratègia d'internacionalització de la Universitat. En aquest sentit, cal implementar una estratègia de foment de la captació i de la mobilitat per als estudiants de grau i de postgrau, a través de l'extensió selectiva dels convenis i de la posada en marxa de noves iniciatives en aquest àmbit, com les estades curtes fora del període lectiu (pràctiques a l'estiu, treball de fi d'estudis, etc.) i la implantació d'altres models com l'anomenada *internationalisation at home* i l'establiment de títols impartits en anglès en la seva totalitat.

Pel que fa al professorat, cal establir un programa específic que incentivi l'experiència internacional dels professors júnior, com a manera d'afavorir els contactes i la creació dels hàbits positius per a posteriors col·laboracions internacionals. També cal incentivar l'acollida de professors i d'investigadors júnior, amb objectius similars.

El model desitjable seria la creació de beques per a estades postdoctorals de llarga durada en el marc de xarxes nacionals, com les que ja existeixen en el si de l'A4U, i internacionals, com les que ja existeixen en el marc del Grup CASB per a postdocs recents, que tenen una durada i un finançament més limitats.

Pel que fa al PAS, cal incentivar de manera ordenada i estratègica la seva mobilitat, tot propiciant l'ampliació dels programes de beques i de suport a la mobilitat, tant externs com de la UPF, i l'increment del coneixement de llengües.

4.5. Reforçament de les polítiques i de les estructures de suport a la internacionalització (transversalitat)

La intensificació de la internacionalització a la UPF no serà possible si no va acompanyada d'un reforçament de les polítiques i de les estructures que donen suport a totes les activitats que hi estan relacionades. Aquestes actuacions han d'afectar tant les estructures administratives com els circuits i la coordinació amb els departaments, les facultats, els instituts i els professors.

En l'àmbit acadèmic, el reconeixement de la figura del coordinador de mobilitat i la constitució de la Comissió de Relacions Internacionals han estat els primers passos de les polítiques per reforçar la mobilitat i dissenyar una estratègia transversal per a la internacionalització.

4.6. Consolidació del model multilingüe d'universitat

La Universitat ha de continuar desplegant l'estratègia recollida en el Pla d'Acció pel Multilingüisme (PAM) –element necessari en tota acció d'internacionalització de la Universitat– i ha de continuar desenvolupant una estratègia per fer possible que el català, el castellà i l'anglès siguin les llengües de treball de la Universitat. Així, el PAM ha de continuar el seu desplegament posant l'èmfasi en els tres objectius principals en què es fonamenta: normalitzar l'anglès com a llengua de treball de la Universitat, principalment en el postgrau; fomentar la presència de la llengua catalana en tots els àmbits de l'activitat de la Universitat; i garantir la seguretat lingüística d'estudiants i professors, que implica que la llengua de les activitats acadèmiques és pública i vinculant per a tots.

MARC DE GOVERNANÇA I GESTIÓ EFICIENT

Situació actual

Aquest pla estratègic s'estructura, com ja s'ha dit, en dos eixos bàsics i dos de transversals dins un marc comú de governança i de gestió eficient. La governança fa referència no només a l'organització interna del govern de la Universitat, sinó també al que es considera governança externa, és a dir, les relacions amb institucions en què participa la UPF.

És sabut que la manca d'una governança adequada i flexible ha estat una de les grans mancances de les universitats de l'Europa continental (l'altra és un finançament insuficient). Ara per ara, les reformes que podem proposar estan molt limitades pel marc legal que ens regeix, la Llei d'universitats –reformada a la LOMLOU– i la Llei d'universitats de Catalunya; però cal tenir en compte quin és el futur a mitjà termini per començar a caminar en aquesta direcció.¹⁹

Vista l'experiència d'altres països europeus i els models de govern de les millors universitats del món, la reforma de la governança ha d'inspirar-se en dos principis: més autonomia per a les universitats i instruments de retiment de comptes a posteriori més sòlids. Tot el contrari del que fins ara hem tingut al llarg de la nostra història: desconfiança prèvia i nul control a posteriori.

Hi ha dos riscos, però, que cal evitar: d'una banda, creure que el model que funcionarà és el model gerencial, un model que oblida que allò que caracteritza les institucions universitàries és que l'expertesa està disseminada i que, per tant, en les decisions de dalt a baix es pot perdre molt del coneixement que hi ha a la institució; i, d'altra banda, caure en el model *burocràtico-funcionarial*, que té –a banda de les rigideses ja conegudes– el mateix problema que el primer. El model de la Universitat, un model de baix a dalt (*bottom-up*), és el model *col·legial*.

En la conjuntura actual, les universitats públiques estan molt condicionades per la situació econòmica i per la manca d'un model de finançament per a més enllà del 2010. Aquesta indefinició és un factor exogen al qual la institució no pot ser aliena, i cal per tant treballar per disposar d'un model de finançament més diversificat.

La UPF participa en els òrgans de govern d'un conjunt d'institucions que conformen el Grup UPF, i això li permet estendre i especialitzar la seva activitat en certs àmbits tant de docència com de recerca i transferència de coneixement. Aquest conjunt d'institucions, que ha crescut considerablement en els darrers deu anys, és una estructura amb un gran potencial que cal vertebrar i estructurar.

És en aquest context que cal promoure una revisió de les polítiques de personal, tant docent i investigador com d'administració i serveis, tenint en compte les necessitats generades a partir dels eixos definits a UPF25 ANYS i la complexitat pròpia de la gestió de recursos humans.

Alhora, per tal d'incrementar la participació dels estudiants en els òrgans de govern, es preveu dur a terme accions orientades a integrar-hi els estudiants i a estimular-ne la participació.

19. Una anàlisi més ambiciosa del futur de la governança del sistema públic català d'universitats es pot trobar en el *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*. Barcelona: ACUP, 2008.

Objectiu

Reforçar una estructura institucional que faciliti l'assoliment dels objectius de l'estratègia UPF25 ANYS tot revisant la situació de governança interna i la vertebració del Grup UPF, adaptant els instruments de gestió, promovent una major cohesió de la comunitat universitària. Definir un model de finançament sostenible i més diversificat.

