

A large, black, stylized arrow graphic that curves from the left towards the right, pointing upwards and to the right. It is positioned behind the main title text.

ESTRATÈGIAS
UPF25 ANYS

Communis omnium sapientia

ESTRATEGIA DE LA
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA - 2015

Febrero 2010



© UNIVERSITAT POMPEU FABRA
abril de 2010

UPFGREC: 3816-10/1

ÍNDICE

Presentación de la estrategia 'UPF25 AÑOS'	3
La Universidad Pompeu Fabra: situación actual	5
Visión, valores y objetivos de 'UPF25 AÑOS'	13
Eje básico de creación de conocimiento: la investigación	16
Eje básico de transmisión de conocimiento: la docencia	20
Eje transversal de transferencia de conocimiento	25
Eje transversal de internacionalización	28
Marco de gobernanza y gestión eficiente	32
Anexos	
Anexo I. Estructura de ejes, estrategias y programas de actuación	43
Anexo II. Metodología utilizada	49



PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 'UPF25 AÑOS'

La Universidad Pompeu Fabra cumplirá este curso académico 2009-2010 su vigésimo aniversario. Es una de las instituciones universitarias más jóvenes del país y, en este período, ya ha sabido situarse dentro del sistema universitario catalán como un centro de referencia tanto en docencia como en investigación. La UPF pretende consolidar su proyecto diferenciado, que se basa en la proximidad a los estudiantes y en la calidad docente, por una parte, y en una investigación con gran proyección internacional, de otra. En los ámbitos que le son propios –las ciencias biomédicas, las ciencias y tecnologías de la comunicación y las ciencias sociales y humanas– la UPF se está configurando como un polo de creación y de transmisión de conocimiento y, por lo tanto, de atracción de talento al sur de Europa.

El documento estratégico UPF25 AÑOS se centra en definir un conjunto de objetivos y de acciones tomando como horizonte el año 2015, en que la Universidad Pompeu Fabra celebrará su 25º aniversario. UPF25 AÑOS presenta unos objetivos claros: aprovechar el momento actual favorable de la Universidad Pompeu Fabra para hacer un salto cualitativo hacia adelante y asentar las bases de las dinámicas de despliegue institucional del futuro. Una primera intención de UPF25 AÑOS es consolidar algunos de los aspectos en que la institución ha estado trabajando de manera intensa: la transferencia del conocimiento a la sociedad y la internacionalización, con unos sólidos fundamentos creados a partir de la docencia de alta calidad y de una investigación de excelencia.

Esta intención se fundamenta en un conjunto de valores que impregnan la vida de la comunidad académica de la Universidad. Estos valores son: la libertad académica; la colegialidad y la subsidiariedad; la unidad del saber: diversidad y equidad disciplinaria; el compromiso con la ciudad, con el país y con el mundo; con una cultura de calidad, transparencia y rendición de cuentas.

UPF25 AÑOS aspira a convertirse en la hoja de ruta para la nueva etapa. Una etapa definida por los grandes ejes de trabajo que estructuran el documento (creación, transmisión, transferencia e internacionalización del conocimiento), inmersos en un contexto de gobernanza y de gestión altamente eficientes. Estos ejes forman parte de una estrategia conjunta, que cuenta con el compromiso de los centros, departamentos e institutos, así como de las diversas instituciones que rodean la Universidad y que denominamos Grupo UPF. Al mismo tiempo, se ha buscado la complicidad de los principales agentes: los estudiantes, a través de sus representantes; los antiguos alumnos de la UPF; los principales ocupadores, a través del Consejo Social, y los responsables públicos de la financiación universitaria. Este trabajo debe permitir una alineación de las voluntades que garanticen la consecución de los objetivos de UPF25 AÑOS.

El documento está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presentan los principales datos y magnitudes de la Universidad Pompeu Fabra para dar a conocer de manera clara y sintética la evolución de nuestra institución en los últimos años. A continuación se introducen la misión, los valores y los objetivos que fundamentan la estrategia UPF25 AÑOS, y a partir de aquí el documento se estructura en cuatro grandes ejes de actuación con un marco de trabajo común. Para cada eje de actuación se presenta la situación actual, que permite definir un objetivo y da pie a un conjunto de estrategias de actuación, cada una con un programa o más. Para acabar, se presenta la metodología seguida en el proceso de definición de UPF25 AÑOS.



La frase en latín que aparece en el pórtico de este documento está extraída de una carta del humanista Francesco Petrarca y sugiere la idea que es la sabiduría quien genera la comunidad e integra a todo el mundo. Este es un verdadero ideal para nuestra comunidad universitaria. Así pues, os invito a hacer nuestra, entre todos, esta hoja de ruta y a invertir todos nuestros esfuerzos para llevar a buen puerto las intenciones que la sostienen. Si lo hacemos así, la hoja de ruta de UPF25 AÑOS será una herramienta útil y quedará impresa en el código genético de la Universidad.



Josep Joan Moreso i Mateos
Rector de la Universidad Pompeu Fabra

Barcelona, marzo de 2010



LA UNIVERSIDAD POMPEU FABRA: SITUACIÓN ACTUAL¹

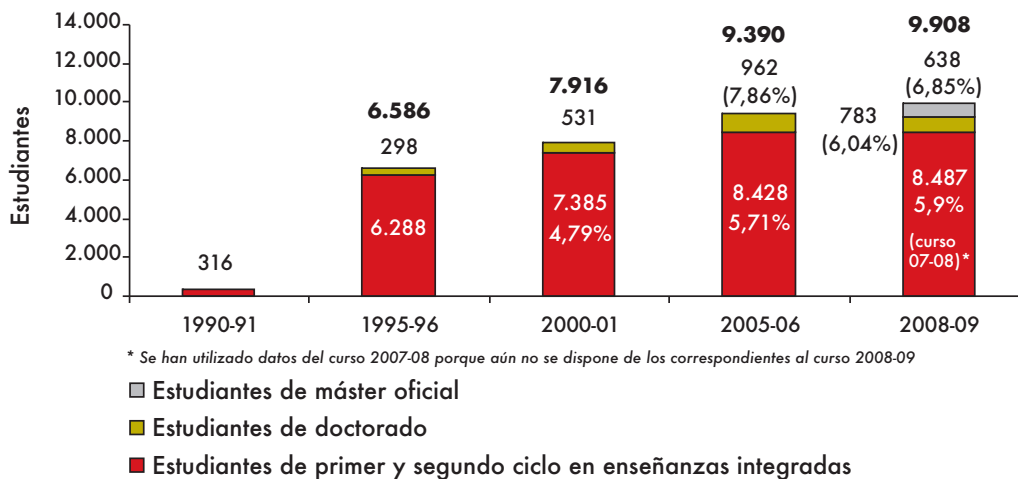
La Universidad Pompeu Fabra es una de las universidades más singulares del sistema universitario catalán y español.

Por número de estudiantes de grado (8.487), profesores (1.076) y personal de administración y servicios (691), la UPF ocupa la posición 42 del Estado sobre un total de 48 universidades públicas. Con relación al sistema público catalán,² la UPF representa un 6,1% del total de estudiantes de grado y es la penúltima en número de estudiantes, únicamente por delante de la Universidad de Lérida (4,8%). En el caso del postgrado, ámbito donde la Universidad espera experimentar un crecimiento considerable en los próximos años, la UPF ya cuenta con 3.417 estudiantes entre los másters oficiales, los propios y los programas de doctorado.

Las figuras I y II, que muestran la evolución del número de estudiantes, de personal docente e investigador (PDI) y de personal de administración y servicios (PAS) desde la creación de la Universidad hasta la actualidad, hacen patente el notable crecimiento que ha experimentado nuestra Universidad en sus primeros veinte años de vida.

Figura I. Evolución del número de estudiantes de titulaciones oficiales en la UPF (1990-2009)

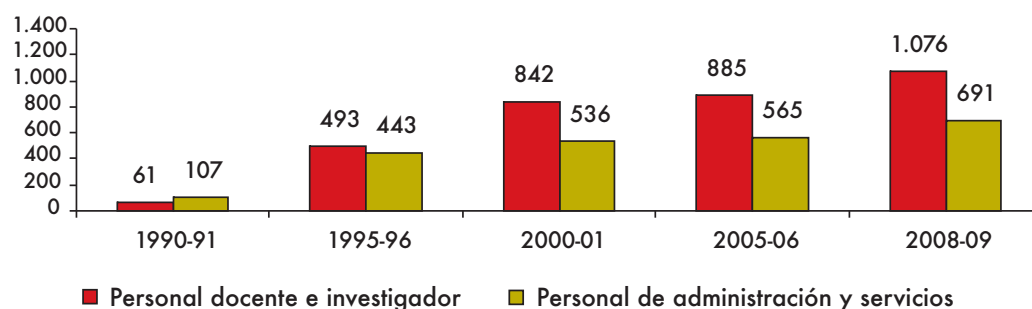
Total de estudiantes y porcentaje calculado sobre el total del sistema universitario público catalán (SUPC)



1. Las tablas y figuras presentadas en este apartado se han elaborado a partir de la información facilitada por el Servicio de Investigación y de los documentos *La UPF en Xifres* (cursos 2005-06 y 2008-09) y *Estadístiques UPF* (cursos 1990-91, 1995-96 y 2000-01).

2. El sistema de universidades públicas catalanas (SUPC) está constituido por las siguientes ocho universidades: UB, UOC, UAB, UPC, URV, UdG, UPF y UdL.

Figura II. Evolución del número de PDI y de PAS en la UPF (1990-2009)



A pesar de sus dimensiones, la UPF presenta unos indicadores relativos a investigación muy importantes, tanto en producción científica (2.011 artículos en ISI WoK entre 2004 y 2008) como en ingresos por proyectos de investigación y transferencia, que representan el 31% del presupuesto anual de la Universidad. Hay que destacar también que, del total de los ingresos por transferencia, el 28% de estos proceden de convenios y contactos con empresas e instituciones. La tabla I sintetiza los principales indicadores de producción en investigación y transferencia del Grupo UPF.

Tabla I. Indicadores de actividad en investigación y transferencia de conocimiento del Grupo UPF

	Ciencias de la Salud y de la Vida	Comunicación y TIC	Ciencias Sociales y Humanas
Número de investigadores (2008)	140	379	569
Número de grupos de investigación (2008)	21	24	30
Proyectos competitivos (media móvil 2006-2008) (K€)	7.611	5.761	3.023
Convenios y ayudas no competitivas (media móvil 2006-2008) (K€)	2.040	4.812	1.856
Profesores en proyectos de investigación (%)	86,0	79,7	72,2
Patentes (2008)	4	9	-
Spin-Offs (2008)	1	2	-
Número de publicaciones en base de datos ISI (2004-2008)	2.011		
Publicaciones con coautores internacionales (2002-07) (%)	52,9 ³		
Presupuesto UPF (2008) (K€)	98.613		
Ingresos en proyectos de investigación y transferencia (media móvil 2006-2008) (K€) (%)	30.515 (30,9%)		

Esta situación permite que la presencia de la UPF en rankings internacionales sea constante. La UPF se sitúa sistemáticamente también entre las primeras universidades de Cataluña y del Estado. Así, por ejemplo, la UPF es la primera universidad española en el área de las ciencias sociales en el ranking Times Higher Education (2009), en que ocupa la posición número 62 a

3. Sanz, E. Proyecto de investigación *Evaluación de la actividad científica de las universidades españolas durante el periodo 2002-2007*. EDU2008-04812-E/EDUC. Ministerio de Educación y Ciencia.

nivel mundial. En este mismo ranking, la UPF ocupa la quinta posición de todas las instituciones españolas, la 138 de las europeas y la 324 del mundo. Por indicadores, además, destaca que en 2008 la UPF fue la única universidad española clasificada en el apartado de internacionalización del profesorado. Igualmente, por lo que respecta al Academic Ranking of World Universities de Shangai (2009), un ranking que no pondera la dimensión de las universidades, la UPF es la séptima universidad española y la 171 europea.

Según el ranking University Quality Assessment, elaborado por la Universidad de Santiago de Compostela y publicado al *Social Indicators Research* (2008), la UPF es la primera universidad española. Y según el ranking publicado por la Fundación CyD (2008), la UPF es la segunda universidad en calidad docente.

La Universidad Pompeu Fabra está organizada en siete facultades, una Escuela Superior Politécnica, ocho departamentos y cuatro institutos universitarios, y tiene cuatro centros adscritos (Escuela Superior de Comercio Internacional, Elisava Escuela Superior de Diseño, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales del Maresme y Escuela Universitaria de Enfermería del Mar), dos plataformas interuniversitarias de postgrado (Instituto Barcelona de Estudios Internacionales y Barcelona Graduate School of Economics), además de un instituto de educación continua propio (el Instituto de Educación Continua, IDEC) que complementan su oferta formativa.

Actualmente se ofrecen diecinueve titulaciones de grado, treinta y siete másters oficiales y nueve programas de doctorado, con un total de 8.487 estudiantes de grado (sin contar con los centros adscritos) y 3.417 de postgrado (incluyendo los de los másters oficiales, los másters propios y los doctorados).

La figura III recoge tanto los estudios de grado y de postgrado ofrecidos por la UPF en el curso 2009-2010 como los programados para los próximos años, agrupados por ámbitos de conocimiento.