Estratègies d'actuació i programes

5.1. Un model col·legial de governança

El model col·legial pressuposa repensar el disseny dels òrgans actuals de la Universitat per dotar-los d'una millor vertebració. Un dels problemes és que les unitats operatives de la Universitat en l'àmbit de la docència, la recerca i la innovació (facultats, escoles, departaments i instituts) no sempre estan ben articulades amb el govern de la Universitat, en la seva dimensió acadèmica (el Consell de Direcció) i de gestió (l'equip de gerència). Un altre problema és que, en el context actual, el Consell Social té dificultats per complir les funcions que li són pròpies i així poder anar convertint-se en un veritable *Board of Trustees*.

Aquest model de governança ha de garantir que l'engranatge entre les unitats operatives i el govern de la institució estiguin estratègicament alineats i en plena sintonia. Per això, l'avaluació entesa com a instrument de mesura i reconeixement a diferents nivells (grup o unitat de recerca; departament, institut o centre; institució en el seu conjunt) esdevé un aspecte clau a considerar a UPF25 ANYS. Disposar de sistemes interns i externs que garanteixin l'avaluació institucional, en clau de sistema de qualitat, es fa imprescindible per poder dirigir tot aquest model.

Per tal d'articular millor i d'enfortir la governança de la Universitat es proposa el reforçament de dues estructures: d'una banda, la reunió conjunta que, presidida pel rector, aplega el Consell de Direcció, els degans de les facultats, els directors d'escola, departaments i institut i els vicegerents; i, de l'altra, el Consell Social.

5.1.1. La 'reunió conjunta'

Aquest és l'espai on es troben –per decisió del rector– tots els responsables de la Universitat amb funcions executives. La reunió conjunta es fa fonamentalment per preparar la reunió del Consell de Govern i per fer que aquest òrgan, que és l'òrgan de govern per excel·lència (i que està integrat pels acadèmics amb funcions executives i per representants electes dels professors, estudiants i PAS), tingui la informació prèvia suficient.

La proposta és que aquesta reunió vagi adquirint funcions com, per exemple, la introducció en les seves sessions de punts monogràfics presentats pels responsables de les unitats o la creació de grups de treball que permetin analitzar amb més profunditat aspectes propis de la gestió universitària.

5.1.2. El Consell Social

El Consell Social té, fonamentalment, tres funcions principals: contribuir a fixar les línies estratègiques i els objectius de la Universitat; controlar la previsió pressupostària dels ingressos i despeses, controlant-ne també l'execució; i ajudar a aconseguir el finançament adequat per dur a terme el projecte de la Universitat.

Per complir adequadament aquestes funcions es proposa que una representació del Consell Social assisteixi a la reunió conjunta amb la finalitat que pugui participar més directament del govern de la Universitat.

5.1.3. Comissions de coordinació de campus

L'experiència acumulada amb el funcionament d'una comissió de coordinació al campus de la Comunicació - Poblenou des de la seva posada en marxa aconsella estendre aquest model de funcionament a la resta de campus de la Universitat.

Formades per les persones titulars dels centres, departaments i instituts, i assistides per la direcció del campus i pels responsables de gestió que es considerin necessaris, aquestes comissions han de permetre una transmissió de totes aquelles informacions que afecten l'activitat del campus i la coordinació de les iniciatives i actuacions que afectin la comunitat universitària amb els altres campus i el Consell de Direcció.

5.1.4. Codi de bones pràctiques universitàries

Es proposa l'elaboració d'un codi de bones pràctiques universitàries que reculli, d'acord amb la comunitat universitària, una manera de comportar-se i d'actuar compartida en la pròpia cultura de la institució. Aquest instrument permetrà millorar les funcions que la Universitat té atribuïdes socialment i, específicament, la de posar en valor la creació i la transmissió de coneixement a la societat de què forma part, en un marc de respecte mutu dels col·lectius que hi conviuen.

5.2. Política de vertebració del Grup UPF

El gran repte de l'estratègia UPF25 ANYS en termes de governança del Grup UPF és poder establir un model que respecti les singularitats de cada ens i que estableixi unes regles de funcionament, uns valors compartits i una relació de transparència.

Les regles de funcionament han de tenir en compte, entre d'altres, els aspectes relatius a la utilització compartida de les infraestructures de recerca o de docència, la relació entre el personal acadèmic de la UPF i la seva dedicació als ens del Grup, la potenciació de la visibilitat conjunta Universitat-ens en un sector o àmbit d'actuació determinat, la definició d'una política de comunicació conjunta, la col·laboració docent en programes de grau i de postgrau i la comparació de serveis i instal·lacions.

En la part relacionada amb el personal acadèmic de la UPF es preveu implementar fórmules de doble adscripció com a estratègia competitiva i coordinada amb les polítiques de PDI.²⁰

En tercer lloc, cal tenir present que la Universitat estén la seva activitat a àmbits complementaris a la seva oferta pròpia, com per exemple el disseny, i que ho fa a través de la cooperació acadèmica amb centres docents adscrits. En un futur l'extensió d'aquest àmbit de coneixement com a quart campus urbà estructurat al voltant de l'edifici Rambla pot tenir un potencial singular. Cal que els centres adscrits assoleixin uns resultats equivalents als dels estudis propis en el conjunt d'indicadors, per tal d'harmonitzar la qualitat de l'oferta formativa del Grup UPF.

En definitiva, aquesta estratègia va encaminada a crear una sòlida estructura del Grup UPF, amb marca comuna i en què les relacions entre totes les institucions del Grup estiguin clarament definides.

5.3. Gestió estratègica dels recursos humans de PDI i PAS

UPF25 ANYS incorpora una estratègia orientada a impulsar la gestió estratègica dels recursos humans, l'actiu més important de la Universitat i un dels temes més complexos i sensibles en la gestió organitzativa de tota institució acadèmica. En aquest sentit, es plantegen dos programes d'actuació diferenciats: un centrat en el personal docent i investigador i l'altre centrat en el personal d'administració i serveis. Les accions dins d'aquest marc de governança relatives als estudiants es troben recollides, principalment, en el punt 5.4.