Figura III. Estudios oficiales de la UPF a partir del curso 2009-2010

DERECHO	COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y MEDIACIÓN MULTILINGÜE
Grado en Criminología y Políticas Públicas de Prevención Grado en Derecho Grado en Relaciones Laborales	Grado en Lenguas Aplicadas Grado en Traducción e Interpretación
Máster Avanzado en Ciencias Jurídicas Máster en Filosofía Analítica* Máster en Criminología y Ejecución Penal* / **	Máster en Estudios de Traducción: Estrategias y Procedimientos Máster en Lingüística y Aplicaciones Tecnológicas Máster Europeo en Tecnología de la Traducción** Máster en Ciencia Cognitiva y Lenguaje* Máster en Formación de Profesores de Español como Lengua Extranjera*
Doctorado en Derecho	Doctorado en Comunicación Lingüística y Mediación Multilingüe
ECONOMÍA, FINANZAS Y EMPRESA	COMUNICACIÓN SOCIAL
Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Ciencias Empresariales Grado en Economía Grado en International Business Economics Grado en Negocios y Marketing Internacionales (ESCI) Grado en Administración y Gestión de la Innovación** (EUM) Grado en Turismo y Gestión del Ocio (EUM)	Grado en Comunicación Audiovisual Grado en Periodismo Grado en Publicidad y Relaciones Públicas
Máster en Investigación en Economía, Finanzas y Empresa Máster en Análisis Económico Especializado* / ** (BGSE) Máster en Economía y Finanzas** (BGSE) Máster en Dirección Financiera y Contable de la Empresa** (BSM-IDEDEC) Máster en Banca y Finanzas** (BSM-IDEDEC) Máster en Sciences in Management** (BSM-IDEDEC) Máster en Economía de la Salud y del Medicamento** (BSM-IDEDEC) Máster en Liderazgo y Gestión de la Ciencia y la Innovación** (BSM-IDEDEC) Máster en Dirección Estratégica, Emprendeduría e Innovación** (EUM) Máster en Gestión de Destinos y Equipamientos de Ocio y Turismo** (EUM) Máster en Formación de Profesorado de Educación Secundaria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas**2	Máster en Estudios Avanzados en Comunicación Social Máster en Estudios de Cine y Audiovisual Contemporáneos Máster en Innovación y Calidad Televisivas (TV3)* Máster en Gestión de Contenidos Digitales* Máster en Estudios Teatrales* Máster en Juventud y Sociedad*
Doctorado en Economía, Finanzas y Empresa	Doctorado en Comunicación Social
HUMANIDADES E HISTORIA	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y LOS MEDIOS AUDIOVISUALES
Grado en Humanidades Máster en Creación Literaria Máster en Estudios Comparativos de Literatura, Arte y Pensamiento Máster en Historia del Mundo Máster en Literatura Comparada y Traducción Literaria Máster en Estudios Chinos	Grado en Ingeniería en Sistemas Audiovisuales Grado en Ingeniería Telemática Grado en Ingeniería Informática Grado en Ingeniería Biomédica**
Doctorado en Humanidades Doctorado en Historia	Máster en Tecnologías del Sonido y de la Música Máster Interdisciplinario de los Media y Sist. Cognitivos Interactivos Máster en Gestión Estratégica de las TIC** Máster en Ciencias Avanzadas de las Telecomunicaciones Modernas*
POLÍTICA Y SOCIEDAD	Doctorado en Tecnologías de la Información, la Comunicación y los Medios Audiovisuales
Grado en Ciencias Políticas y de la Administración Máster en Ciencias Políticas y Sociales Máster en Gestión de la Inmigración Máster en Investigación en Ciencia Política Máster en Democracias Actuales, Nacionalismo, Federalismo y Multiculturalidad** Máster en Investigación en Sociología y Demografía** Máster en Políticas Públicas y Sociales** (IDEDEC) Máster en Filosofía Política** Máster en Relaciones Internacionales (IBEI)*/** Máster en Políticas Públicas y Desarrollo Internacional (IBEI)* / ** Máster en Estudios Latinoamericanos* Máster en Gestión Pública* Máster Euroafricano en Ciencias Sociales del Desarrollo: Culturas y Desarrollo de África* / **	BIOMEDICINA
Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales	Grado en Biología Humana Grado en Medicina* Grado en Enfermería (EUIM) Grado en Enfermería**1
	Máster en Laboratorio de Análisis Clínicos Máster en Industria Farmacéutica y Biotecnológica Máster en Investigación Biomédica Máster en Salud Laboral Máster en Bioinformática para las Ciencias de la Salud* Máster en Salud Pública* Máster en Neurociencias* Máster en Medicina Respiratoria* Máster en Seguridad y Salud en el Trabajo: Prevención de Riesgos Laborales*
	Doctorado en Biomedicina
	DISEÑO Y ARQUITECTURA
	Grado en Ingeniería de la Edificación (Elisava) Grado en Ingeniería de Diseño Industrial (Elisava) Grado en Diseño (Elisava) Máster en Diseño y Comunicación (Elisava)

* Interuniversitario ** En proceso de validación

1 El título, en proceso de validación, dependerá de un centro de futura creación el titular del cual será la Fundación Tecnocampus Mataró-Maresme, en proceso de adscripción a la UPF

2 Transversal, gestionado por el Dept. de Economía y Empresa

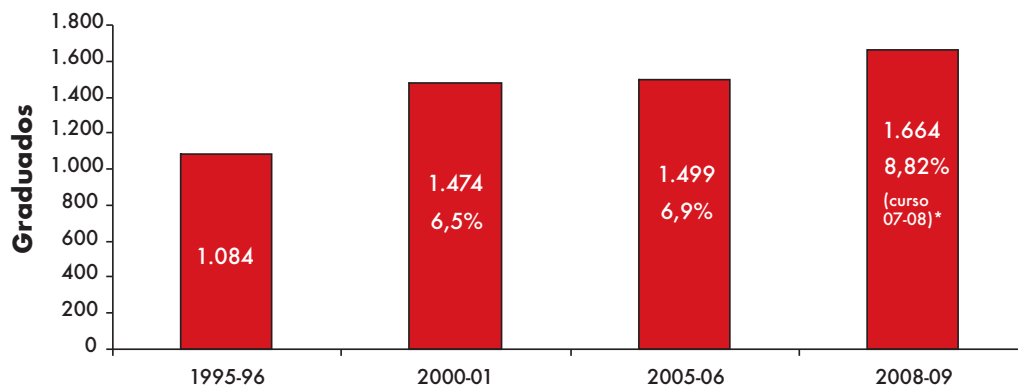
ESCI – Escuela Superior de Comercio Internacional; EUM – Escuela Universitaria del Maresme; BGSE – Barcelona Graduate School of Economics; BSM – Barcelona School of Management – IDEC; Instituto de Educación Continua; IBEI – Instituto Barcelona de Estudios Internacionales; EUIM - Escuela Universitaria de Enfermería del Mar



El modelo docente de la UPF ofrece unos datos comparativos con relación al resto del sistema que evidencian esta singularidad de su propuesta universitaria: una tasa de graduación (graduados en el tiempo previsto o en un año más) que se sitúa en el 60%, ante una media del 32% en el sistema universitario de Cataluña. Esto representa el 8,8% del total de graduados totales, aunque, como hemos visto, la UPF sólo representa el 6,1% del total de estudiantes.

Figura IV. Evolución del número de graduados en la UPF (1995-2009)

El porcentaje se ha calculado sobre el sistema universitario público catalán (SUPC)



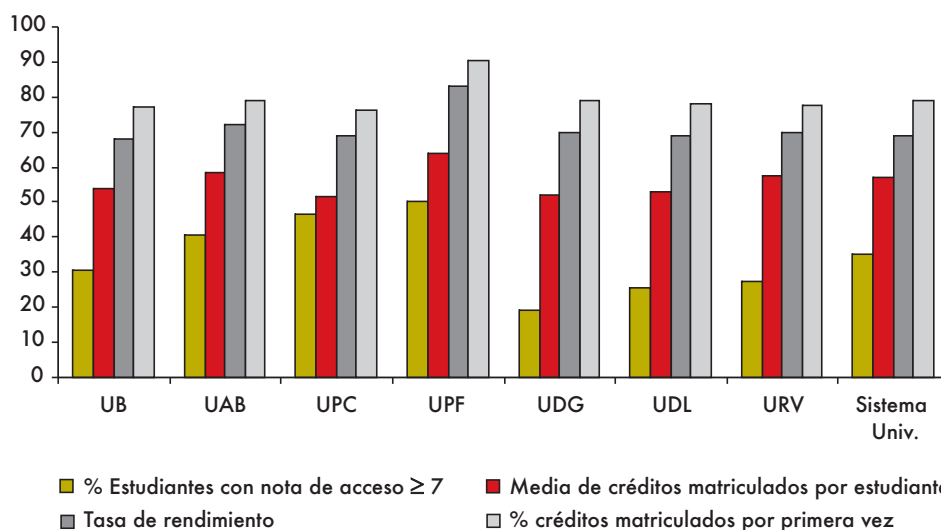
* Se han utilizado datos del curso 2007-08 porque aún no se dispone de los correspondientes al curso 2008-09

Hay otros indicadores complementarios que aportan datos sobre la calidad de los graduados de la UPF. Así, por ejemplo, la UPF es la cuarta universidad española en número absoluto de graduados becados por instituciones financieras para realizar estudios en el extranjero aunque, en número absoluto de graduados, ocupa la posición 36 del sistema universitario español.

Los estudiantes que acceden a la UPF tienen la mejor nota de acceso del sistema (7,09, según el Informe CyD 2008) y, en su conjunto, los estudiantes de la UPF son los que tienen una media de créditos matriculados por curso más alta del sistema catalán (según los últimos datos disponibles, relativos al curso 2007-2008). Para el mismo período, la tasa de rendimiento (créditos superados/créditos matriculados) supera el 80% y su progresión es bastante superior a la del sistema, datos que definen un perfil muy claro de estudiante con alta dedicación y buenos resultados. Por lo que respecta a la movilidad de los estudiantes, entorno al 30% de los graduados de la UPF ha hecho alguna estancia en el extranjero, según datos del curso 2008-2009.

Finalmente, en la figura V se aprecia como la UPF mantiene unos indicadores de calidad en el acceso superiores a la media del sistema catalán.

Figura V. Indicadores de calidad en el acceso del conjunto del sistema catalán (2008)

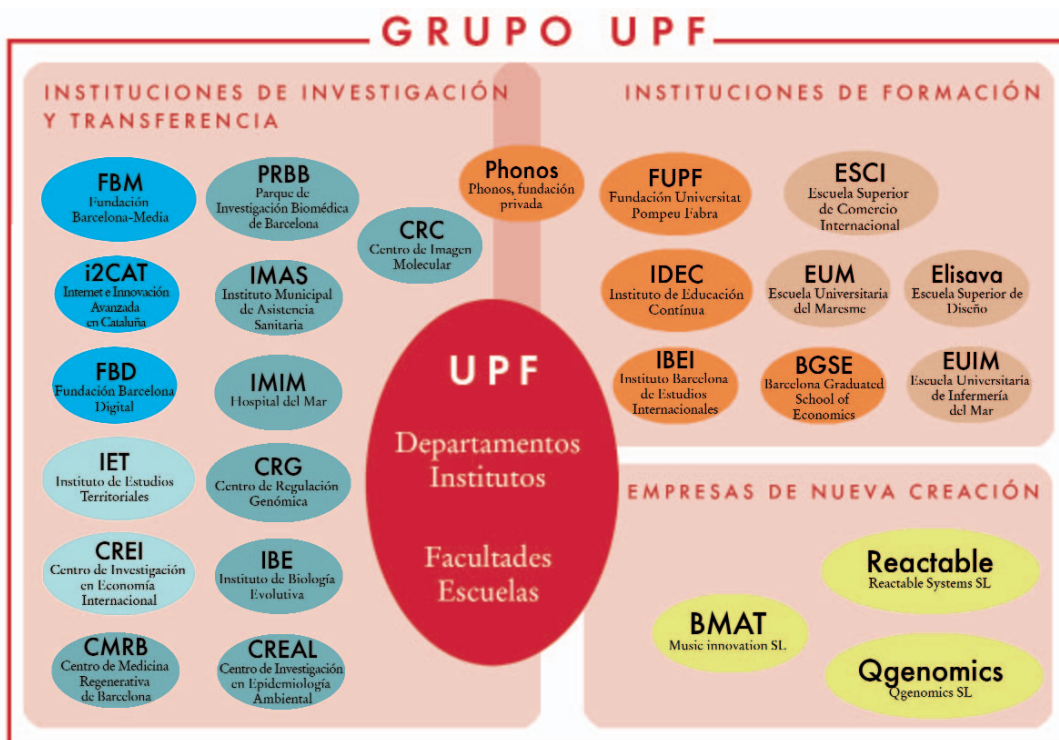


La Universidad Pompeu Fabra ha estado participando en un conjunto de instituciones y de centros especializados en docencia, investigación y transferencia que tienen personalidad jurídica propia y que configuran lo que denominamos Grupo UPF.

Este conjunto de instituciones permiten que la UPF tenga presencia en ámbitos de investigación altamente especializados, a menudo en colaboración con otras instituciones y universidades, y que pueda ofrecer a su personal docente investigador la posibilidad de llevar a cabo su trabajo de investigación en condiciones e instalaciones excelentes. Otros centros del Grupo UPF complementan la oferta docente en el ámbito del grado, a través de centros adscritos, y del postgrado, con una amplia oferta de másters especializados, como muestra la figura III. Finalmente, el Grupo UPF también incluye empresas creadas a partir de grupos de investigación en que participa la UPF.

La figura VI recoge las instituciones que forman parte del Grupo UPF en fecha enero de 2010.

Figura VI. Instituciones del Grupo UPF (enero de 2010)

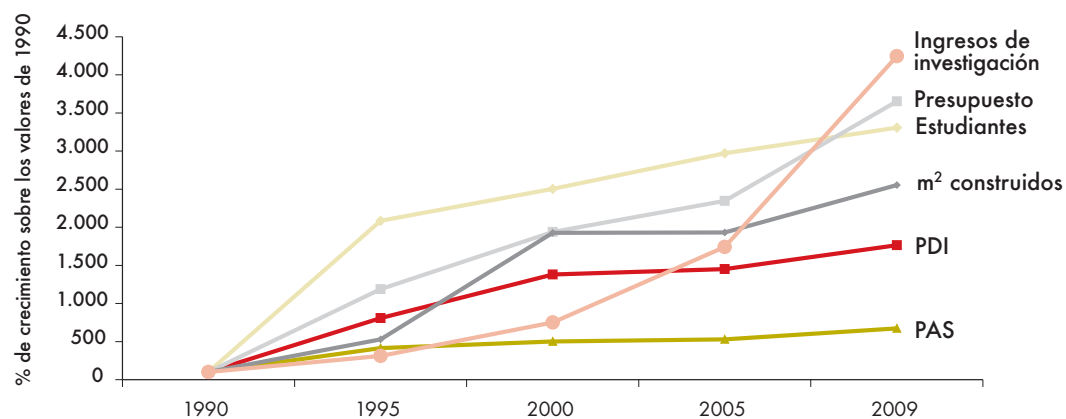


Para acabar, la figura VII muestra la evolución de la Universidad en estos veinte años en seis indicadores clave: el número de miembros que constituyen la comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS); el presupuesto; los ingresos procedentes de actividades de investigación; y los metros cuadrados de superficie construida. Los valores que aparecen en el gráfico son el porcentaje de incremento que ha experimentado la Universidad desde su creación.

Figura VII. Evolución de la UPF en seis indicadores (% de incremento) (1990-2010)

Evolución con base 100 de las principales magnitudes de la UPF

Crecimiento de cada variable en relación al valor del curso 1990-1991



VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE 'UPF25 AÑOS'

La estrategia de la Universidad Pompeu Fabra de cara al período 2010-2015 se puede resumir en la siguiente visión:

La UPF debe pasar a ser una de las universidades europeas pioneras, que desarrolle un modelo de identidad propia tejido con una docencia de calidad, la proximidad a los estudiantes, una máxima internacionalización y una rotunda orientación hacia la investigación y la innovación. Los tres ámbitos que le son propios —las ciencias sociales y humanas, las ciencias biomédicas y las ciencias y tecnologías de la información y la comunicación— sitúan la persona y su relación con la polis en el mismo centro del proyecto de la Universidad.

Esta visión se alimenta de un conjunto de valores que fundamentan la estrategia UPF25 AÑOS y que, en definitiva, representan los principios, las creencias y las actitudes que estructuran nuestra Universidad como institución académica pública.

Valores de 'UPF25 AÑOS'

Libertad académica

La libertad académica —entendida como la ausencia de restricciones para llevar a cabo investigación y docencia, para hablar y publicar, sometiéndose únicamente a las reglas y las pautas de las comunidades científicas y de las sociedades democráticas, sin dificultades en la búsqueda de la verdad— es el valor central de la Universidad. Esta es la verdadera garantía de independencia de los universitarios.

Colegialidad y subsidiariedad

La colegialidad significa concebir la universidad como un conjunto de personas que se tienen igual consideración y respeto en su actividad académica. Este colegio de profesores se expresa en un clima de cooperación entre iguales, al que se incorporan los estudiantes de grado y de postgrado y el personal de administración y servicios. El sistema de gobernanza debe ser capaz de reproducir este valor de la colegialidad y debe inspirar la constitución y la actuación del Claustro, del Consejo de Gobierno, de las juntas de las facultades y escuelas y de los consejos de los departamentos.

La subsidiariedad se debe entender como el compromiso de tomar las decisiones lo más cerca posible del ámbito que deben afectar. Ello conlleva que la dirección de la investigación de la Universidad la decidan los investigadores en el seno de sus grupos de investigación, en el contexto de los departamentos, y que la orientación docente de los estudios la decidan los profesores, con la participación de los estudiantes, la aportación de los antiguos alumnos y el apoyo de las personas de la administración, en el seno de las facultades y de los centros. Esto es compatible con una gestión eficiente desde el punto de vista económico, pero la dimensión gerencial del gobierno de las universidades, que existe y es importante, se debe regir siempre por su dimensión colegial.

La unidad del saber: diversidad y equidad disciplinaria

La universidad está concebida como una institución al servicio de la investigación global y unitaria del saber, de manera que el conocimiento de las disciplinas más abstractas está íntimamente conectado con el de las disciplinas más aplicadas, y la comprensión de las culturas más antiguas es relevante para las sociedades del presente. Por esta razón, todas las disciplinas representadas en la Universidad se deben concebir como diversas en la equidad, y los que las cultivan deben ser capaces de apreciar las contribuciones de los otros, produciendo así una reciprocidad paritaria entre los ámbitos del conocimiento. Esta igualdad debe trasladarse también al reconocimiento mutuo que deben tener las dos grandes tareas de los universitarios: la docencia y la investigación.

Compromiso con la ciudad, con el país y con el mundo

El primer compromiso de la Universidad es que la formación de sus estudiantes y la investigación de su personal docente contribuyan decisivamente a mejorar el bienestar material y a enriquecer el tejido social y cultural de la sociedad de la que forma parte. En nuestro caso, esto empieza por un compromiso insoslayable con la ciudad de Barcelona: con el espíritu emprendedor de sus sectores productivos, con el espíritu de libertad y justicia de sus asociaciones e instituciones cívicas, con el espíritu refinado de sus instituciones culturales. Este compromiso debe ser capaz de extenderse y de transformarse en una contribución capital hacia la sociedad y la cultura catalanas, españolas y europeas, en un contexto en que se forman y conviven ciudadanos del mundo y para el mundo. En la medida en que acertemos con estos propósitos, no sólo formaremos mejores profesionales y mejoraremos nuestro sistema económico, sino que también formaremos ciudadanos más capaces, con mayor capacidad deliberativa, más comprometidos con la libertad y con la igualdad de todas las personas, con una visión del mundo más plural, y mejoraremos por lo tanto, por así decirlo, la textura democrática de nuestras instituciones.

Cultura de la calidad, transparencia y rendimiento de cuentas

La voluntad de entrar en un proceso de mejora continua en todos los aspectos que afectan a la institución, con una necesidad creciente de rendir cuentas y de implicarse intensamente en el proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, pone de relieve la necesidad de hacer aflorar un valor existente en nuestra organización como es el valor de la calidad. Este valor, latente en la cultura organizativa, es un valor transversal, inherente a cualquier clase de actividad de la Universidad. Tener una sólida cultura de la calidad que representa la asunción de la valía permanente del esfuerzo es el primer paso para poder lograr unos estándares más elevados de eficiencia en la gestión que garanticen una alta rentabilidad de los recursos utilizados por la institución en la consecución de sus objetivos estratégicos.

La transparencia significa que la Universidad debe crear y propiciar canales permanentes y fluidos de comunicación o de intercambio de información con el conjunto de la comunidad universitaria para incentivar una mayor participación directa y activa en la gestión pública. También implica actuar según los principios de evaluación de resultados y rendimiento de cuentas, principios imprescindibles para el buen funcionamiento de las instituciones.

Objetivos

La visión y los valores de UPF25 AÑOS se sustentan sobre cuatro ejes de actuación que se desarrollan en un marco de gobernanza.

Los ejes constituyen los ámbitos de actuación general en que se concentra la actividad de la Universidad para llevar a cabo su misión y son, por una parte, la **creación** y la **transmisión del conocimiento** y, de manera totalmente transversal a los dos ejes anteriores, la **transferencia de conocimiento** y la **internacionalización**. Paralelamente, este documento tam-

bién define un marco de trabajo que velará por una buena **governanza y una gestión eficiente de la institución** en su conjunto, un elemento esencial para poder llevar a cabo esta transformación.

Bajo esta estructura de cuatro ejes y un marco común, UPF25 AÑOS establece cinco **objetivos estratégicos**.

- Situar la Universidad como una institución de investigación con una clara vocación de excelencia internacional que le permita captar y retener el talento, y reafirmar su posición actual a partir de la mejora de las infraestructuras de investigación.
- Consolidar el actual modelo docente en sintonía con el marco educativo europeo, con un modelo de enseñanza y aprendizaje innovador y de calidad que garantice la solidez y la competitividad de toda la oferta docente de la UPF con un énfasis especial en la creación de los sistemas de apoyo más adecuados a cada contexto.
- Planificar y desarrollar la docencia y la investigación para potenciar la transferencia de conocimiento y favorecer la innovación en la sociedad, de manera coordinada con los actores sociales y empresariales que conforman el entorno de la Universidad.
- Diseñar una estrategia global que permita a la Universidad en su conjunto alcanzar la presencia, la estructura y la dimensión internacionales que le corresponden por su calidad en docencia y en investigación.
- Reforzar una estructura institucional que facilite la consecución de los objetivos de la estrategia UPF25 AÑOS, revisando la situación de gobernanza interna y la vertebración del Grupo UPF, adaptando los instrumentos de gestión, promoviendo una mayor cohesión de la comunidad universitaria. Definir un modelo de financiación sostenible y más diversificada.

EJE BÁSICO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: LA INVESTIGACIÓN

Situación actual

La Universidad Pompeu Fabra ha pasado a ser, en los últimos años, una de las instituciones del estado español que más han crecido en creación de conocimiento. Como resultado de este intenso esfuerzo en investigación, la UPF no sólo aparece en los rankings o listas de instituciones de investigación a nivel estatal, sino que habitualmente también los lidera, y mantiene una presencia igualmente destacable en los rankings internacionales.⁴

Los indicadores de investigación de la Universidad que avalan esta presencia constante en los rankings internacionales provienen, entre otros, de un notable volumen de publicaciones indexadas (2.011 en el último quinquenio)⁵ y de los 33,4 millones de euros obtenidos en convocatorias de proyectos de investigación en el ejercicio 2008 (34,3% del presupuesto total), todo esto gracias al esfuerzo de los 1.088 investigadores agrupados en 75 grupos de investigación reconocidos.

En este contexto, la institución ha sido evaluada por la European University Association.⁶ En su informe, este organismo europeo identificó algunas cuestiones susceptibles de mejora que el presente documento ha recogido en forma de actuaciones para los próximos años. Se trata, por una parte, de las dificultades en la contratación ordinaria de investigadores en el ámbito internacional, derivadas de un esquema salarial nada competitivo y de la falta de fondos; y, por otro lado, del elevado coste de las infraestructuras de investigación y de la presión financiera, que obligan a promover políticas de “concentración de excelencia”.

Objetivo

Situar la Universidad como una institución de investigación con una clara vocación de excelencia internacional que le permita captar y retener el talento, y reafirmar su posición actual a partir de la mejora de las infraestructuras de investigación.

Estrategias de actuación y programas

1.1. Política institucional de investigación

La UPF aspira a ser reconocida como una universidad de investigación y, por lo que respecta a la docencia, orientada especialmente al postgrado y al doctorado. Una política de investigación que aspire a incrementar cuantitativamente y cualitativamente los resultados de la producción científica (y, por lo tanto, también la transferencia que de ello se haga a la sociedad)

4. Ved el apartado sobre la situación actual de este documento.

5. ISI Web of Knowledge 2004-2008.

6. Ved el informe de evaluación de la European University Association (EE. UU.) (julio de 2008).

debe capitalizar los recursos humanos y promover, en cada campo, un entorno idóneo para llevar a cabo esta investigación.

1.1.1. Capitalización de los recursos humanos en investigación

Para llevar a cabo una investigación de calidad, con impacto y proyección internacionales, hay que invertir en las personas que la realizan.

El instrumento más importante que la Universidad tiene a su alcance para esta finalidad es una política abierta a atraer el mejor talento posible en la fase de reclutamiento de los investigadores después de la tesis doctoral, y disponer de sólidos procedimientos de evaluación para proceder a incorporar los investigadores permanentes y de un conjunto de incentivos para la promoción que permitan retener a los mejores. Hay que añadir a este instrumento una consolidación progresiva de los grupos y unidades de investigación, para garantizar la masa crítica suficiente, articular la pertenencia de sus miembros –desde los investigadores más jóvenes, los doctorandos, hasta los más seniors, los catedráticos– y mejorar su visibilidad externa.

1.1.2. Dinamización de la investigación

La estrategia de la UPF debe continuar apostando decididamente por la participación y la promoción de los parques científicos y tecnológicos como infraestructuras dinamizadoras de la investigación, como factor de atracción de investigadores de reconocido prestigio internacional y como instrumento potenciador de la transferencia de conocimiento y de colaboración con el tejido socioeconómico.

Paralelamente, la participación de los profesores en proyectos de financiación externa no sólo resulta clave para el desarrollo de la investigación de cualquier institución universitaria, sino que también acredita la calidad. En este sentido, las políticas de apoyo a la investigación han sido y son un elemento clave a la hora de incrementar la cantidad y el índice de éxito de las solicitudes. Hay que continuar trabajando en esta línea e intensificar la participación de la Universidad en proyectos europeos.

1.1.3. Promover la visibilidad de la investigación y la publicación en acceso abierto

Es esencial que la investigación de calidad producida en la UPF tenga la mayor proyección y visibilidad internacionales. La UPF ha iniciado el desarrollo de dos herramientas importantes, el Portal de Producción Científica (PPC) y el Repositorio. Su cobertura, sin embargo, es aún limitada y, por lo tanto, hay que hacer una apuesta por conseguir que todos los profesores aparezcan en el PPC y que toda la investigación que cumpla las condiciones legales correspondientes se encuentre en el Repositorio.

Por otro lado, la UPF diseñará e implementará una política que potencie el acceso abierto de la producción científica de sus investigadores, para conseguir que los resultados de la investigación que se finanza con recursos públicos sean de dominio público (sin ninguna barrera técnica ni económica).

1.2. Política de selección y de captación de talento

La UPF, a través de sus departamentos, está comprometida con una política de contratación de PDI que priorice la selección, la captación y la retención de talento internacional. Es necesario, pues, dar continuidad a esta característica –rasgo diferencial de la Universidad– estableciendo nuevos programas para incentivar la tarea tanto de los mejores investigadores como de los mejores estudiantes.

1.2.1. Programa de captación y retención de talento de personal docente e investigador

La Universidad debe continuar potenciando la contratación de PDI con un alto potencial investigador o con una trayectoria consolidada a escala internacional. En este sentido, la UPF ha demostrado su capacidad de atraer investigadores júnior con convocatorias competitivas –como Ramón y Cajal, Juan de la Cierva, Marie Curie–, o investigadores sénior –como las

posiciones de investigadores del programa ICREA—. En segundo lugar, los investigadores de la UPF también han participado con éxito en las convocatorias del programa ICREA Academia o de las becas *starting* y *advanced* del Consejo Europeo de la Investigación,⁷ que son un buen complemento salarial para los mejores de nuestros profesores. Paralelamente, una política eficiente de retención de talento debe procurar ser imaginativa para competir en un contexto salarial adverso como lo es el nuestro, ofreciendo la posibilidad de dobles afiliaciones (como ya hemos hecho entre la Universidad e ICREA) en la UPF y en otra institución de investigación (centros de investigación o, con la cautela necesaria, universidades de otros países).

1.2.2. Atracción de los mejores estudiantes de postgrado

Hay que continuar promoviendo el ingreso de los estudiantes más calificados –garantizando la igualdad de oportunidades– a los programas de máster y doctorado. En primer lugar, diseñando unas campañas de captación que seleccionen los ámbitos territoriales y que utilicen los canales y las ferias nacionales e internacionales más adecuados, ofreciendo una buena información y orientación y una buena selección y seguimiento de los estudiantes interesados.

En segundo lugar, es imprescindible tener un programa de ayudas puente que permita atraer el mejor talento, independientemente de su procedencia. En esta línea la Universidad definirá, conjuntamente con el Consejo Social, un programa de becas específicamente dirigido a los mejores estudiantes de postgrado con el objetivo de fidelizarlos a los programas de doctorado de la UPF. La obtención de una beca para desarrollar el postgrado permite captar a los mejores estudiantes, les facilita la incorporación durante el primer año de estudios y les permite tener una mayor dedicación a la investigación.

1.3. Planificación y organización de la investigación

Con el objetivo de potenciar la investigación y dar mayor visibilidad internacional, la UPF ha apostado por una línea estratégica estructurada a partir de la creación de tres parques científicos en los ámbitos de conocimiento que le son propios: las ciencias sociales y humanas, la biomedicina, y las ciencias de la comunicación y las tecnologías de la información.⁸

1.3.1. Parques de investigación de la UPF

La investigación en la UPF debe organizarse en tres ámbitos principales, que darán pie a una estructura de parques científicos. En este contexto, se propone consolidar los parques existentes e impulsar el nuevo Parque de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas.

El **Parque de Investigación Biomédica de Barcelona (PRBB)** es una de las iniciativas de la UPF en el ámbito de la investigación que más éxito y eco ha tenido en los últimos tiempos. Apenas cuatro años después de su creación, el PRBB ha conseguido ser uno de los polos de atracción de talento y de investigación internacional gracias a los centros y laboratorios de investigación que ha incorporado.

El PRBB es uno de los motores de la investigación biomédica en la ciudad de Barcelona, y la UPF ha apostado fuerte a través de los grupos de investigación, del departamento y de la facultad de este ámbito. Es en este contexto que UPF25 AÑOS se plantea continuar liderando la parte científica y formativa a través de los nuevos proyectos que se están preparando para este período, como por ejemplo la construcción de un gran complejo en torno a las enfermedades derivadas del envejecimiento de la población en el marco del proyecto Barcelona Beta. Así, UPF25 AÑOS pretende revisar y explorar toda su política de alianzas estratégicas con otras ins-

7. En su primera edición (2008), el Grupo UPF obtuvo un 25% de los ICREA Academia; mientras que en las convocatorias del Consejo Europeo de Investigación resueltas hasta la actualidad (enero de 2010) el Grupo ha aglutinado el 30% de las *starting* y el 38% de las *advanced grants* concedidas al conjunto del sistema catalán (media de las convocatorias 2007-2010).

8. El detalle de la superficie ocupada y las previsiones de crecimiento se recogen en el punto 5.6 de este documento, relativo a la política patrimonial.

tuciones docentes y de investigación para continuar teniendo un rol relevante en la potenciación y la expansión del PRBB.

En segundo lugar, la realidad del campus de la Comunicación - Poblenou ha permitido, en una primera fase, concentrar la oferta formativa, de investigación y de transferencia en el distrito del 22@ de Barcelona. El paso siguiente es implementar un plan de dinamización del distrito con el conjunto de empresas e instituciones que el sector audiovisual concentra en esta zona.

Así, la definición y la activación del **Parque de Investigación Barcelona Media (PBM)** es uno de los programas que UPF25 AÑOS incluye para este período. Este parque debe articular las iniciativas conjuntas de ordenación de las actividades del sector, la atracción de inversión pública y privada y la construcción de instalaciones de investigación y formación, y debe promover sobre todo una relación más intensa entre las empresas e instituciones que operan, para optimizar aún más la utilización de los equipamientos y servicios comunes que se van construyendo.

Finalmente, el impulso y el desarrollo del **Parque de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas** constituye una de las acciones más importantes dentro de la estrategia UPF25 AÑOS. La apuesta estratégica para el desarrollo y la consolidación de este parque científico se ha establecido sobre la base de su potencial investigador, de sus posibilidades de expansión y de su potencial para tener una elevada visibilidad internacional.