20. Vegeu el punt 1.2.1, relatiu a la captació i la retenció de talent del personal docent i investigador.

En síntesi, els programes de PDI i PAS volen reforçar valors intrínsecs com el compromís, l'esforç, la creativitat, la il·lusió, la proactivitat i la vocació de servei, ja manifestats en aquests vint anys d'activitat.

5.3.1. Programa d'actuació en l'àmbit del personal docent i investigador

La plena implantació del marc educatiu europeu a la nostra universitat ens porta a revisar aspectes qualitius i quantitius de les polítiques de professorat que la UPF ha desplegat en els darrers anys. Un cop adaptats al marc europeu, és el moment de fer una revisió de les plantilles de professorat permanent dels diferents departaments. I per fer-ho és imprescindible considerar els aspectes qualitius i de dedicació del personal docent i investigador, amb la perspectiva d'una plantilla en què al voltant del 70% del professorat sigui doctor. La definició de l'encàrrec docent, de recerca i de gestió pot ajudar a equilibrar les dedicacions del professorat i promoure que cada departament defineixi les carreres acadèmiques més convenients en funció d'unes línies d'actuació generals, adaptades a cada àmbit, que incloguin programes per als joves investigadors.

La carrera del professor, com ja s'esdevé en alguns departaments de la Universitat, quedarà estructurada en tres fases: reclutament, permanència i promoció. En primer lloc, cada any es farà una oferta de places, oberta a tots els doctors que no ho siguin per la mateixa Universitat —o que, si ho són, hagin passat un llarg període postdoctoral en una altra institució—, per incorporar-se com a professors en *tenure-track* (utilitzant, quan i com sigui possible, la figura de professor lector de la LUC). Posteriorment s'oferirà la possibilitat que aquestes persones puguin obtenir, si passen les avaluacions establertes pels seus departaments, i dins els límits de la plantilla —que s'hauran de respectar sempre en la fase de reclutament—, una plaça de professor permanent (funcionari o contractat), mitjançant el concurs corresponent. Finalment s'establiran mecanismes de promoció interna, dins la carrera horitzontal, com preveu l'esborrany de l'Estatut del Personal Docent i Investigador, i mecanismes de promoció mitjançant la convocatòria del concurs preceptiu.

Aquestes mesures han de tenir en compte, en primer lloc, que cal preservar la possibilitat d'incorporar persones valuoses en totes les fases de la carrera, procedents d'altres institucions d'arreu del món. En aquest sentit, és convenient que els departaments conservin algunes places de la seva plantilla per a aquesta finalitat. En segon lloc, caldrà fer els concursos de manera que es mantingui sempre plenament oberta la possibilitat que la plaça pugui ser obtinguda per un concursant procedent d'una altra institució, si té millors condicions, i que es respectin, com sempre s'ha fet, els principis constitucionals d'igualtat, mèrit i capacitat.

5.3.2. Programa d'actuació en l'àmbit del personal d'administració i serveis

En l'àmbit del personal d'administració i serveis, UPF25 ANYS planteja unes línies d'actuació per potenciar el cicle de vida laboral (tenint en compte els plans de formació, la mobilitat, la provisió i l'accés a places) i implantar sistemes de treball eficaços i avaluables d'acord amb la definició dels objectius de la Universitat.

Els tres principis que han de regir aquí la política de personal són la transparència, la promoció i la formació. En primer lloc, caldrà continuar treballant en la política de transparència pel que fa a la relació de llocs de treball ja iniciada des de gerència. En segon lloc, es dissenyaran mecanismes de promoció tant vertical com horitzontal, sempre fent compatible la respectable expectativa de la promoció interna amb la captació de talent de fora de la institució. Finalment, es farà un pla de formació que presti més atenció a les necessitats actuals de la institució: la internacionalització i l'ensenyament d'idiomes i les competències en TIC, així com accions específiques per a la capacitació basades en les competències professionals.

Aquests principis rectoros inspiraran el pla d'acció específic per al PAS, que inclourà la definició i la implantació de mecanismes i d'espais estables per a la interlocució social i un sistema de gestió de les persones basat en les competències professionals. Aquest sistema serà l'instrument essencial tant per a la selecció com per a la provisió, i permetrà implementar mecanismes objectius d'avaluació sobre la base dels quals es dissenyarà el pla de carrera horitzontal.

5.4. Acció per a la participació dels estudiants

La participació dels estudiants representa un objectiu fonamental de la Universitat, sobre el principi que la qualitat de l'ensenyament superior requereix la integració de la formació acadèmica amb l'educació en valors, que són els eixos centrals que constitueixen la base de la formació de ciutadans competents. La suma de l'aprenentatge acadèmic i de l'aprenentatge extraacadèmic facilita el desenvolupament cognitiu i emocional, que seria la funció ideal d'una universitat formadora de persones.

Des d'aquest punt de vista, es pretén desenvolupar un model de formació integral i integradora de l'estudiant a la UPF, a través del foment i de la promoció de la seva participació en diferents àmbits de la vida universitària, en un clima de diàleg i de debat obert i crític.

Aquest model s'articula i es materialitza principalment en tres àmbits: la implicació dels estudiants en el funcionament ordinari de la Universitat, tant a través dels seus principals òrgans i comissions com a través del teixit associatiu; la participació dels estudiants en l'àmbit acadèmic; i, finalment, la implicació dels estudiants en activitats culturals, esportives i de cooperació o solidaritat.

Aquest model de potenciació de la participació dels estudiants inclou diverses mesures, com per exemple iniciar una revisió i una reforma completes de la normativa per facilitar una millor implicació dels estudiants; millorar els procediments administratius que afecten els estudiants, i fer una radiografia de la participació dels estudiants a través d'un estudi sobre indicadors a la Universitat.