Este programa arranca del potencial existente en las áreas de ciencias sociales y humanas de la UPF, que le permite construir un proyecto de investigación integrador con otros ámbitos y con una sólida base científica.

1.3.2. Política de estructuras mixtas de investigación en el marco del Grupo

La consolidación del Grupo UPF es una línea de actuación en el marco de gobernanza de la estrategia UPF25 AÑOS. Dado que buena parte de las instituciones del Grupo UPF tienen la investigación como actividad principal, hay que definir una política científica común que integre también estos centros y que incremente la visualización de los resultados de esta producción científica como parte de la Universidad.

Esta política, alineada con la estrategia general del Grupo,⁹ debe permitir, entre otros, una mejor movilidad de los investigadores y del PDI de la Universidad hacia los centros de investigación; armonizar las condiciones de dirección de tesis doctoral y de máster (reconociendo también la capacidad de dirección dentro del Grupo UPF) por parte del personal de los centros; regular la producción científica de manera que beneficie ambas instituciones, y dotar de una presencia más directa a los representantes de los departamentos de la UPF en estos centros.

9. Ved el punto 5.2 relativo a la política de vertebración del Grupo UPF.

EJE BÁSICO DE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO: LA DOCENCIA

Situación actual

El modelo docente de la UPF se fundamenta en unas enseñanzas adaptadas a las necesidades de la sociedad, con atención personalizada a los estudiantes, la incorporación de prácticas profesionales en empresas e instituciones, la apuesta por una docencia multilingüe (catalán, castellano e inglés) y una progresiva implantación de la administración electrónica en los principales ámbitos de relación entre el estudiante y la Universidad. Por otro lado, hay que destacar que el firme compromiso de la Universidad con el Espacio Europeo de Educación Superior ha permitido adaptar todos los estudios de grado para el curso 2009-2010.

La calidad del modelo docente es evidente en la capacidad de atraer a los mejores estudiantes de bachillerato (el curso 2009-2010, más de tres cientos accedían con la máxima calificación del bachillerato, la matrícula de honor); en el alto rendimiento de los estudiantes, con la tasa de graduación más alta del sistema universitario catalán (el 60% en oposición al 32%); en la inserción laboral de los graduados y en una elevada internacionalización, con la tasa de movilidad más alta de todas las universidades públicas españolas y la tercera por lo que respecta a la tasa de recepción.¹⁰ Por otro lado, el éxito de este modelo también ha sido acreditado en varias evaluaciones externas.¹¹

En el caso del postgrado, en los últimos años los programas se han ofrecido también en coordinación con otras instituciones del Grupo UPF, lo cual ha permitido diversificar y especializar la oferta académica. En un segundo término, la Universidad ha potenciado la dimensión internacional de los programas de máster y, sobre todo, de doctorado (en que el 33% y el 39% de los estudiantes, respectivamente, son internacionales); así, todos los doctorados pueden cursarse íntegramente en inglés, siete másters se imparten exclusivamente en esta lengua y nueve la usan parcialmente.

La Universidad ha empezado a trabajar en el diseño de una oferta de titulaciones transversales de grado y de postgrado atractiva para su entorno social –en línea con la de las universidades de referencia internacional–. Esta oferta, aparte de promover una formación integral, polivalente e interdisciplinaria, generará nuevos perfiles profesionales con una elevada capacidad de inserción laboral y contribuirá a la vertebración de los campus existentes.

Finalmente, de cara al 2015, habría que redimensionar el volumen de estudiantes de la Universidad para situarlo en unos 10.000 estudiantes de grado y unos 5.000 de postgrado.

Objetivo

Consolidar el actual modelo docente en sintonía con el marco educativo europeo, con un modelo de enseñanza y aprendizaje innovador y de calidad que garantice la solidez y la competitividad de toda la oferta docente de la UPF con un énfasis especial en la creación de los sistemas de apoyo más adecuados a cada contexto.

10. Ved el apartado sobre la situación actual de este documento.

11. Ved el informe de evaluación de la European University Association (EE. UU.) (julio de 2008).

Estrategias de actuación y programas

2.1. Desarrollo flexible del EEES

La Universidad Pompeu Fabra ha entendido desde el primer momento el nuevo espacio europeo como una gran oportunidad para reformar su oferta educativa. El compromiso de la Universidad con este modelo ha ido más allá de la simple actualización de unos planes de estudios: ha situado al estudiante en el centro del modelo docente de grado, de máster y de doctorado.

La diversidad de estudios de la UPF hace necesaria una adaptación diferente para cada centro o departamento. Es en este marco diverso de culturas docentes donde se puede definir un marco bastante flexible que permita llevar a cabo el despliegue personalizado y más conveniente para cada estudio.

2.1.1. Programa de captación de estudiantes de grado

La UPF aspira a continuar siendo la universidad de Cataluña con mayor demanda con relación a la oferta. El acceso a la Universidad de los mejores estudiantes en igualdad de oportunidades debe orientar las campañas de captación. En este sentido, la relación y la colaboración con los centros de secundaria, y la relación directa y personalizada con los estudiantes y sus profesores y padres, deben continuar siendo una característica principal de esta campaña.

2.1.2. Programa de apoyo a la docencia y al aprendizaje

Los requisitos derivados del espacio europeo hacen necesario impulsar un programa que dé apoyo al conjunto de la comunidad universitaria en la asunción de los nuevos retos, competencias y funciones que conlleva este marco educativo.

Por otro lado, el programa deberá velar también porque la aplicación de las nuevas metodologías docentes se haga de la manera más eficiente posible para cada titulación. Ello no sólo implica hacer un despliegue individualizado para cada estudio, sino también identificar aquellas cuestiones que puedan ser mejorables y corregibles en cada titulación (como, por ejemplo, una adecuada implicación del profesorado sénior en los primeros cursos; un diseño de los seminarios que permita incrementar el valor educativo; y una mejor coordinación de los planes docentes en relación con los contenidos, las cargas de trabajo y el profesorado).

2.1.3. Modelo de formación del profesorado orientado a la internacionalización y a la excelencia en la docencia

La captación y la retención de talento internacional constituye un eje vertebrador de la política científica aplicada hasta el momento. Para continuar avanzando en esta línea, se propone diseñar y desplegar un protocolo transversal y específico de acogida y de formación del PDI que incluya un plan intensivo de acogida para los nuevos profesores y colaboradores docentes.

Por otro lado, se apuesta por diversificar el programa de Formación Inicial en Docencia Universitaria (FIDU) –que es una muestra de la sensibilidad hacia los diferentes movimientos de renovación pedagógica– para asegurar el enfoque hacia las nuevas tendencias y necesidades de internacionalización y movilidad y para promover la acreditación por parte de las agencias de calidad.

2.1.4. Titulaciones transversales de grado y de postgrado

El diseño de una oferta de titulaciones transversales de grado y de postgrado atractiva para el entorno social de la Universidad –en línea con la de las universidades de referencia internacional y con la contribución del Consejo Social en su definición–, aparte de promover una formación integral, polivalente e interdisciplinaria, generará nuevos perfiles profesionales con una elevada capacidad de inserción laboral.

El diseño de estas titulaciones requiere la elaboración de un documento marco en el que se establezcan las características académicas de los programas formativos transversales. Posteriormente habrá que definir la estructura de apoyo y de evaluación que se responsabilizará de coordinar estas nuevas titulaciones.

2.1.5. Consolidar el modelo CRAI como servicio de apoyo al EEES

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) ha comportado un cambio profundo en la concepción y la estructuración de las enseñanzas universitarias, ya que supone un nuevo paradigma de docencia y de aprendizaje, una nueva manera de enseñar y de estudiar. En el nuevo entorno, el uso de los recursos de apoyo a la docencia y al aprendizaje pasa a ser más intensivo y más generalizado.

El modelo de biblioteca universitaria como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) vuelve a dar respuesta a los retos que esta situación plantea, integrando en espacios físicos comunes las tecnologías y los recursos de información y ofreciendo servicios conjuntos por parte de los diferentes profesionales que trabajan en ello.

En este nuevo paradigma, hay que adaptar sus instalaciones para ofrecer espacios para el estudio y para el trabajo en grupo, así como proporcionar una amplia y renovada oferta de servicios bibliotecarios, de información, de apoyo y de ayuda en el uso de las TIC y una amplia colección digital, tanto para los profesores como para los estudiantes.



2.2. Desarrollo de programas de apoyo y de tutoría

En plena sintonía con las directrices del espacio europeo, la UPF continúa apostando por una docencia de calidad basada en la proximidad al estudiante. De acuerdo con esta filosofía, ya reflejada en la visión de la presente estrategia, hay que implantar un sistema coordinado e integrado de atención, seguimiento y orientación del estudiante a lo largo de su vida académica. Este sistema, que debe garantizar el tránsito y la adaptación de los estudiantes a la vida universitaria atendiendo a su procedencia y a sus necesidades educativas, prevé un plan de acción tutorial¹² que se articule a partir de programas de seguimiento y de desarrollo personal.

2.3. Inserción y reconocimiento profesional

Una formación de calidad debe comportar la inserción laboral de los graduados en el ámbito de conocimiento que les es propio. Las prácticas profesionalizadoras representan para el estudiante una excelente oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos (tanto en el grado como en el postgrado). Por otro lado, la realización de estos prácticum en un entorno internacional representa un valor añadido diferencial.

2.3.1. Impulso de las prácticas externas

En el caso del grado, las prácticas externas son la primera oportunidad del estudiante para aproximarse al mundo laboral en el ámbito que le es propio. La extensión de las prácticas externas se puede hacer mediante los mecanismos y los recursos que permiten al estudiante adquirir la necesaria formación práctica y que fomenten su movilidad, de acuerdo con el espacio europeo. Asimismo, se debe potenciar un modelo de protocolo que asegure el seguimiento y la evaluación continuada de las estancias en prácticas de los estudiantes.

En el caso del postgrado, las prácticas externas deben ganar protagonismo. Para hacerlo posible hay que definir modelos de prácticas profesionales específicos para los másters de investigación y para los doctorados, con el objetivo de alcanzar una mejor inserción en el mercado laboral.

2.3.2. Fomento de las prácticas internacionales

En un entorno cada vez más global, la línea estratégica de la Universidad busca favorecer la realización de prácticas profesionales en un entorno internacional. La particularidad de estos tipos de prácticas requiere un seguimiento aún más intenso del estudiante. Hay que elaborar un protocolo de gestión de las prácticas internacionales que sirva para concretar un modelo de orientación y como guía individualizada durante la estancia.

12. *Tutorial process*, implantado en algunas universidades anglosajonas como Oxford y Cambridge.

En segundo lugar, a la hora de fomentar la participación y la atracción de interlocutores del entorno internacional, el trabajo del Consejo Social debe tener un papel más relevante. Al mismo tiempo, hay que potenciar la participación de los estudiantes en las convocatorias vigentes, ya sean internas de la Universidad o bien externas.

2.3.3. Consolidación de las redes externas profesionalizadoras

La suscripción de convenios con empresas, instituciones y organizaciones que garanticen la calidad de las prácticas (tanto locales como internacionales) resulta crucial para el buen desarrollo de estas. Un ejemplo de esta red es la iniciativa conjunta del Consejo de Cámaras de Comercio de Cataluña y la Universidad para una posible adaptación del programa ya existente de gestión de prácticas de formación profesional a las especificidades de la formación universitaria.

2.3.4. Impulso del Programa UPF Alumni

El despliegue del programa de antiguos alumnos y amigos de la UPF constituye un eje clave en la estrategia de la Universidad de cara a los próximos años.

Este programa aspira a cumplir una triple misión: intensificar el sentido de pertenencia de los graduados a la UPF, extender así por todo el mundo el prestigio de la institución y la actividad en red de sus graduados, y servir como palanca de una sostenida política de obtención de recursos externos para financiar adecuadamente los proyectos de la Universidad.

2.4. Oferta de postgrado y de doctorado de máxima calidad, vinculada a la investigación e internacionalizada

Conformar una oferta diferenciadora en el ámbito del postgrado, de acuerdo con la agenda de Lisboa,¹³ es uno de los principales retos que la Universidad se plantea para este período. Una sociedad basada en el conocimiento requiere ciudadanos con una formación avanzada, basada en la investigación, como proceso de creación de conocimiento, y en la innovación, consecuencia de la transferencia de la investigación. Para el conjunto de los programas de postgrado –tanto los que tienen una orientación profesionalizadora como los dirigidos a la formación de investigadores–, hay que contar con una base sólida, sustentada en unos programas de formación con los estándares de calidad propios de una *research university*.¹⁴

2.4.1. Potenciar una oferta de postgrado con perfil propio

El proceso de revisión y evaluación de la oferta de postgrado debe tener presentes los estándares de calidad europeos y, sobre todo, potenciar la vertiente internacional. Por este motivo, hay que establecer nuevas alianzas interuniversitarias e intensificar las ya existentes en los ámbitos de la investigación y del conocimiento que son propios de la Universidad: las ciencias y tecnologías de la comunicación, las ciencias sociales y humanas y las ciencias biomédicas.

Hay que considerar la formación de postgrado desde una perspectiva global, que abarque los diversos objetivos de formación y la diversa tipología de los estudiantes a los que se dirige. Por ejemplo, en los másters de orientación profesionalizadora, los participantes acostumbran a contar con recursos económicos propios ya que la realización de estos estudios (y, de hecho, su objetivo) es fácilmente compaginable con el ejercicio de una actividad en el mercado laboral. Los másters de investigación, sin embargo, exigen una dedicación a tiempo completo y, por lo tanto, la necesidad de disponer de fuentes de financiación personal sostenida. El perfil del profesorado de estos másters es también bastante diferente: en el primer caso, hay que contar con profesionales y expertos del mundo laboral y, en el segundo, es imprescindible disponer de perfiles que acumulen mucha experiencia en investigación.

13. El Consejo Europeo de Lisboa de 23 y 24 de marzo de 2000 aprobó un conjunto de medidas orientadas a crear una zona europea de investigación e innovación.

14. Algunos sistemas educativos de educación superior, sobre todo del mundo anglosajón, distinguen claramente entre *teaching universities* y *research universities*.

Por otro lado, también hay que favorecer la colaboración con plataformas de postgrado que están ofreciendo programas de alta calidad, como es el caso del IBEI (Instituto Barcelona de Estudios Internacionales), la Barcelona GSE (Barcelona Graduate School of Economics) y la incipiente Fundación BIArch (Barcelona Institute of Architecture), asegurando una adecuada coordinación con los acuerdos correspondientes. El resultado de esta colaboración no puede sino dar un mayor impulso y proyección a la UPF en los ámbitos donde destaca por la calidad de su investigación y docencia.

La estrategia también quiere favorecer las interacciones con las diferentes instituciones que constituyen el Grupo UPF, asegurando sus mecanismos de coordinación.

El IDEC se constituye como el instrumento de la UPF para la organización de los másters universitarios profesionalizadores. Como consecuencia de esta apuesta principal, son también misiones del IDEC el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de colaboración con las empresas del entorno y el apoyo a los departamentos de la Universidad para el diseño de la programación y la promoción del profesorado en los ámbitos en que el mérito profesional acostumbra a dificultar el progreso ordinario de la carrera académica. El primer objetivo en este nuevo marco es la consolidación del proyecto Barcelona School of Management, escuela de administración y negocios insertada en el IDEC como sección propia articulada con el Departamento de Economía y Empresa.

En definitiva, transformar el IDEC en un centro adscrito a la UPF tiene como principal objetivo conseguir una integración más ajustada a los propósitos de una Universidad pública para aumentar la calidad de los másters profesionalizadores, situándolos bajo el marco académico de la Universidad y de las agencias de calidad estatales y autonómicas. Al mismo tiempo, esta nueva estructura promoverá una participación más activa de departamentos en la programación de estos cursos, fortaleciendo un espacio natural de encuentro entre las necesidades sociales y académicas.

2.4.2. Reformulación de la formación de doctorado y creación de la Escuela de Doctorado de la UPF

El doctorado, que constituye el tercer ciclo de estudios universitarios oficiales, tiene como finalidad desarrollar la formación avanzada del doctorando en técnicas de investigación. Así, las áreas de investigación del doctorado estarán incluidas en las orientaciones estratégicas dentro del cuadro de la política científica de la UPF. Esta formación está dirigida a iniciar el desarrollo de los jóvenes investigadores en los ámbitos de la investigación. Estos estudiantes de doctorado pasarán a ser los líderes científicos que encabezarán el pilotaje del I+D nacional una vez estén integrados laboralmente aprovechando los nuevos mercados emergentes de jóvenes doctores.

La nueva formulación de la normativa estatal incluye la creación de escuelas de doctorado con la finalidad de llevar las universidades al ámbito de la gestión, la enseñanza y las actividades de doctorado. La Escuela de Doctorado de la UPF generará un nuevo espacio de encuentro intelectual y físico donde los jóvenes investigadores puedan desarrollar su formación en un ambiente favorecido por un contexto de investigación, de creatividad, de perspectiva interdisciplinaria y de capacidad de trabajo en equipo, fomentando la autonomía y la iniciativa individual. Así, la Escuela de Doctorado de la UPF estará constituida, inicialmente, por el conjunto de programas de doctorado actuales, y podrá establecer acciones de colaboración con otros centros e instituciones con actividades de investigación nacionales e internacionales. Esta estrategia de actuación estará dirigida por el Consejo de Dirección de la Escuela, encabezado por un director –que será un miembro del Consejo de Dirección–, con representantes de los programas de doctorado además de representantes de los organismos de investigación colaboradores. Esta unidad de acción permitirá definir unos estándares comunes de calidad científica para pasar a ser un centro de referencia en materia de formación doctoral a nivel internacional.

La reformulación del doctorado debe permitir alcanzar diferentes metas como, por ejemplo, incrementar el número de profesores permanentes que dirijan tesis doctorales; situar en torno al 75% el porcentaje de doctorandos que disfruten de financiación garantizada para desarrollar la tesis; ajustar la duración de realización hasta un máximo de cuatro años o fomentar la publicación de artículos asociados a la elaboración de la tesis, entre otros.

EJE TRANSVERSAL DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Situación actual

La UPF, consciente de su dimensión pública, siempre ha sido consecuente con su responsabilidad hacia la sociedad que la promueve y la impulsa. La UPF despliega su actividad a través de un modelo social integrado, que supone el retorno en forma de transferencia de conocimiento de todo aquel valor que la sociedad ha depositado en la Universidad.

La actividad de la UPF en transferencia se pone de manifiesto, por ejemplo, en la colaboración con empresas e instituciones (que aportan aproximadamente el 30% de los ingresos totales por investigación)¹⁵ o en la captación de fondos competitivos internacionales en programas de investigación aplicada.

La voluntad de potenciar los servicios de apoyo a la investigación y a la transferencia de conocimiento ha hecho posible ya la creación de las primeras empresas derivadas (*spin-offs*), y el incremento de las patentes y de los ingresos obtenidos para su explotación, que se configuran, por lo tanto, como los primeros resultados de esta estrategia.

Objetivo

Planificar y desarrollar la docencia y la investigación para potenciar la transferencia de conocimiento y favorecer la innovación en la sociedad, de manera coordinada con los actores sociales y empresariales que conforman el entorno de la Universidad.

Estrategias de actuación y programas

3.1. Planificación estratégica de la transferencia de conocimiento

La UPF pretende contribuir al desarrollo económico y social del país. Ello implica potenciar de manera prioritaria un plan de acción para la transferencia de conocimiento creado en la Universidad, así como adaptar de la mejor manera posible los contenidos curriculares de los diferentes programas formativos a las necesidades de la sociedad catalana.

3.1.1. Dinamización de la transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento tiene como objetivo poner al alcance del tejido socioeconómico la oferta de conocimiento y las capacidades científicas de la UPF, vinculando esta acción al incremento de la financiación de las actividades de I+D+I. Por ello se prevé potenciar la explotación de los resultados de la investigación y elaborar un catálogo comercial de tecnologías y conocimientos exportables para poner al alcance de la sociedad una oferta estructurada de capacidades científico-técnicas y de resultados de la actividad científica.

15. Ved el apartado sobre la situación actual de este documento.

Para favorecer el espíritu emprendedor y la creación de empresas se quiere incentivar la actividad de transferencia entre el profesorado, midiendo de manera equilibrada su dedicación con relación a la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento. Finalmente, la inserción laboral de los doctores –también al mundo de la empresa– es una parte sustancial en la dinamización y la transferencia de conocimiento.

3.1.2. Aproximar los programas formativos a las necesidades y a la realidad económica y social catalana

La estrategia de aproximar los contenidos formativos a las necesidades de la sociedad catalana requiere que se diseñen programas formativos conjuntamente con actores sociales y empresariales y que se incrementen la cantidad y los ámbitos de los convenios de colaboración entre la UPF, las empresas y las instituciones sociales, para potenciar la transferencia de capital humano formado en la UPF. Estos programas deben ir evolucionando según las necesidades formativas de la sociedad, siguiendo un modelo de educación continua a lo largo de toda la carrera profesional (*lifelong learning*).

Para hacer posible esta aproximación de los contenidos formativos a las necesidades de la sociedad, hay que mejorar las líneas de información al estudiante sobre las características del mercado laboral del entorno de la UPF, mediante jornadas específicas y acciones coordinadas con los decanatos, así como potenciando la flexibilidad horaria para permitir, en algunos casos, la compatibilización del estudio y el trabajo. Y, por otro lado, también se tendría que desarrollar un servicio de carreras profesionales, no sólo para los graduados recientes, sino también para ofrecer a los graduados un servicio de orientación a lo largo de la vida profesional.

3.2. Estructura institucional para la transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento y la adaptación de la acción formativa a las necesidades sociales requieren un impulso institucional que se materialice en estructuras orgánicas que faciliten y potencien este objetivo.

3.2.1. Rediseñar los sistemas de apoyo a los investigadores para la transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento es un valor que debe impregnar las diferentes instancias organizativas de la Universidad. De aquí la necesidad de potenciar la coordinación de los programas de investigación con los centros de I+D+I, gestionando la transferencia de conocimiento como un recurso institucional estratégico.

Para poder dar apoyo a los proyectos de transferencia de los investigadores se precisan una formación y unas habilidades altamente especializadas (propiedad intelectual, gestión de patentes, creación de empresas, etc.); por lo tanto, se deben establecer planes específicos de formación para el personal de las unidades de apoyo.

3.2.2. Incrementar el potencial de transferencia de la investigación aplicada a través de redes externas y de alianzas

Para poder incrementar este potencial de transferencia se deben mejorar los procesos internos de evaluación y valorización de los resultados de la investigación aplicada, y se deben adoptar instrumentos y plataformas informáticas comunes para la gestión de la transferencia. El diseño de una estructura institucional, que podría seguir el modelo de coordinación de las cuatro universidades del A4U,¹⁶ puede facilitar el aumento de la masa crítica en investigación y compartir experiencias y procedimientos de actuación.

16. LA A4U o Alianza 4 Universidades es la asociación creada por la UAB, la UAM, el UC3M y la UPF para promover la colaboración en diferentes ámbitos (<http://www.upf.edu/enoticies/se/0809/1004.html>).

Para potenciar la transferencia de los resultados en investigación se quiere promover la participación de la Universidad en redes nacionales e internacionales de transferencia de conocimiento, como por ejemplo la red TECNIO de ACC10 o la RedOTRI, entre otras.

3.3. Presencia de la UPF en su entorno

Desde su concepción, la planificación y el despliegue de la Universidad se han llevado a cabo en estrecha colaboración con la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona y también, posteriormente, con el distrito 22@Barcelona. Es un objetivo crítico de la Universidad fomentar este desarrollo urbano estratégicamente integrado en el centro de Barcelona y próximo a su realidad económica, empresarial y social.

3.3.1. Fomento de la política de alianzas y de participación en entidades de Barcelona y del resto de Cataluña

El fomento de esta implicación en el tejido urbano de Barcelona conlleva diseñar una línea de actuación para poder identificar y potenciar las iniciativas vinculadas a la red de actores económicos y sociales del entorno próximo a la Universidad y del resto de Cataluña. Por ello se quiere fomentar la participación de la Universidad en todas aquellas iniciativas sociales que se dan en el entorno de la UPF.

La estrategia de integración de la Universidad en la vida social de Barcelona implica la articulación y la potenciación institucional de espacios de colaboración, como el Foro Empresarial del Consejo Social, los patronatos de las instituciones que componen el Grupo UPF, las empresas participantes en los consejos asesores de las facultades, las cátedras de empresa o la presencia de empresas en las ferias de empleo que promueve la UPF.

EJE TRANSVERSAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Situación actual

La UPF tiene una composición y una proyección internacionales que hay que aprovechar al máximo en términos institucionales. En estos momentos es necesario que esta presencia se traduzca en proyectos estructurales de acuerdo con los intereses estratégicos y de futuro de la UPF.

La internacionalización de la UPF ha formado parte de sus rasgos distintivos desde su creación. En la actualidad, y tanto por lo que respecta a la internacionalización del profesorado¹⁷ como por lo que respecta a la movilidad de los estudiantes,¹⁸ la UPF presenta los indicadores más elevados de todo el sistema universitario.

Sin embargo, los niveles de internacionalización muestran desigualdades relevantes entre centros y estudios. Como es de esperar, la internacionalización está muy concentrada en el postgrado (con el 39% y el 33%, respectivamente, de estudiantes de doctorado y de másters extranjeros en el curso 2008-2009) y en las disciplinas en que la investigación está menos relacionada con el ámbito local. Para incrementar de varias maneras la intensidad y la extensión de la internacionalización en la Universidad hay que ser creativos y hacer posible que en la UPF todo el mundo pueda disfrutar de una experiencia internacional, respetando las peculiaridades de las diferentes disciplinas y de los grupos que integran nuestra comunidad. En este sentido, uno de los retos es conseguir que hasta un 50% de los graduados de la UPF hayan realizado por lo menos una estancia en el extranjero al finalizar su proceso formativo.

Por otro lado, la UPF no participa en proyectos y convocatorias de cooperación institucional y académica de relevancia internacional con la intensidad que cabría esperar para una universidad con una presencia de estudiantes y de PDI internacionales tan destacada.

Objetivo

Diseñar una estrategia global que permita a la Universidad en su conjunto alcanzar la presencia, la estructura y la dimensión internacionales que le corresponden por su calidad en docencia y en investigación.

Estrategias de actuación y programas

4.1. Proyección y participación institucionales

En los últimos años, la UPF ha hecho un esfuerzo para tener presencia en los foros dedicados a la educación internacional y en las asociaciones profesionales dedicadas al análisis de la inter-

17. La UPF es la única universidad del Estado que aparece en el ranking de internacionalización del profesorado del Times Higher Education 2008.

18. Entorno al 30% de los estudiantes graduados en la UPF han realizado alguna estancia en el extranjero, según datos del curso 2008-2009.

nacionalización en la enseñanza superior. Hay que mantener esta presencia institucional de la UPF para dar a conocer el modelo UPF y estimular la orientación internacional tanto de los servicios de la Universidad como de los métodos docentes e investigadores.

Igualmente importante es que la dimensión internacional de la UPF sea reconocida externa e internamente como uno de sus rasgos característicos. La información más significativa en relación con este aspecto debe estar presente en la web de la Universidad, para que esté al alcance tanto de la comunidad de la UPF como del resto del mundo. Por este motivo, la información sobre los proyectos y los datos de internacionalización se debería ir incorporando regularmente en los circuitos de información interna de la Universidad.

En la dirección inversa, se debe contar con las facultades, los departamentos y los institutos para que formen parte de las reuniones con otras instituciones y participen activamente en la proyección internacional de la UPF y en la toma de decisiones relativa al establecimiento de convenios y a la presentación en convocatorias públicas de colaboración académica. Eventualmente, estas unidades deberían diseñar una estrategia propia dentro del marco de la estrategia de conjunto de la UPF.



4.2. Consolidación de un modelo de docencia y de investigación internacional

La vocación internacional de la UPF conlleva para la Universidad el reto de consolidar su posición y de garantizar la plena integración, transversalidad y coordinación de la dimensión internacional a toda la comunidad universitaria, tanto para la docencia como para la investigación.

Hay que orientar la política de internacionalización hacia la consolidación o la ampliación de las relaciones institucionales al exterior, que redunde en beneficio tanto de los miembros de la comunidad universitaria como del conjunto de la Universidad. Por ello, sería importante poder incorporar los datos resultantes de las encuestas hechas a los estudiantes internacionales de la UPF al sistema de calidad de la docencia de grado y de postgrado, así como disponer de un sistema de garantía de calidad integral que permita hacer un seguimiento de la satisfacción tanto de los estudiantes salientes (*out-going*) como de los entrantes (*in-coming*) que sirva como criterio complementario a la hora de seleccionar socios prioritarios y también para detectar posibles problemas.

4.2.1. Alianzas internacionales

En el ámbito de las alianzas internacionales, hay que establecer una política de priorización de las universidades con las que la UPF ya ha formalizado relaciones para seleccionar un número limitado (alrededor de unas veinte), escogidas en función de su calidad y de las oportunidades estratégicas que ofrecen. Estas universidades, convertidas en socios prioritarios, deberían constituir un grupo privilegiado con el que presentar propuestas de colaboración académica y proyectos conjuntos. En este grupo se deben tener en cuenta, en primer lugar, las universidades miembros de las redes de las cuales la UPF forma parte. Así, vale la pena profundizar en la colaboración existente con las universidades del Grupo CASB y con otras universidades de EE. UU. ([Princeton, Northwestern, Harvard, Brown, Boston, Chicago, Pennsylvania y Stanford], SUNY y NY); de Europa (Grupo Maastricht [Toulouse, Warwick, CEU Budapest, University College Dublín y Mannheim], Trent o Sciences Po, entre otros); y de América Latina.

La UPF debe hacer uso de estas redes para consolidar su posición entre las mejores universidades europeas y para acceder, ya sea como miembro individual o como parte de las redes mencionadas, en otras redes integradas por universidades potentes en investigación (Grupo 21, LERU, ERU, EUCIN).

Por otro lado, la pertenencia a estas redes internacionales debe traducirse en un intercambio estable y fluido de estudiantes y en la participación en proyectos comunes para la formación del PAS, la cooperación docente (por ejemplo, haciendo posible la doble afiliación de los profesores) y la investigación.

4.2.2. Desarrollo de programas formativos conjuntos

Estudiar y planificar el desarrollo de proyectos de colaboración académica tanto para impartir titulaciones dobles o conjuntas (de grado y de máster, de carácter interdisciplinario y que se impulsarían en clave internacional aprovechando los socios estratégicos en Europa y en EE. UU.) como para cooperar en el ámbito del desarrollo curricular, la consultoría académica y el establecimiento de redes de postgrado. Para garantizar el marco económico y académico adecuado a las titulaciones conjuntas, hay que contar con el apoyo necesario para poder identificar, difundir y gestionar las convocatorias que con esta finalidad hacen la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Comunidad Europea (Erasmus Mundus, entre otros) y otros organismos.