5.4.1. Reforçar la representació dels estudiants en el model de governança de la Universitat

Aquest programa té per objectiu garantir la presència dels estudiants en el model de governança de la Universitat i millorar la coordinació entre el govern de la Universitat i els estudiants.

El primer objectiu d'aquest programa és garantir la representació dels estudiants en els òrgans de govern, les comissions i els grups de treball de la Universitat. El segon objectiu es concreta en la implantació d'un model organitzatiu que faciliti la relació i la comunicació dels estudiants amb els òrgans de govern mitjançant reunions periòdiques de treball amb els diferents sectors dels estudiants: reunions setmanals amb representants del Consell d'Estudiants de la UPF, reunions prèvies a les sessions dels òrgans de govern d'àmbit general en què hi participen estudiants, i reunions periòdiques amb els delegats de curs i amb els grups estables d'estudiants de la UPF. Al mateix temps, caldria constituir una mesa de treball per fomentar l'associacionisme estudiantil donant suport als seus projectes i activitats. També s'inclou en aquest programa l'objectiu de fomentar la participació dels estudiants en projectes promoguts en col·laboració amb altres institucions, com per exemple les agències de qualitat.

5.4.2. Reforçar la representació dels estudiants en el model de governança dels centres i departaments

Aquest programa té per objectiu identificar i recollir els principals problemes de cada àmbit o titulació a través d'una millor coordinació dels responsables dels centres i departaments i dels estudiants amb el govern de la Universitat. Per poder assolir aquest objectiu cal enfortir els espais de participació, deliberació i decisió dels estudiants amb una nova estructura que reforci els seus drets i responsabilitats.

5.4.3. Potenciar la participació dels estudiants en els àmbits cultural, esportiu, de cooperació i de solidaritat

Cal donar continuïtat a la política de suport institucional a les iniciatives promogudes pels estudiants en tots els àmbits: cultural, esportiu, de cooperació i de solidaritat, a més d'enfortir i ampliar l'oferta d'activitats dirigides a la formació de ciutadans competents i a l'educació en valors. En aquest sentit, cal, també, continuar valorant la presència dels estudiants de la UPF en activitats externes a la Universitat.

En l'àmbit cultural, el programa pretén revitalitzar i posar en valor les activitats ja programades amb una campanya de captació d'estudiants, per tal de millorar-ne la visibilitat i d'incloure-hi activitats de noves tendències i de nous vessants culturals.

En l'àmbit dels esports, el programa té per objectiu reforçar el servei millorant l'atenció i el reconeixement als estudiants esportistes a través d'una oferta de formació adreçada a tota la comunitat universitària que inclogui activitats dirigides i competicions dins i fora de la Universitat i potenciant l'ús de les instal·lacions esportives properes als campus de la UPF. L'increment dels nivells de participació femenina i el suport als esports minoritaris són també objectius en aquest àmbit.

En l'àmbit de la cooperació i la solidaritat, el programa es planteja impulsar les polítiques de participació i la formació en valors, implicant els estudiants en activitats i programes de solidaritat, de cooperació al desenvolupament, d'ajuda humanitària, d'igualtat entre homes i dones i en programes inclusius en matèria d'igualtat d'oportunitats per a tothom, creant un programa de formació i de captació de voluntariat i facilitant la col·laboració amb altres entitats d'intervenció social.



5.5. Planificació econòmica i de recursos de l'organització

5.5.1. Un model econòmic sostenible

És inevitable referir-se en primer lloc a l'impacte de la crisi econòmica general en les administracions públiques i la seva repercussió directa sobre la reducció de les aportacions anuals al pressupost de la Universitat per part de la Generalitat de Catalunya. La desviació sobre les previsions contingudes en el pla de millores del finançament aprovat l'any 2006 pot comportar deixar d'ingressar més de 10,5 milions d'euros entre els anys 2008 i 2010. Aquest fet ha provocat que els exercicis 2008 i 2009 s'hagin tancat amb dèficit i que per a l'any 2010 s'hagi aprovat un pressupost de mínims.

Malgrat les expectatives de recuperació, sembla clar que les greus dificultats econòmiques ens acompanyaran en els propers anys. Tot i aquestes dificultats, però, caldrà esforçar-se per definir un model econòmic sostenible per al futur que ens permeti executar les estratègies i actuacions d'UPF25 ANYS.

Cal referir-se en primer lloc a la necessitat d'intervenir en la definició del nou model de finançament del sistema universitari que substitueixi l'actual (vigent fins a final del 2010), posi fi a la incertesa i permeti planificar el futur de la nostra universitat. Es tracta d'augmentar els recursos econòmics destinats al sistema universitari, quan sigui possible, per acostar-nos a les xifres dels països més avançats i d'establir un model que destini una part substancial dels recursos segons objectius prèviament definits i segons resultats. Aquest model ha de preveure també el retorn dels crèdits reemborsables obtinguts per desenvolupar els parcs científics i tecnològics.

Amb tot, la UPF no pot supeditar exclusivament el seu futur a l'obtenció de majors subvencions públiques si vol garantir la seva viabilitat, mantenir els nivells de qualitat que la caracteritzen i intensificar el procés d'internacionalització. Cal millorar l'eficàcia i l'eficiència en la nostra gestió, obtenir nous recursos i contenir les despeses estructurals, tant pel que fa al manteniment i al funcionament dels serveis com pel que fa a les despeses de personal. La introducció de sistemes d'avaluació dels serveis i l'anàlisi de costos són elements bàsics d'aquesta millora.

Pel que fa als ingressos, és imprescindible implementar una política de diversificació, que permeti, per exemple, augmentar l'obtenció d'ingressos específics en docència, en recerca i en relacions internacionals, millorar la rendibilització del nostre patrimoni o obtenir una major coresponsabilitat econòmica per part de les entitats que conformen el Grup UPF.