4.3. International Graduate Summer School

El establecimiento de una International Graduate Summer School (IGSS) permitirá dar mayor visibilidad a las actividades desarrolladas en este marco por las instituciones que integran el Grupo UPF (IBEI, Barcelona GSE, CREI, IDEC). Esta escuela de verano de postgrado ofrecería de manera progresiva programas temáticos de carácter especializado dirigidos tanto a estudiantes de máster y de doctorado como a jóvenes investigadores.

Por otro lado, habría que considerar si se podría aprovechar la exitosa y consolidada oferta del Programa para Estudiantes Extranjeros para construir una oferta de escuela de verano a nivel de grado.

4.4. Potenciación de los programas de captación, acogida y movilidad

La voluntad de incrementar los índices de movilidad de los estudiantes de la UPF obliga a establecer estrategias para la extensión selectiva de los convenios Erasmus, tanto en el grado como en el postgrado. La extensión de los convenios, y el subsiguiente incremento del número de plazas a disposición de los estudiantes, deben ir acompañados de políticas específicas para los programas de acogida y movilidad, así como de la organización de los estudios de manera que se favorezcan las estancias estructuradas y reconocidas en instituciones internacionales. En este sentido, los nuevos grados ya incluyen en su plan de estudios un trimestre para la movilidad. A nivel de doctorado, por ejemplo, hay que incentivar la demanda de la mención europea para los doctorandos que hacen una estancia de investigación fuera y los convenios de cotutela para aquellos que vienen a hacerla a la UPF. Finalmente, el reconocimiento de la figura del investigador visitante favorecerá su integración y al mismo tiempo su visibilidad en nuestros departamentos.

Por otro lado, hay que destacar que en los dos últimos años la UPF ha hecho un esfuerzo por ampliar los ámbitos geográficos de su influencia, y ha establecido una serie de contactos en Asia. Este esfuerzo debe proseguir para mantener la diversidad y el talento de los estudiantes y del PDI de la UPF.

4.4.1. Plan de acogida

La Universidad debe desplegar una política de mejoras concretas en determinados ámbitos que permita, en el marco de los programas de movilidad, ofrecer un programa sólido y diferenciado de acogida de estudiantes, de investigadores y de profesores (temporales o permanentes, de grado o de postgrado). Este programa debe ofrecer apoyo, teniendo en cuenta las características específicas de cada colectivo, en relación con cuestiones como las políticas de vivienda, los temas de extranjería o la definición de una oferta de enseñanza de idiomas adecuada, entre otros.

4.4.2. Plan de captación y movilidad

La extensión y el incremento de la captación de talento y de la movilidad a toda la comunidad universitaria es un factor clave de éxito para la estrategia de internacionalización de la Universidad. En este sentido, hay que implementar una estrategia de fomento de la captación

y de la movilidad para los estudiantes de grado y de postgrado, a través de la extensión selectiva de los convenios y de la puesta en marcha de nuevas iniciativas en este ámbito, como las estancias cortas fuera del período lectivo (prácticas en verano, trabajo fin de estudios...) y la implantación de otros modelos como la llamada *internationalisation at home* y el establecimiento de títulos impartidos en inglés en su totalidad.

Por lo que respecta al profesorado, hay que establecer un programa específico que incentive la experiencia internacional de los profesores júnior, como manera de favorecer los contactos y la creación de los hábitos positivos para posteriores colaboraciones internacionales. También hay que incentivar la acogida de profesores y de investigadores júnior, con objetivos similares.

El modelo deseable sería la creación de becas para estancias postdoctorales de larga duración en el marco de redes nacionales, como las que ya existen en el seno del A4U, e internacionales, como las que ya existen en el marco del Grupo CASB para postdocs recientes, que tienen una duración y una financiación más limitada.

Por lo que respecta al PAS, hay que incentivar de manera ordenada y estratégica su movilidad, propiciando la ampliación de los programas de becas y de apoyo a la movilidad, tanto externos como de la UPF, y el incremento del conocimiento de lenguas.

4.5. Afirmación de las políticas y de las estructuras de apoyo a la internacionalización (transversalidad)

La intensificación de la internacionalización en la UPF no será posible si no va acompañada de una afirmación de las políticas y de las estructuras que dan apoyo a todas las actividades que están relacionadas con aquella. Estas actuaciones deben afectar tanto a las estructuras administrativas como a los circuitos y la coordinación con los departamentos, las facultades, los institutos y los profesores.

En el ámbito académico, el reconocimiento de la figura del coordinador de movilidad y la constitución de la Comisión de Relaciones Internacionales han sido los primeros pasos de las políticas para reforzar la movilidad y diseñar una estrategia transversal para la internacionalización.

4.6. Consolidación del modelo multilingüe de universidad

La Universidad debe continuar desplegando la estrategia recogida en el Plan de Acción por el Multilingüismo (PAM) –elemento necesario en toda acción de internacionalización de la Universidad– y debe continuar desarrollando una estrategia para hacer posible que el catalán, el castellano y el inglés sean las lenguas de trabajo de la Universidad. Así, el PAM debe continuar su despliegue poniendo el énfasis en los tres objetivos principales en que se fundamenta: normalizar el inglés como lengua de trabajo de la Universidad, principalmente en el postgrado; fomentar la presencia de la lengua catalana en todos los ámbitos de la actividad de la Universidad; y garantizar la seguridad lingüística de estudiantes y profesores, que implica que la lengua de las actividades académicas es pública y vinculante para todos.

MARCO DE GOVERNANZA Y GESTIÓN EFICIENTE

Situación actual

Este plan estratégico se estructura, como ya se ha dicho, en dos ejes básicos y dos de transversales dentro de un marco común de gobernanza y de gestión eficiente. La gobernanza hace referencia no sólo a la organización interna del gobierno de la Universidad, sino también a lo que se considera gobernanza externa, es decir, a las relaciones con instituciones en que participa la UPF.

Es sabido que la falta de una gobernanza adecuada y flexible ha sido una de las grandes carencias de las universidades de la Europa continental (la otra es un financiamiento insuficiente). Por ahora, las reformas que podemos proponer están muy limitadas por el marco legal que nos rige, la Ley de universidades –reformada a la LOMLOU– y la Ley de universidades de Cataluña; pero hay que tener en cuenta cuál es el futuro a medio plazo para empezar a caminar en esta dirección.¹⁹

Vista la experiencia de otros países europeos y los modelos de gobierno de las mejores universidades del mundo, la reforma de la gobernanza debe inspirarse en dos principios: más autonomía para las universidades e instrumentos de rendimiento de cuentas a posteriori más sólidos. Todo lo contrario de lo que hasta ahora hemos tenido a lo largo de nuestra historia: desconfianza previa y nulo control a posteriori.

Hay dos riesgos, sin embargo, que hay que evitar: por una parte, creer que el modelo que funcionará es el modelo *gerencial*, un modelo que olvida que lo que caracteriza a las instituciones universitarias es que la experiencia está diseminada y que, por lo tanto, en las decisiones de arriba hacia abajo se puede perder gran parte del conocimiento que hay en la institución; y, por otro lado, caer en el modelo *burocrático-funcionarial*, que tiene –aparte de las rigideces ya conocidas– el mismo problema que el primero. El modelo de la Universidad, un modelo de abajo hacia arriba (*bottom-up*), es el modelo *colegial*.

En la coyuntura actual, las universidades públicas están muy condicionadas por la situación económica y por la falta de un modelo de financiamiento para más allá de 2010. Esta indefinición es un factor exógeno al cual la institución no puede ser ajena, y es preciso por lo tanto trabajar para disponer de un modelo de financiamiento más diversificado.

La UPF participa en los órganos de gobierno de un conjunto de instituciones que conforman el Grupo UPF, y ello le permite extender y especializar su actividad en ciertos ámbitos tanto de docencia como de investigación y transferencia de conocimiento. Este conjunto de instituciones, que ha crecido considerablemente en los últimos diez años, es una estructura con un gran potencial que hay que vertebrar y estructurar.

Es en este contexto en el que hay que promover una revisión de las políticas de personal, tanto docente e investigador como de administración y servicios, teniendo en cuenta las necesidades generadas a partir de los ejes definidos en UPF25 AÑOS y la complejidad propia de la gestión de recursos humanos.

19. Un análisis más ambicioso del futuro de la gobernanza del sistema público catalán de universidades se puede encontrar en el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*. Barcelona: ACUP, 2008.

Al mismo tiempo, para incrementar la participación de los estudiantes en los órganos de gobierno, se prevé llevar a cabo acciones orientadas a integrar a los estudiantes y a estimular su participación.

Objetivo

Reforzar una estructura institucional que facilite la consecución de los objetivos de la estrategia UPF25 AÑOS revisando la situación de gobernanza interna y la vertebración del Grupo UPF, adaptando los instrumentos de gestión, promoviendo una mayor cohesión de la comunidad universitaria. Definir un modelo de financiamiento sostenible y más diversificado.

Estrategias de actuación y programas

5.1. Un modelo colegial de gobernanza

El modelo colegial presupone repensar el diseño de los órganos actuales de la Universidad para dotarlos de una mejor vertebración. Uno de los problemas es que las unidades operativas de la Universidad en el ámbito de la docencia, la investigación y la innovación (facultades, escuelas, departamentos e institutos) no siempre están bien articuladas con el gobierno de la Universidad, en su dimensión académica (el Consejo de Dirección) y de gestión (el equipo de gerencia). Otro problema es que, en el contexto actual, el Consejo Social tiene dificultades para cumplir las funciones que le son propias y así poder convertirse en un verdadero *Board of Trustees*.

Este modelo de gobernanza debe garantizar que el engranaje entre las unidades operativas y el gobierno de la institución estén estratégicamente alineados y en plena sintonía. Por ello, la evaluación entendida como instrumento de medida y reconocimiento a diferentes niveles (grupo o unidad de investigación; departamento, instituto o centro; institución en su conjunto) pasa a ser un aspecto clave a considerar en UPF25 AÑOS. Disponer de sistemas internos y externos que garanticen la evaluación institucional, en clave de sistema de calidad, se hace imprescindible para poder dirigir todo este modelo.

Para articular mejor y fortalecer la gobernanza de la Universidad se propone reforzar dos estructuras: por un lado, la *reunión conjunta* que, presidida por el rector, reúne al Consejo de Dirección, los decanos de las facultades, los directores de escuela, departamentos e instituto y los vicegerentes; y, por otro lado, al Consejo Social.

5.1.1. La ‘reunión conjunta’

Este es el espacio donde se encuentran –por decisión del rector– todos los responsables de la Universidad con funciones ejecutivas. La reunión conjunta se hace fundamentalmente para preparar la reunión del Consejo de Gobierno y para hacer que este órgano, que es el órgano de gobierno por excelencia (y que está integrado por los académicos con funciones ejecutivas y por representantes electos de los profesores, estudiantes y PAS), tenga la información previa suficiente.

La propuesta es que esta reunión vaya adquiriendo funciones como, por ejemplo, la introducción en sus sesiones de puntos monográficos presentados por los responsables de las unidades o la creación de grupos de trabajo que permitan analizar con más profundidad aspectos propios de la gestión universitaria.

5.1.2. El Consejo Social

El Consejo Social tiene, fundamentalmente, tres funciones principales: contribuir a fijar las líneas estratégicas y los objetivos de la Universidad; controlar la previsión presupuestaria de los ingresos y gastos, controlando también su ejecución; y ayudar a conseguir la financiación adecuada para llevar a cabo el proyecto de la Universidad.

Para cumplir adecuadamente estas funciones se propone que una representación del Consejo Social asista a la *reunión conjunta* con la finalidad de que pueda participar más directamente del gobierno de la Universidad.

5.1.3. Comisiones de coordinación de campus

La experiencia acumulada con el funcionamiento de una comisión de coordinación en el campus de la Comunicación - Poblenou desde su puesta en marcha aconseja extender este modelo de funcionamiento al resto de campus de la Universidad.

Formadas por las personas titulares de los centros, departamentos e institutos, y asistidas por la dirección del campus y por los responsables de gestión que se consideren necesarios, estas comisiones deben permitir una transmisión de todas aquellas informaciones que afectan a la actividad del campus y a la coordinación de las iniciativas y actuaciones que repercutan en la comunidad universitaria con los otros campus y el Consejo de Dirección.

5.1.4. Código de buenas prácticas universitarias

Se propone elaborar un código de buenas prácticas universitarias que recoja, de acuerdo con la comunidad universitaria, una manera de comportarse y de actuar compartida en la propia cultura de la institución. Este instrumento permitirá mejorar las funciones que la Universidad tiene atribuidas socialmente y, específicamente, la de poner en valor la creación y la transmisión de conocimiento de la sociedad de la cual forma parte, en un marco de respeto mutuo de los colectivos que conviven en esta.

5.2. Política de vertebración del Grupo UPF

El gran reto de la estrategia UPF25 AÑOS en términos de gobernanza del Grupo UPF es poder establecer un modelo que respete las singularidades de cada ente y que establezca unas reglas de funcionamiento, unos valores compartidos y una relación de transparencia.

Las reglas de funcionamiento deben tener en cuenta, entre otros, los aspectos relativos a la utilización compartida de las infraestructuras de investigación o de docencia, la relación entre el personal académico de la UPF y su dedicación a los entes del Grupo, la potenciación de la visibilidad conjunta Universidad-ente en un sector o ámbito de actuación determinado, la definición de una política de comunicación conjunta, la colaboración docente en programas de grado y de postgrado y el echo de compartir servicios e instalaciones.

En la parte relacionada con el personal académico de la UPF se prevé implementar fórmulas de doble adscripción como estrategia competitiva y coordinada con las políticas de PDI.²⁰

En tercer lugar, hay que tener presente que la Universidad extiende su actividad a ámbitos complementarios a su oferta propia, como por ejemplo el diseño, y que lo hace a través de la cooperación académica con centros docentes adscritos. En un futuro, la extensión de este ámbito de conocimiento como cuarto campus urbano estructurado alrededor del edificio Rambla puede tener un potencial singular. Es necesario que los centros adscritos consigan unos resultados equivalentes a los de los estudios propios en el conjunto de indicadores, para armonizar la calidad de la oferta formativa del Grupo UPF.

En definitiva, esta estrategia va encaminada a crear una sólida estructura del Grupo UPF, con marca común y en la que las relaciones entre todas las instituciones del Grupo estén claramente definidas.

20. Ved el punto 1.2.1, relativo a la captación y retención de talento del personal docente e investigador.

5.3. Gestión estratégica de los recursos humanos de PDI y PAS

UPF25 AÑOS incorpora una estrategia orientada a impulsar la gestión estratégica de los recursos humanos, el activo más importante de la Universidad y uno de los temas más complejos y sensibles en la gestión organizativa de toda institución académica. En este sentido, se plantean dos programas de actuación diferenciados: uno centrado en el personal docente e investigador y el otro centrado en el personal de administración y servicios. Las acciones dentro de este marco de gobernanza relativas a los estudiantes se encuentran recogidas, principalmente, en el programa 5.4.

En síntesis, los programas de PDI y PAS quieren reforzar valores intrínsecos como el compromiso, el esfuerzo, la creatividad, la ilusión, la proactividad y la vocación de servicio, ya manifestados en estos veinte años de actividad.

5.3.1. Programa de actuación en el ámbito del personal docente e investigador

La plena implantación del marco educativo europeo a nuestra universidad nos lleva a revisar aspectos cualitativos y cuantitativos de las políticas de profesorado que la UPF ha desplegado en los últimos años. Una vez adaptados al marco europeo, es el momento de hacer una revisión de las plantillas de profesorado permanente de los diferentes departamentos. Y para hacerlo es imprescindible considerar los aspectos cualitativos y de dedicación del personal docente e investigador, con la perspectiva de una plantilla en que alrededor del 70% del profesorado sea doctor. La definición del encargo docente, de investigación y de gestión puede ayudar a equilibrar las dedicaciones del profesorado y a promover que cada departamento defina las carreras académicas más convenientes en función de unas líneas de actuación generales, adaptadas a cada ámbito, que incluyan programas para los jóvenes investigadores.

La carrera del profesor, como ya pasa en algunos departamentos de la Universidad, quedará estructurada en tres fases: reclutamiento, permanencia y promoción. En primer lugar, cada año se hará una oferta de plazas, abierta a todos los doctores que no lo sean por la misma Universidad –o que, si lo son, hayan pasado un largo período postdoctoral en otra institución–, para incorporarse como profesores en *tenure-track* (utilizando, cuando y como sea posible, la figura de profesor lector de la LUC). Posteriormente se ofrecerá la posibilidad de que estas personas puedan obtener, si pasan las evaluaciones establecidas por sus departamentos, y dentro de los límites de la plantilla –que se deberán respetar siempre en la fase de reclutamiento–, una plaza de profesor permanente (funcionario o contratado), mediante el concurso correspondiente. Finalmente se establecerán mecanismos de promoción interna, dentro de la carrera horizontal, como prevé el borrador del Estatuto del Personal Docente e Investigador, y mecanismos de promoción mediante la convocatoria del concurso preceptivo.

Estas medidas deben tener en cuenta, en primer lugar, que hay que preservar la posibilidad de incorporar personas valiosas en todas las fases de la carrera, procedentes de otras instituciones de todo el mundo. En este sentido, es conveniente que los departamentos conserven algunas plazas de su plantilla para esta finalidad. En segundo lugar, habrá que hacer los concursos de manera que se mantenga siempre plenamente abierta la posibilidad de que la plaza pueda ser obtenida por un concursante procedente de otra institución, si tiene mejores condiciones, y que se respeten, como siempre se ha hecho, los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.

5.3.2. Programa de actuación en el ámbito del personal de administración y servicios

En el ámbito del personal de administración y servicios, UPF25 AÑOS plantea unas líneas de actuación para potenciar el ciclo de vida laboral (teniendo en cuenta los planes de formación, la movilidad, la provisión y el acceso a plazas) e implantar sistemas de trabajo eficaces y evaluables de acuerdo con la definición de los objetivos de la Universidad.

Los tres principios que deben regir aquí la política de personal son la transparencia, la promoción y la formación. En primer lugar, se tendrá que continuar trabajando en la política de transparencia por lo que respecta a la relación de puestos de trabajo ya iniciada desde gerencia. En segundo lugar, se diseñarán mecanismos de promoción tanto vertical como

horizontal, siempre haciendo compatible la respetable expectativa de la promoción interna con la captación de talento de fuera de la institución. Finalmente, se creará un plan de formación que preste más atención a las necesidades actuales de la institución: la internacionalización y la enseñanza de idiomas y las competencias en TIC, así como acciones específicas para la capacitación basadas en las competencias profesionales.

Estos principios rectores inspirarán el plan de acción específico para el PAS, que incluirá la definición y la implantación de mecanismos y de espacios estables para la interlocución social y un sistema de gestión de las personas basado en las competencias profesionales. Este sistema será el instrumento esencial tanto para la selección como para la provisión, y permitirá implementar mecanismos objetivos de evaluación sobre cuya base se diseñará el plan de carrera horizontal.

5.4. Acción para la participación de los estudiantes

La participación de los estudiantes representa un objetivo fundamental de la Universidad, sobre el principio que la calidad de la enseñanza superior requiere la integración de la formación académica con la educación en valores, que son los ejes centrales que constituyen la base de la formación de ciudadanos competentes. La suma del aprendizaje académico y del aprendizaje extraacadémico facilita el desarrollo cognitivo y emocional, que sería la función ideal de una universidad formadora de personas.

Desde este punto de vista, se pretende desarrollar un modelo de formación integral e integradora del estudiante en la UPF, a través del fomento y de la promoción de su participación en diferentes ámbitos de la vida universitaria, en un clima de diálogo y de debate abierto y crítico.

Este modelo se articula y se materializa principalmente en tres ámbitos: la implicación de los estudiantes en el funcionamiento ordinario de la Universidad, tanto a través de sus principales órganos y comisiones como a través del tejido asociativo; la participación de los estudiantes en el ámbito académico; y, finalmente, la implicación de los estudiantes en actividades culturales, deportivas y de cooperación o solidaridad.

Este modelo de potenciación de la participación de los estudiantes incluye varias medidas, como por ejemplo iniciar una revisión y una reforma completas de la normativa para facilitar una mejor implicación de los estudiantes; mejorar los procedimientos administrativos que afectan a los estudiantes, y hacer una radiografía de la participación de los estudiantes a través de un estudio sobre indicadores en la Universidad.

5.4.1. Reforzar la representación de los estudiantes en el modelo de gobernanza de la Universidad

Este programa tiene como objetivo garantizar la presencia de los estudiantes en el modelo de gobernanza de la Universidad y mejorar la coordinación entre el gobierno de la Universidad y los estudiantes.

El primer objetivo de este programa es garantizar la representación de los estudiantes en los órganos de gobierno, las comisiones y los grupos de trabajo de la Universidad. El segundo objetivo se concreta en la implantación de un modelo organizativo que facilite la relación y la comunicación de los estudiantes con los órganos de gobierno mediante reuniones periódicas de trabajo con los diferentes sectores de los estudiantes: reuniones semanales con representantes del Consejo de Estudiantes de la UPF, reuniones previas a las sesiones de los órganos de gobierno de ámbito general en que participan estudiantes, y reuniones periódicas con los delegados de curso y con los grupos estables de estudiantes de la UPF. Al mismo tiempo, se tendría que constituir una mesa de trabajo para fomentar el asociacionismo estudiantil dando apoyo a sus proyectos y actividades. También se incluye en este programa el objetivo de fomentar la participación de los estudiantes en proyectos promovidos en colaboración con otras instituciones, como por ejemplo las agencias de calidad.

5.4.2. Reforzar la representación de los estudiantes en el modelo de gobernanza de los centros y departamentos

Este programa tiene como objetivo identificar y recoger los principales problemas de cada ámbito o titulación a través de una mejor coordinación de los responsables de los centros y departamentos y de los estudiantes con el gobierno de la Universidad. Para poder alcanzar este objetivo hay que fortalecer los espacios de participación, deliberación y decisión de los estudiantes con una nueva estructura que refuerce sus derechos y responsabilidades.

5.4.3. Potenciar la participación de los estudiantes en los ámbitos cultural, deportivo, de cooperación y de solidaridad

Hay que dar continuidad a la política de apoyo institucional a las iniciativas promovidas por los estudiantes en todos los ámbitos: cultural, deportivo, de cooperación y de solidaridad, además de fortalecer y ampliar la oferta de actividades dirigidas a la formación de ciudadanos competentes y a la educación en valores. En este sentido, hay que continuar valorando, también, la presencia de los estudiantes de la UPF en actividades externas a la Universidad.

En el ámbito cultural, el programa pretende revitalizar y poner en valor las actividades ya programadas con una campaña de captación de estudiantes, para mejorar la visibilidad, e incluir actividades de nuevas tendencias y de nuevas vertientes culturales.

En el ámbito de los deportes, el programa tiene como objetivo reforzar el servicio mejorando la atención y el reconocimiento a los estudiantes deportistas a través de una oferta de formación dirigida a toda la comunidad universitaria que incluya actividades dirigidas y competiciones dentro y fuera de la Universidad y potenciando el uso de las instalaciones deportivas próximas a los campus de la UPF. El incremento de los niveles de participación femenina y el apoyo a los deportes minoritarios son también objetivos en este ámbito.

En el ámbito de la cooperación y la solidaridad, el programa se plantea impulsar las políticas de participación y la formación en valores, implicando a los estudiantes en actividades y programas de solidaridad, de cooperación al desarrollo, de ayuda humanitaria, de igualdad entre hombres y mujeres y en programas inclusivos en materia de igualdad de oportunidades para todo el mundo, creando un programa de formación y de captación de voluntariado y facilitando la colaboración con otras entidades de intervención social.

5.5. Planificación económica y de recursos de la organización

5.5.1. Un modelo económico sostenible

Es inevitable referirse en primer lugar al impacto de la crisis económica general en las administraciones públicas y su repercusión directa sobre la reducción de las aportaciones anuales al presupuesto de la Universidad por parte de la Generalitat de Cataluña. La desviación sobre las previsiones contenidas en el plan de mejoras de la financiación aprobada en el año 2006 puede comportar dejar de ingresar más de 10,5 millones de euros entre los años 2008 y 2010. Este hecho ha provocado que los ejercicios 2008 y 2009 se hayan cerrado con déficit y que para el año 2010 se haya aprobado un presupuesto de mínimos.

A pesar de las expectativas de recuperación, parece claro que las graves dificultades económicas nos acompañarán en los próximos años. Pese a estas dificultades, habrá que esforzarse en definir un modelo económico sostenible para el futuro que nos permita ejecutar las estrategias y las actuaciones de UPF25 AÑOS.

Hay que referirse en primer lugar a la necesidad de intervenir en la definición del nuevo modelo de financiación del sistema universitario que sustituya al actual (vigente hasta finales de 2010), ponga fin a la incertidumbre y permita planificar el futuro de nuestra universidad. Se trata de aumentar los recursos económicos destinados al sistema universitario, cuando sea posible, para acercarnos a las cifras de los países más avanzados y de establecer un modelo que

destine una parte sustancial de los recursos según objetivos previamente definidos y según resultados. Este modelo debe prever también el retorno de los créditos reembolsables obtenidos para desarrollar los parques científicos y tecnológicos.

Con todo, la UPF no puede supeditar exclusivamente su futuro a la obtención de mayores subvenciones públicas si quiere garantizar su viabilidad, mantener los niveles de calidad que la caracterizan e intensificar el proceso de internacionalización. Hay que mejorar la eficacia y la eficiencia en nuestra gestión, obtener nuevos recursos y contener los gastos estructurales, tanto por lo que respecta al mantenimiento y al funcionamiento de los servicios como por lo que respecta a los gastos de personal. La introducción de sistemas de evaluación de los servicios y el análisis de costes son elementos básicos de esta mejora.

En cuanto a los ingresos, es imprescindible implementar una política de diversificación que permita, por ejemplo, aumentar la obtención de ingresos específicos en docencia, en investigación y en relaciones internacionales; mejorar la rentabilización de nuestro patrimonio u obtener una mayor corresponsabilidad económica por parte de las entidades que conforman el Grupo UPF.

Un elemento determinante para la sostenibilidad de la Universidad es el desarrollo de un plan de captación de fondos en colaboración con el Consejo Social y con las empresas e instituciones de nuestro entorno. Para hacerlo posible hay que revisar los acuerdos vigentes con los patrocinadores financieros; impulsar el programa de cátedras de empresa y las redes de influencia de la UPF, entre las cuales debe jugar un papel destacado el Programa UPF Alumni; y explorar la posibilidad de desarrollar una estrategia de *endowment*.²¹ En este sentido, en el año 2015 deberíamos aspirar a que un 5% del presupuesto de la Universidad proviniese de fondos externos no finalistas.

5.5.2. Potenciar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y optimizar los procesos de gestión

La actualización y la mejora de los servicios que ofrece la Universidad, aprovechando al máximo la rapidez, la economía y la potencia de los sistemas de información, es uno de los grandes retos de este período. Modernizar y mejorar los procesos, simplificándolos si es preciso, favorecerá una gestión más eficiente de la Universidad.

La actualización y la revisión permanente de las aplicaciones utilizadas tanto en la gestión externa (*front office*), de relación con la comunidad universitaria, como en el trabajo interno o *back office* debe permitir construir una sólida base tecnológica que haga posible incrementar la eficiencia y que permita al mismo tiempo automatizar algunos de los procesos de relación con los principales grupos de interés de la Universidad, como por ejemplo la Generalitat o las entidades del Grupo UPF.

5.6. Política patrimonial

Los esfuerzos inversores realizados en los últimos años han permitido consolidar los tres campus e iniciar el desarrollo de tres parques de investigación.

Si bien la situación económica condiciona también las actuaciones patrimoniales y urbanísticas a corto y a medio plazo, habrá que mantener nuestra política de crecimiento, estrechamente vinculada a los proyectos docentes y científicos de la Universidad, buscando los recursos económicos convenientes.

Por lo que respecta al **campus de la Ciutadella**, la actuación más inmediata es la construcción y la puesta en marcha del proyecto Icària I (2010-2012), acabando la manzana situada entre la

21. En el caso de universidades de referencia internacional, como por ejemplo la de Harvard, esta dotación puede llegar aproximadamente a 35.000 millones de dólares de EE. UU.

calle Wellington y el edificio Jaume I, con 12.900 m² destinados al crecimiento del Parque de Investigación UPF en Ciencias Sociales y Humanas.

En función de los recursos disponibles, se procederá a la finalización de la Biblioteca-CRAI en el edificio del Dipòsit de les Aigües y en la redacción del proyecto y la construcción de Icària II (2012-2015), con 15.000 m² en la manzana situada entre la calle Wellington y el edificio Roger de Llúria.

Se prevé también la convocatoria de un concurso internacional de arquitectura para la redacción del proyecto Icària III, situado en la actual zona de aparcamiento, con más de 40.000 m² edificables.

En relación con el nuevo **campus de la Comunicación - Poblenou**, en primer lugar hay que consolidar el funcionamiento del campus, completando los espacios destinados a investigación. Quedan aún por determinar la ubicación y el uso de los más de 8.000 m² edificables que el Ayuntamiento de Barcelona (22@) tiene comprometidos con la Universidad.

La finalización de las obras de remodelación integral del edificio Dr. Aiguader –que permitirá disponer de más de 16.000 m² para las actividades docentes (2010-2012)– es sin duda la actuación más relevante en el **campus del Mar**.

Finalmente, con carácter general, se tendrá que optimizar el uso de todos los espacios de los campus para facilitar la actividad docente (EEES y necesidades específicas del postgrado y doctorado tanto propios como del Grupo UPF) y la prestación de servicios a la comunidad. Igualmente, se desarrollará un proyecto de señalización interna y externa de los edificios UPF que mejore el funcionamiento y su visibilidad, y se continuarán las actuaciones destinadas a eliminar todo tipo de barreras arquitectónicas allá donde sea posible.

El desarrollo de nuevas actuaciones constructivas irá acompañado del abandono de algunos espacios que, como el edificio França, quedan supeditados a las actuaciones de otras instituciones.

5.7. Política de comunicación y rendimiento de cuentas

UPF25 AÑOS acompañará las diferentes actuaciones con un plan de comunicación que permita presentar tanto interna como externamente los retos y los avances institucionales.

Internamente se apunta hacia una mejor integración de la comunicación entre los colectivos universitarios –personal de administración y servicios, personal docente investigador y estudiantes de grado y de postgrado–, potenciando una participación abierta y permanente. Externamente, el plan de comunicación pasa a ser una herramienta imprescindible de proyección de la Universidad y de promoción de su oferta docente y de investigación. La realización de campañas específicas de comunicación debe mejorar la visibilidad de la UPF en su entorno tanto local como internacional. Por otro lado, proporcionar de manera clara y transparente información sobre la gestión y sobre los resultados de la Universidad forma parte de la responsabilidad de esta como institución pública, en el marco del necesario rendimiento de cuentas.