Un element determinant per a la sostenibilitat de la Universitat és el desenvolupament d'un pla de captació de fons en col·laboració amb el Consell Social i amb les empreses i institucions del nostre entorn. Per fer-ho possible cal revisar els acords vigents amb els patrocinadors financers; impulsar el programa de càtedres d'empresa i les xarxes d'influència de la UPF, entre les quals ha de jugar un paper destacat el Programa UPF Alumni; i explorar la possibilitat de desenvolupar una estratègia d'*endowment*.²¹ En aquest sentit, l'any 2015 hauríem d'aspirar que un 5% del pressupost de la Universitat provingués de fons externs no finalistes.

5.5.2. Potenciar l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació i optimitzar els processos de gestió

L'actualització i la millora dels serveis que ofereix la Universitat, aprofitant al màxim la rapidesa, l'economia i la potència dels sistemes d'informació, és un dels grans reptes d'aquest període. Modernitzar i millorar els processos, simplificant-los si cal, afavorirà una gestió més eficient de la Universitat.

L'actualització i la revisió permanent de les aplicacions utilitzades tant en la gestió externa (*front office*), de relació amb la comunitat universitària, com en el treball intern (*back office*) ha de permetre construir una sòlida base tecnològica que faci possible incrementar l'eficiència i que permeti alhora automatitzar alguns dels processos de relació amb els principals grups d'interès de la Universitat, com per exemple la Generalitat o les entitats del Grup UPF.

5.6. Política patrimonial

Els esforços inversors realitzats en els darrers anys han permès consolidar els tres campus i iniciar el desenvolupament de tres parcs de recerca.

Si bé la situació econòmica condiona també les actuacions patrimonials i urbanístiques a curt i a mitjà termini, caldrà mantenir la nostra política de creixement, estretament vinculada als projectes docents i científics de la Universitat, cercant els recursos econòmics adients.

Pel que fa al **campus de la Ciutadella**, l'actuació més immediata és la construcció i la posada en marxa del projecte Icària I (2010-2012), acabant l'illa situada entre el carrer Wellington i l'edifici Jaume I, amb 12.900 m² destinats al creixement del Parc de Recerca UPF en Ciències Socials i Humanes.

En funció dels recursos disponibles, es procedirà a l'acabament de la Biblioteca-CRAI a l'edifici del Dipòsit de les Aigües i a la redacció del projecte i a la construcció d'Icària II (2012-2015), amb 15.000 m² a l'illa situada entre el carrer Wellington i l'edifici Roger de Llúria.

Es preveu també la convocatòria d'un concurs internacional d'arquitectura per a la redacció del projecte Icària III, situat en l'actual zona d'aparcament, amb més de 40.000 m² edificables.

En relació amb el nou **campus de la Comunicació - Poblenou** cal, en primer lloc, consolidar el funcionament del campus, completant els espais destinats a la recerca. Resten encara per determinar la ubicació i l'ús dels més de 8.000 m² edificables que l'Ajuntament de Barcelona (22@) té compromesos amb la Universitat.

L'acabament de les obres de remodelació integral de l'edifici Dr. Aiguader –que permetrà disposar de més de 16.000 m² per a les activitats docents (2010-2012)– és sens dubte l'actuació més rellevant al **campus del Mar**.

Finalment, amb caràcter general, caldrà optimitzar l'ús de tots els espais dels campus per facilitar l'activitat docent (EEES i necessitats específiques del postgrau i doctorat tant propis com

21. En el cas d'universitats de referència internacional, com per exemple la de Harvard, aquesta dotació pot arribar a aproximadament 35.000 milions de dòlars dels EUA.

del Grup UPF) i la prestació de serveis a la comunitat. Igualment, es desenvoluparà un projecte de senyalització interna i externa dels edificis UPF que millori el funcionament i la seva visibilitat i es continuaran les actuacions destinades a eliminar tot tipus de barrera arquitectònica on sigui possible.

El desenvolupament de noves actuacions constructives anirà acompanyat de l'abandonament d'alguns espais que, com l'edifici França, resten supeditats a les actuacions d'altres institucions.

5.7. Política de comunicació i retiment de comptes

UPF25 ANYS acompanyarà les diferents actuacions amb un pla de comunicació que permeti presentar tant internament com externament els reptes i els avenços institucionals.

Internament s'apunta cap a una millor integració de la comunicació entre els col·lectius universitaris —personal d'administració i serveis, personal docent investigador i estudiants de grau i de postgrau—, potenciant-ne una participació oberta i permanent. Externament, el pla de comunicació esdevé una eina imprescindible de projecció de la Universitat i de promoció de la seva oferta docent i de recerca. La realització de campanyes específiques de comunicació ha de millorar la visibilitat de la UPF en el seu entorn tant local com internacional. D'altra banda, proporcionar de manera clara i transparent informació sobre la gestió i sobre els resultats de la Universitat forma part de la responsabilitat d'aquesta com a institució pública, en el marc del necessari retiment de comptes.

D'altra banda, com a universitat capdavantera, cal estar atents a les novetats que es produeixen contínuament en el camp de la comunicació en xarxa, i millorar la presència a Internet i la interactivitat amb la comunitat universitària i amb els interlocutors i públics externs. En aquest sentit, s'ha de potenciar la presència de la Universitat a les xarxes socials i millorar la web, com a principal aparador de la UPF davant del món, i donar-hi noves potencialitats.

Finalment, pel que fa a la marca UPF i a la identitat gràfica corporativa, i com a part de la vertebració del Grup UPF, caldrà incorporar-hi elements d'identitat gràfica i establir polítiques comunes de comunicació, unificació de missatges i coordinació de campanyes de comunicació. Des del punt de vista del ressò i de l'impacte internacional de la Universitat, es planteja associar la marca UPF a la de la ciutat de Barcelona, per tal que es reforcin mútuament i millorin la visibilitat de la Universitat al món.

5.8. Articulació d'una estratègia de responsabilitat social

El model de la UPF s'articula entorn dels principis d'igualtat d'oportunitats, cooperació i sostenibilitat. Aquests valors s'han concretat en el disseny i el desenvolupament de dos plans d'acció —el Pla d'Igualtat Isabel de Villena i el Pla d'Inclusió de les Persones amb Discapacitat— i en el suport institucional a un conjunt d'iniciatives (Programa de Cooperació Universitària per al Desenvolupament i plataforma UPF Solidària) que persegueixen el benestar del conjunt de la comunitat.