Por otro lado, como universidad pionera, hay que estar atentos a las novedades que se producen continuamente en el campo de la comunicación en red, y mejorar la presencia en Internet y la interactividad con la comunidad universitaria y con los interlocutores y públicos externos. En este sentido, se debe potenciar la presencia de la Universidad en las redes sociales y mejorar la web, como principal escaparate de la UPF para todo el mundo, y dar nuevas potencialidades.

Finalmente, por lo que respecta a la marca UPF y a la identidad gráfica corporativa, y como parte de la vertebración del Grupo UPF, se tendrán que incorporar elementos de identidad gráfica y establecer políticas comunes de comunicación, unificación de mensajes y coordina-

ción de campañas de comunicación. Desde el punto de vista del eco y del impacto internacional de la Universidad, se plantea asociar la marca UPF a la de la ciudad de Barcelona, para que se refuercen mutuamente y mejoren la visibilidad de la Universidad en el mundo.

5.8. Articulación de una estrategia de responsabilidad social

El modelo de la UPF se articula entorno a los principios de igualdad de oportunidades, cooperación y sostenibilidad. Estos valores se han concretado en el diseño y el desarrollo de dos planes de acción –el Plan de Igualdad Isabel de Villena y el Plan de Inclusión de las Personas con Discapacidad– y en el apoyo institucional a un conjunto de iniciativas (Programa de Cooperación Universitaria para el Desarrollo y plataforma UPF Solidaria) que persiguen el bienestar del conjunto de la comunidad.

5.8.1. Plan de Igualdad Isabel de Villena

La UPF dispone del Plan de Igualdad Isabel de Villena como herramienta destinada al cumplimiento efectivo del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y a la eliminación de las conductas discriminatorias que obstaculizan o impiden a las mujeres el ejercicio de sus derechos. La Universidad prevé desarrollar los cinco ejes que constituyen y vertebran sus acciones: visualización y sensibilización hacia las desigualdades de género; comunicación; acceso al trabajo y promoción de las carreras profesionales; representación equilibrada en los órganos de gobierno, consultivos y de toma de decisiones y, conciliación de la vida personal y laboral.

5.8.2. Plan de Inclusión de las Personas con Discapacidad

El Plan de Inclusión que la UPF ha puesto en marcha pretende evitar cualquier clase de discriminación hacia las personas que presentan necesidades especiales. Se trata de poner al alcance de toda la comunidad un instrumento eficaz que oriente las actuaciones de la Universidad. Los principios rectores del plan son: la asunción de la diversidad y la pluralidad; la responsabilidad social, y la transversalidad y el compromiso de participación.

Para dar cumplimiento a estos principios, el plan establece cuatro objetivos generales por los cuales la Universidad tiene que velar: el compromiso del derecho a la igualdad de oportunidades y la autonomía de las personas con discapacidad; la eliminación de cualquier clase de barrera; el acceso a información, formación y apoyo por parte de la comunidad universitaria para hacer posible los dos objetivos anteriores; y la realización de las adaptaciones necesarias para que las personas con discapacidad puedan alcanzar sus objetivos académicos, profesionales y laborales.

5.8.3. Programa de Cooperación Universitaria para el Desarrollo

Este programa pretende vincular las actuaciones de cooperación al desarrollo que lleve a cabo la Universidad en los ámbitos que le son propios: la docencia y la investigación, relativa tanto a una formación integral de los estudiantes como a una mejor comprensión de los problemas que pueden impedir un desarrollo humano y sostenible a escala mundial. Además, el fortalecimiento institucional de los sistemas universitarios (mediante la transferencia de conocimientos y tecnología, infraestructuras y otros recursos) y el asesoramiento y la asistencia técnica a programas de desarrollo, junto a la sensibilización de la comunidad universitaria, deben constituirse como elementos prioritarios del trabajo de la UPF en este ámbito.

5.8.4. Plataforma UPF Solidaria

UPF Solidaria es la plataforma para desarrollar la estrategia solidaria de la Universidad. Por otro lado, y recogiendo algunas aportaciones de diferentes miembros de la comunidad universitaria, puede pasar a ser un medio transversal y participativo de desarrollo de varias actividades de sensibilización, formación y divulgación en materia de solidaridad.

Los objetivos de UPF Solidaria son: desarrollar la campaña del 0,7% en la UPF; colaborar en la definición de la estrategia solidaria de la UPF; diseñar actuaciones solidarias participativas; promover actividades solidarias en los diferentes estudios; fomentar las actividades de voluntariado, y dar apoyo a las actividades de investigación y docencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

5.8.5. Programa de desarrollo sostenible

Hay que dar continuidad a la propuesta de la Agenda 21 de la UPF, aprobada en el curso 2007-2008, que se enmarca en los compromisos adquiridos por la institución en la esfera ambiental y que establece tres grandes objetivos: hacer sostenible la gestión de la misma Universidad; sensibilizar la comunidad universitaria para hacerla partícipe del nuevo modelo de desarrollo sostenible; y promover la incorporación de los valores medioambientales en los programas educativos.

5.9. Proyecto de administración electrónica en la UPF

El proyecto de implantación de la administración electrónica surge a raíz de una legislación reciente (la Ley 11/2007) que, reforzando el paradigma de la sociedad de la información, obliga a las administraciones públicas en general y a las universidades en particular a habilitar canales telemáticos, con garantías jurídicas, para que los ciudadanos puedan comunicarse con la Universidad en este soporte si así lo desean.

Desde su creación, la Universidad Pompeu Fabra ha basado su gestión en las tecnologías de la información y la comunicación dotándose de herramientas de información y de gestión que faciliten los procedimientos. Con el proyecto de administración electrónica, la Universidad quiere hacer un salto hacia adelante en este proceso de modernización, pasando de una relación presencial a una relación completamente telemática, de una administración basada en el papel a una administración basada en el documento y el expediente electrónicos; y, finalmente, quiere pasar de un uso de las TIC con una función únicamente de mejora de la eficiencia y del acceso a la información a un uso de las TIC que, además, garantice la validez jurídica y genere derechos y obligaciones en su uso.



ANEXO I. ESTRUCTURA DE EJES, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

Eje básico de creación de conocimiento

- Situación actual**
- Presencia constante en los rankings nacionales e internacionales en producción científica.
 - 1.088 investigadores agrupados en 75 grupos de investigación reconocidos.
 - Volumen de publicaciones indexadas que está alrededor de las 2.011 en el último quinquenio.
 - 33,4 M€ provenientes de proyectos de investigación en el ejercicio 2008 (cifra que representa un 34,3% del presupuesto total de la UPF).

Objetivo Situar a la Universidad como una institución de investigación con una clara vocación de excelencia internacional que le permita captar y retener el talento, y reafirmar su posición actual a partir de la mejora de las infraestructuras de investigación.

Estrategias de actuación	Programas
1.1 Política institucional de investigación	1.1.1 Capitalización de los recursos humanos en investigación
	1.1.2 Dinamización de la investigación
	1.1.3 Promover la visibilidad de la investigación y la publicación en acceso abierto
1.2 Política de selección y captación de talento	1.2.1 Programa de captación y retención de talento de personal docente e investigador
	1.2.2 Atracción de los mejores estudiantes de postgrado
1.3 Planificación y organización de la investigación	1.3.1 Parques de investigación de la UPF
	1.3.2 Política de estructuras mixtas de investigación en el marco del Grupo UPF



Eje básico de transmisión de conocimiento

- Situación actual**
- ↗ Estudios de grado adaptados en su totalidad al EEES; no se plantea ningún crecimiento notable en estas enseñanzas.
 - ↗ Estudios de postgrado: oferta consolidada y bien estructurada a partir de los departamentos y ámbitos.
 - ↗ Tendencia en postgrado/máster a externalizar parte de la oferta.
 - ↗ Formación orientada a una inserción laboral elevada.
 - ↗ Doctorado con una clara proyección internacional.

- Objetivo**
- Consolidar el actual modelo docente en sintonía con el marco educativo europeo, con un modelo de enseñanza-aprendizaje innovador y de calidad que garantice la solidez y la competitividad de toda la oferta docente de la UPF con un énfasis especial en la creación de los sistemas de apoyo más adecuados a cada contexto.

Estrategias de actuación

Programas

2.1 Desarrollo flexible del EEES	2.1.1 Programa de captación de estudiantes de grado
	2.1.2 Programa de apoyo a la docencia y al aprendizaje
	2.1.3 Modelo de formación del profesorado orientado a la internacionalización y a la excelencia en la docencia
	2.1.4 Titulaciones transversales de grado y de postgrado
	2.1.5 Consolidar el modelo CRAI como servicio de apoyo al EEES
2.2 Desarrollo de programas de apoyo y de tutoría	
2.3 Inserción y reconocimiento profesional	2.3.1 Impulso de las prácticas externas
	2.3.2 Fomento de las prácticas internacionales
	2.3.3 Consolidación de las redes externas y profesionalizadoras
	2.3.4 Impulso del Programa UPF Alumni
2.4 Oferta de postgrado y de doctorado de máxima calidad, vinculada a la investigación e internacionalizada	2.4.1 Potenciación de una oferta de postgrado con perfil propio
	2.4.2 Reformulación de la formación de doctorado y creación de la Escuela de Doctorado de la UPF

Eje transversal de transferencia de conocimiento

- Situación actual**
- Creación de un servicio de apoyo a la investigación y a la transferencia de conocimiento.
 - Primeras empresas derivadas (*spin-offs*) creadas en la UPF.
 - Ligero incremento de las patentes y primeros ingresos por licencia-ción.
 - Implicación con el contexto empresarial débil y con un impacto muy centrado en algunos ámbitos.

Objetivo Planificar y desarrollar la docencia y la investigación para potenciar la transferencia de conocimiento y favorecer la innovación en la sociedad, de manera coordinada con los actores sociales y empresariales que conforman el entorno de la Universidad.

Estrategias de actuación	Programas
3.1 Planificación estratégica de la transferencia de conocimiento	3.1.1 Dinamización de la transferencia de conocimiento 3.1.2 Aproximar los programas formativos a las necesidades y a la realidad económica y social catalana
3.2 Estructura institucional para la transferencia de conocimiento	3.2.1 Rediseñar los sistemas de apoyo a los investigadores para la transferencia de conocimiento 3.2.2 Incrementar el potencial de transferencia de la investigación aplicada a través de redes externas y de alianzas
3.3 Presencia de la UPF en su entorno	3.3.1 Fomentar la política de alianzas y de participación con entidades de Barcelona y del resto de Cataluña

Eje transversal de internacionalización

- Situación actual**
- Nivel de internacionalización desigual en estudios y centros, concentrado en los estudios de doctorado y de máster.
 - Indicadores elevados de reclutamiento de profesorado internacional o con estancias internacionales.
 - Participación en redes internacionales poco coordinada.

Objetivo Diseñar una estrategia global que permita a la Universidad en su conjunto alcanzar la presencia, la estructura y la dimensión internacionales que le corresponden por su calidad en docencia y en investigación.

Estrategias de actuación

Programas

- | | | |
|-----|---|--|
| 4.1 | Proyección y participación institucionales | |
| 4.2 | Consolidación de un modelo de docencia y de investigación internacional | 4.2.1 Alianzas internacionales
4.2.2 Desarrollo de programas formativos conjuntos |
| 4.3 | International Graduate Summer School | |
| 4.4 | Potenciación de los programas de captación, acogida y movilidad | 4.4.1 Plan de acogida
4.4.2 Plan de captación y movilidad |
| 4.5 | Afirmación de las políticas y de las estructuras de apoyo a la internacionalización (transversalidad) | |
| 4.6 | Consolidación del modelo multilingüe de universidad | |

Marco de gobernanza y gestión eficiente

- Situación actual**
- Marco de gobernanza en evolución: reducción de centros y paridad o dualidad centro/departamento.
 - Modelo de financiación muy condicionada por los ingresos en proyectos de investigación.
 - Proliferación del número de entes que forman parte del Grupo UPF.
 - Poca vertebración de la participación de los estudiantes en la Universidad.
 - Relación y vinculaciones desiguales entre el personal adscrito o colaborador en instituciones del Grupo.
 - Crecimiento y consolidación notables tanto en profesorado como en personal de administración y servicios.

Objetivo

Reforzar una estructura institucional que facilite la consecución de los objetivos de la estrategia UPF25 AÑOS revisando la situación de gobernanza interna y la vertebración del Grupo UPF, adaptando los instrumentos de gestión, promoviendo una mayor cohesión de la comunidad universitaria. Definir un modelo de financiación sostenible y más diversificado.

Estrategias de actuación	Programas
5.1 Un modelo colegial de la gobernanza	5.1.1 La 'reunión conjunta'
	5.1.2 El Consejo Social
	5.1.3 Comisiones de coordinación de campus
	5.1.4 Código de buenas prácticas universitarias
5.2 Política de vertebración del Grupo UPF	
5.3 Gestión estratégica de los recursos humanos de PDI y PAS	5.3.1 Programa de actuación en el ámbito del personal docente e investigador
	5.3.2 Programa de actuación en el ámbito del personal de administración y servicios
5.4 Acción para la participación de los estudiantes	5.4.1 Reforzar la representación de los estudiantes en el modelo de gobernanza de la Universidad
	5.4.2 Reforzar la representación de los estudiantes en el modelo de gobernanza de los centros y departamentos

	5.4.3	Potenciar la participación de los estudiantes en los ámbitos cultural, deportivo, de cooperación y de solidaridad
5.5	Planificación económica y de recursos de la organización	5.5.1 Un modelo económico sostenible
	5.5.2	Potenciar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y optimizar los procesos de gestión
5.6	Política patrimonial	
5.7	Política de comunicación y de rendimiento de cuentas	
5.8	Articulación de una estrategia de responsabilidad social	5.8.1 Plan de Igualdad Isabel de Villena
		5.8.2 Plan de Inclusión de las Personas con Discapacidad
		5.8.3 Programa de Cooperación Universitaria para el Desarrollo
		5.8.4 Plataforma UPF Solidària
		5.8.5 Programa de desarrollo sostenible
5.9	Proyecto de administración electrónica en la UPF	

ANEXO II. METODOLOGÍA UTILIZADA

El presente documento es fruto de un proceso de diseño y planificación conducido por un equipo integrado por el vicerrector de Calidad y Estrategia Institucional; el delegado del rector para la Planificación Estratégica; la Unidad de Estudios, Planificación y Evaluación; y técnicos del Gabinete del Rectorado, con la colaboración de todo el Consejo de Dirección.

El proceso participativo con que se ha querido elaborar esta estrategia ha obligado a estructurar la planificación en cuatro fases: una primera fase de diseño de las directrices y ejes del plan; una segunda fase de contraste y de definición, llevada a cabo con representantes de la comunidad universitaria (incluyendo a los miembros del Grupo UPF y otras organizaciones próximas a la Universidad, como sus principales ocupadores y los colectivos de antiguos alumnos);²² una tercera fase de redacción, de contrastación con la comunidad UPF y de aprobación del documento (que ha tenido en cuenta las aportaciones acogidas), y una cuarta fase de presentación y diseminación de la estrategia.

La figura VIII sintetiza las fases y el detalle de los encuentros llevados a cabo.

Figura VIII. Detalle del proceso de elaboración de 'UPF25 AÑOS'



22. En total, se han realizado 17 encuentros, en los que se han recogido unas 223 aportaciones. La asistencia también ha sido notable: un 91% de los 244 convocados.