5.8.1. Pla d'Igualtat Isabel de Villena

La UPF disposa del Pla d'Igualtat Isabel de Villena com a eina destinada al compliment efectiu del principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes i a l'eliminació de les conductes discriminatòries que obstaculitzen o impedeixen a les dones l'exercici dels seus drets. La Universitat preveu desenvolupar els cinc eixos que el constitueixen i en vertebraren les accions: visualització i sensibilització vers les desigualtats de gènere; comunicació; accés al treball i promoció de les carreres professionals; representació equilibrada en els òrgans de govern, consultius i de presa de decisions, i conciliació de la vida personal i laboral.

5.8.2. Pla d'Inclusió de les Persones amb Discapacitat

El Pla d'Inclusió que la UPF ha posat en marxa pretén evitar qualsevol mena de discriminació de les persones que presentin necessitats especials. Es tracta de posar a l'abast de tota la comu-

nitat un instrument eficaç que orienti les actuacions de la Universitat. Els principis rectors del pla són: l'assumpció de la diversitat i la pluralitat; la responsabilitat social, i la transversalitat i el compromís de participació.

Per donar compliment a aquests principis, el pla estableix quatre objectius generals pels quals la Universitat haurà de vetllar: el compromís amb el dret a la igualtat d'oportunitats i l'autonomia de les persones amb discapacitat; l'eliminació de qualsevol mena de barrera; l'accés a informació, formació i suport per part de la comunitat universitària per fer possible els dos objectius anteriors; i la realització de les adaptacions necessàries per tal que les persones amb discapacitat puguin assolir els seus objectius acadèmics, professionals i laborals.

5.8.3. Programa de Cooperació Universitària per al Desenvolupament

Aquest programa pretén vincular les actuacions de cooperació al desenvolupament que dugui a terme la Universitat als àmbits que li són propis: la docència i la recerca, relativa tant a una formació integral dels estudiants com a una millor comprensió dels problemes que poden impedir un desenvolupament humà i sostenible a escala mundial. A més, l'enfortiment institucional dels sistemes universitaris (mitjançant la transferència de coneixements i tecnologia, infraestructures i altres recursos) i l'assessorament i el suport tècnic a programes de desenvolupament, juntament amb la sensibilització de la comunitat universitària, han de constituir elements prioritaris del treball de la UPF en aquest àmbit.

5.8.4. Plataforma UPF Solidària

UPF Solidària és la plataforma per desenvolupar l'estratègia solidària de la Universitat. D'altra banda, i recollint algunes aportacions de diferents membres de la comunitat universitària, pot esdevenir un mitjà transversal i participatiu de desenvolupament de diverses activitats de sensibilització, formació i divulgació en matèria de solidaritat.

Els objectius d'UPF Solidària són: desenvolupar la campanya del 0,7% a la UPF; col·laborar en la definició de l'estratègia solidària de la UPF; dissenyar actuacions solidàries participatives; promoure activitats solidàries als diferents estudis; fomentar les activitats de voluntariat, i donar suport a les activitats de recerca i docència en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament.

5.8.5. Programa de desenvolupament sostenible

Cal donar continuïtat a la proposta de l'Agenda 21 de la UPF, aprovada en el curs 2007-2008, que s'emmarca en els compromisos adquirits per la institució en l'esfera ambiental i que estableix tres grans objectius: fer sostenible la gestió de la mateixa Universitat; sensibilitzar la comunitat universitària per tal de fer-la partícip del nou model de desenvolupament sostenible; i promoure la incorporació dels valors mediambientals en els programes educatius.

5.9. Projecte d'administració electrònica a la UPF

El projecte d'implantació de l'administració electrònica sorgeix arran d'una legislació recent (la Llei 11/2007) que, reforçant el paradigma de la societat de la informació, obliga les administracions públiques en general i les universitats en particular a habilitar canals telemàtics, amb garanties jurídiques, perquè els ciutadans puguin comunicar-se amb la Universitat en aquest suport si així ho desitgen.

Des de la seva creació, la Universitat Pompeu Fabra ha basat la seva gestió en les tecnologies de la informació i la comunicació dotant-se d'eines d'informació i de gestió que en facilitessin els procediments. Amb el projecte d'administració electrònica la Universitat vol fer un salt endavant en aquest procés de modernització, passant d'una relació presencial a una relació completament telemàtica, d'una administració basada en el paper a una administració basada en el document i l'expedient electrònic; i, finalment, vol passar d'un ús de les TIC amb una funció únicament de millora de l'eficiència i de l'accés a la informació a un ús de les TIC que, a més, garanteixi la validesa jurídica i generin drets i obligacions en el seu ús.

ANNEX I. ESTRUCTURA D'EIXOS, ESTRATÈGIES I PROGRAMES D'ACTUACIÓ

Eix bàsic de creació de coneixement

- Situació actual**
- Presència constant als rànquings nacionals i internacionals en producció científica.
 - 1.088 investigadors agrupats en 75 grups de recerca reconeguts.
 - Volum de publicacions indexades que està al voltant de les 2.011 en l'últim quinquenni.
 - 33,4 M€ provinents de projectes de recerca en l'exercici 2008 (xifra que representa un 34,3% del pressupost total de la UPF).

Objectiu

Situar la Universitat com una institució de recerca amb una clara vocació d'excel·lència internacional que li permeti captar i retenir el talent, i reafirmar la seva posició actual a partir de la millora de les infraestructures de recerca.

Estratègies d'actuació	Programes
1.1 Política institucional de recerca	1.1.1 Capitalització dels recursos humans en recerca 1.1.2 Dinamització de la recerca 1.1.3 Promoure la visibilitat de la recerca i la publicació en accés obert
1.2 Política de selecció i captació de talent	1.2.1 Programa de captació i retenció de talent de personal docent i investigador 1.2.2 Atracció dels millors estudiants de postgrau
1.3 Planificació i organització de la recerca	1.3.1 Parcs de recerca de la UPF 1.3.2 Política d'estructures mixtes de recerca en el marc del Grup UPF

Eix bàsic de transmissió de coneixement

- Situació actual**
- ↗ Estudis de grau adaptats en la seva totalitat a l'EEES; no es planteja cap creixement notable en aquests ensenyaments.
 - ↗ Estudis de postgrau: oferta consolidada i ben estructurada a partir dels departaments i àmbits.
 - ↗ Tendència en postgrau/màster a externalitzar part de l'oferta.
 - ↗ Formació orientada a una inserció laboral elevada.
 - ↗ Doctorat amb una clara projecció internacional.

- Objectiu**
- Consolidar l'actual model docent en sintonia amb el marc educatiu europeu, amb un model d'ensenyament-aprenentatge innovador i de qualitat que garanteixi la solidesa i la competitivitat de tota l'oferta docent de la UPF amb un èmfasi especial en la creació dels sistemes de suport més adequats a cada context.

Estratègies d'actuació

Programes

- | | | | |
|-------|---|-------|--|
| 2.1 | Desenvolupament flexible de l'EEES | 2.1.1 | Programa de captació d'estudiants de grau |
| | | 2.1.2 | Programa de suport a la docència i a l'aprenentatge |
| | | 2.1.3 | Model de formació del professorat orientat a la internacionalització i a l'excel·lència en la docència |
| | | 2.1.4 | Titulacions transversals de grau i de postgrau |
| | | 2.1.5 | Consolidar el model CRAI com a servei de suport a l'EEES |
| <hr/> | | | |
| 2.2 | Desenvolupament de programes de suport i de tutoria | | |
| <hr/> | | | |
| 2.3 | Inserció i reconeixement professional | 2.3.1 | Impuls de les pràctiques externes |
| | | 2.3.2 | Foment de les pràctiques internacionals |
| | | 2.3.3 | Consolidació de les xarxes externes i professionalitzadores |
| | | 2.3.4 | Impuls del Programa UPF Alumni |
| <hr/> | | | |
| 2.4 | Oferta de postgrau i de doctorat amb perfil propi | 2.4.1 | Potenciar una oferta de postgrau de màxima qualitat, vinculada a la recerca i internacionalitzada |
| | | 2.4.2 | Reformulació de la formació de doctorat i creació de l'Escola de Doctorat de la UPF |

Eix transversal de transferència de coneixement

- Situació actual**
- Creació d'un servei de suport a la recerca i a la transferència de coneixement.
 - Primeres empreses derivades (*spin-offs*) creades a la UPF.
 - Lleuger increment de les patents i primers ingressos per llicenciació.
 - Implicació amb el context empresarial feble i amb un impacte molt centrat en alguns àmbits.

Objectiu Planificar i desenvolupar la docència i la recerca per potenciar la transferència de coneixement i afavorir la innovació a la societat, de manera coordinada amb els actors socials i empresarials que conformen l'entorn de la Universitat.

Estratègies d'actuació	Programes
3.1 Planificació estratègica de la transferència de coneixement	3.1.1 Dinamització de la transferència de coneixement 3.1.2 Aproximar els programes formatius a les necessitats i a la realitat econòmica i social catalana
3.2 Estructura institucional per a la transferència de coneixement	3.2.1 Redissenyar els sistemes de suport als investigadors per a la transferència de coneixement 3.2.2 Incrementar el potencial de transferència de la recerca aplicada a través de xarxes externes i d'aliances
3.3 Presència de la UPF en el seu entorn	3.3.1 Fomentar la política d'aliances i de participació amb entitats de Barcelona i de la resta de Catalunya

Eix transversal d'internacionalització

- Situació actual**
- ↗ Nivell d'internacionalització desigual en estudis i centres, concentrat en els estudis de doctorat i de màster.
 - ↗ Indicadors elevats de reclutament de professorat internacional o amb estades internacionals.
 - ↗ Participació en xarxes internacionals poc coordinada.

- 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 en recerca.

Estratègies d'actuació

Programes

- | | | |
|-----|--|--|
| 4.1 | Projecció i participació institucionals | |
| 4.2 | Consolidació d'un model de docència i de recerca internacional | 4.2.1 Aliances internacionals
4.2.2 Desenvolupament de programes formatius conjunts |
| 4.3 | International Graduate Summer School | |
| 4.4 | Potenciació dels programes de captació, acollida i mobilitat | 4.4.1 Pla d'acollida
4.4.2 Pla de captació i mobilitat |
| 4.5 | Reforçament de les polítiques i de les estructures de suport a la internacionalització (transversalitat) | |
| 4.6 | Consolidació del model multilingüe d'universitat | |

Marc de governança i gestió eficient

- Situació actual**
- Marc de governança en evolució: reducció de centres i paritat o dualitat centre/departament.
 - Model de finançament molt condicionat pels ingressos en projectes de recerca.
 - Proliferació del nombre d'ens que formen part del Grup UPF.
 - Poca vertebració de la participació dels estudiants a la Universitat.
 - Relació i vinculacions desiguals entre el personal adscrit o col·laborador a institucions del Grup.
 - Creixement i consolidació notables tant en professorat com en personal d'administració i serveis.

- Objectiu**
- Reforçar una estructura institucional que faciliti l'assoliment dels objectius de l'estratègia UPF25 ANYS tot revisant la situació de governança interna i la vertebració del Grup UPF, adaptant els instruments de gestió, promovent una major cohesió de la comunitat universitària. Definir un model de finançament sostenible i més diversificat.

Estratègies d'actuació	Programes
5.1 Un model col·legial de governança	5.1.1 La 'reunió conjunta'
	5.1.2 El Consell Social
	5.1.3 Comissions de coordinació de campus
	5.1.4 Codi de bones pràctiques universitàries
5.2 Política de vertebració del Grup UPF	
5.3 Gestió estratègica dels recursos humans de PDI i PAS	5.3.1 Programa d'actuació en l'àmbit del personal docent i investigador
	5.3.2 Programa d'actuació en l'àmbit del personal d'administració i serveis
5.4 Acció per a la participació dels estudiants	5.4.1 Reforçar la representació dels estudiants en el model de governança de la Universitat
	5.4.2 Reforçar la representació dels estudiants en el model de governança dels centres i departaments
	5.4.3 Potenciar la participació dels estudiants en els àmbits cultural, esportiu, de cooperació i de solidaritat

5.5	Planificació econòmica i de recursos de l'organització	5.5.1	Un model econòmic sostenible
		5.5.2	Potenciar l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació i optimitzar els processos de gestió
<hr/>			
5.6	Política patrimonial		
<hr/>			
5.7	Política de comunicació i de retiment de comptes		
<hr/>			
5.8	Articulació d'una estratègia de responsabilitat social	5.8.1.	Pla d'Igualtat Isabel de Villena
		5.8.2	Pla d'Inclusió de les Persones amb Discapacitat
		5.8.3	Programa de Cooperació Universitària per al Desenvolupament
		5.8.4	Plataforma UPF Solidària
		5.8.5	Programa de desenvolupament sostenible
<hr/>			
5.9	Projecte d'administració electrònica a la UPF		
<hr/>			

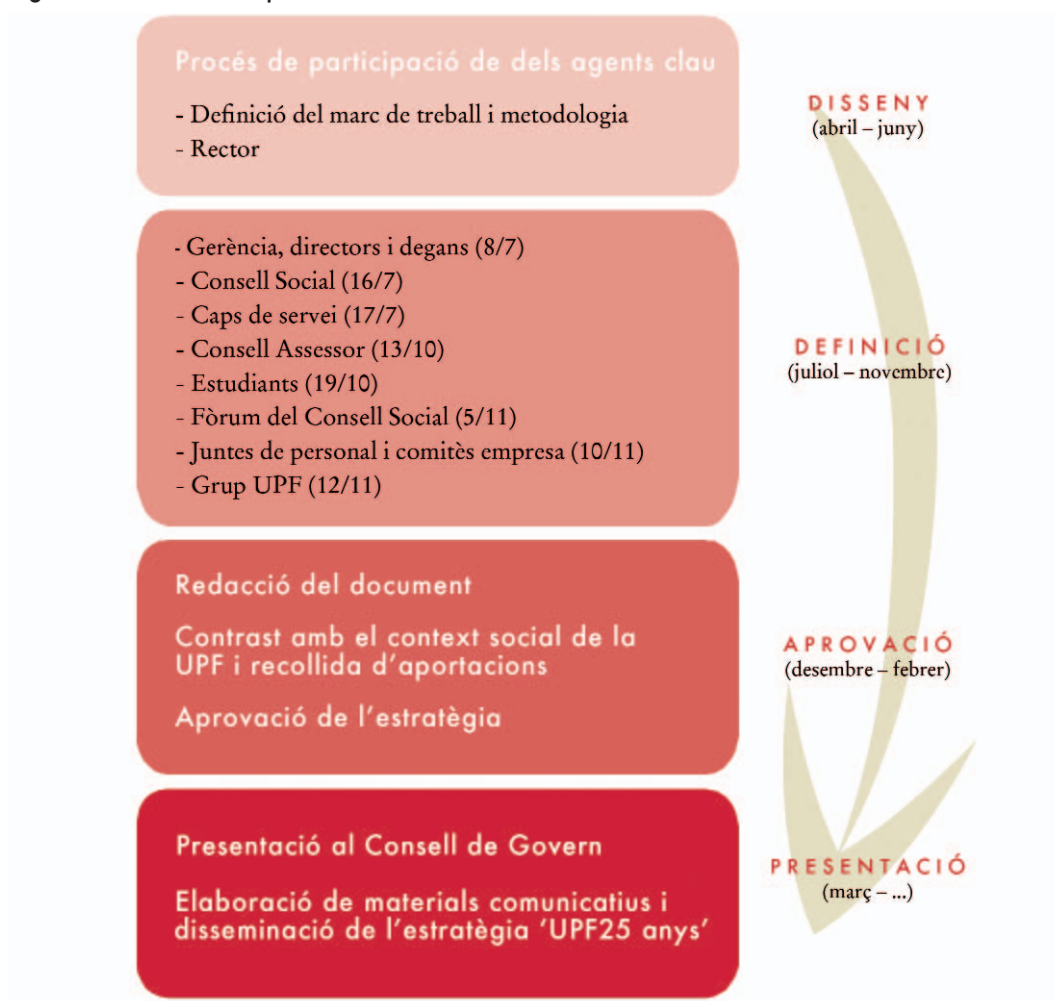
ANNEX II. METODOLOGIA UTILITZADA

Aquest document és fruit d'un procés de disseny i planificació conduït per un equip integrat pel vicerector de Qualitat i Estratègia Institucional; el delegat del rector per a la Planificació Estratègica; la Unitat d'Estudis, Planificació i Avaluació; i tècnics del Gabinet del Rectorat, amb la col·laboració de tot el Consell de Direcció.

El procés participatiu amb què s'ha volgut elaborar aquesta estratègia ha obligat a estructurar la planificació en quatre fases: una primera fase de disseny de les directrius i eixos del pla; una segona fase de contrast i de definició, duta a terme amb representants de la comunitat universitària (incloent-hi els membres del Grup UPF i d'altres organitzacions properes a la Universitat, com ara els seus principals ocupadors i els col·lectius d'antics alumnes);²² una tercera fase de redacció, de contrastació amb la comunitat UPF i d'aprovació del document (que ha tingut en compte les aportacions rebudes), i una quarta fase de presentació i disseminació de l'estratègia.

La figura VIII sintetitza les fases i el detall de les trobades dutes a terme.

Figura VIII. Detall del procés d'elaboració d'UPF25 ANYS'



22. En total, s'han dut a terme 17 trobades, en què s'han recollit fins a 223 aportacions. L'assistència també ha estat notable: un 91% dels 244 convocats.

