

L'ESTRATÈGIA D'INTERNACIONALITZACIÓ DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA: PROPOSTES PER A UN MODEL PROPI

Una visió global: la Universitat Pompeu Fabra i el repte de la internacionalització de les universitats

Què volem dir quan parlem d'internacionalització a principis del segle XXI?

Des de l'emergència climàtica fins a la intel·ligència artificial, els reptes del futur són globals i les universitats han de contribuir a proporcionar respostes, quelcom que només poden fer adoptant una perspectiva internacionalitzada. Aquestes respostes han de ser socialment inclusives i sostenibles, també a nivell econòmic tot defugint lògiques mercantilistes. Això no és un procés espontani ni una decisió fàcil: en un món en què els populismes i les *fake news* guanyen terreny, defensar un model obert, que fomenti l'esperit crític, independent i solidari, demana voluntat i idealisme. Posant la internacionalització al capdavant, s'està prenent una posició estratègica i política.

En els darrers anys, s'està operant un autèntic canvi de paradigma en l'àmbit de la internacionalització, més a fons que en cap altre àmbit de les institucions d'educació superior. **La transformació en marxa no és només quantitativa, amb constants increments en l'intercanvi d'estudiants i de personal i l'augment dels acords de col·laboració, sinó que és, o sobretot, qualitativa.** En aquest sentit, s'han superat visions restrictives centrades de forma quasi exclusiva en la mobilitat. En definitiva, s'ha passat del model basat en les "relacions internacionals", és a dir la diplomàcia universitària dels convenis bilaterals, a la internacionalització de tots els aspectes de l'activitat acadèmica, i més generalment a canvis en la forma que les institucions d'educació superior s'entenen a sí mateixes i imaginem la seva missió.

Avui la internacionalització ha passat a ser un dels pilars sobre el que reposen les universitats, al mateix nivell i amb la mateixa prioritat que la docència, el professorat i la recerca, i pocs qüestionen que aporta no només capital econòmic sinó també capital simbòlic per la via del prestigi i la reputació. No reconèixer **el fet que ha deixat de ser un element instrumental o auxiliar, per passar a ser un motor a tots els efectes,** reflectiria una imatge incompleta de la universitat.

Precisament aquesta centralitat i la complexitat que comporta imposa **la necessitat d'elaborar una estratègia d'internacionalització, compartida i reconeguda,** que permeti a la institució definir la seva pròpia visió i liderar els processos que la facin possible.

Un model estratègic per la internacionalització de la UPF

La finalitat immediata d'aquest document és definir un marc estratègic que expressi el compromís amb la internacionalització de tota la comunitat, professors, estudiants, investigadors i personal d'administració i de gestió. És en primer lloc el resultat de la reflexió, iniciada a finals de 2018, al voltant de la internacionalització a la UPF i realitzada a diversos nivells, amb representació, en especial a través de la **Comissió de Relacions Internacionals**, de diversos col·lectius, amb diferents expectatives i necessitats. El text vol proposar per primera vegada una visió coherent i estructurada pel futur construït sobre allò assolit en el passat. En segon lloc, el document vol presentar **un relat integral del que s'entén, des de la institució i com a comunitat, per "internacionalització", tot destacant que és indispensable elaborar un marc conceptual a més d'un model de funcionament i gestió.**

Les línies que s'hi desenvolupen s'entenen integrades en el Pla estratègic de la UPF 2016-2025, en els últims 4 anys de la seva vigència, quan es desplegaran de forma definitiva alguns projectes potents com EUTOPIA, el Mercat del Peix, i el Planetary Wellbeing entre altres, i la implementació dels quals es beneficiarà de l'existència d'un pla estratègic integral.

El conjunt de propostes presentades aquí està destinat a tota la comunitat i es presenta com un "toolkit", és a dir com un seguit de procediments, guies, criteris per tal d'assolir els resultats desitjats: **un conjunt d'eines que la comunitat en el seu conjunt, i els responsables dels equips de direcció i de gestió en particular, podran adaptar i fer servir segons les necessitats del moment.** El document, però, per la seva pròpia existència reconeix a la internacionalització un paper estratègic.

Si els reptes de la internacionalització són globals, cada universitat ha de definir el seu propi model i la seva manera de fer-hi front, a partir de la seva identitat i dels seus valors. **Consolidar-se com una universitat genuïnament internacionalitzada i competitiva en l'escena global, no succeirà de manera espontània, sinó que requereix un voluntat explícita i compartida a tots els nivells, un esforç conscient i consistent a nivell institucional, amb un abast estratègic.** Significa situar la internacionalització al centre de la visió de la UPF, inserint-la alhora en cadascuna de les seves missions.

Aquest compromís requereix un enfocament estructurat, i el que es proposa aquí no destaca per introduir conceptes nous sinó més aviat per vincular orgànicament i orientar en un sentit estratègic i de forma intencional molt del que ja existeix, en termes d'idees i de pràctiques. Tot plegat es recolza en els següents principis:

- **La internacionalització és per naturalesa un eix transversal** al que remeten totes les activitats de la universitat (educació, recerca, transferència, divulgació científica i projecció cultural ciutadana) i implica els diferents nivells de l'estructura i la comunitat,
- **La internacionalització és, també per naturalesa, un àmbit estratègic**, que reclama un lideratge propi en especial a causa de la seva pròpia complexitat. Disposar d'una estratègia d'internacionalització coherent i potent és la condició per garantir que contribueixi a la mateixa visió global,
- **La internacionalització és al centre del projecte institucional**, i amb aquesta translació de la perifèria al centre és indispensable un esforç de lideratge coherent amb una visió integral en vistes a una actuació alineada

- **La internacionalització és un motor per al desenvolupament de la universitat** no només com a font de recursos financers addicionals, sinó fonamentalment com una brúixola que ajuda a definir accions i prendre decisions, i com a eina essencial de creació de capital reputacional.

El text recull aquest esforç coral i **té la voluntat de ser un document viu i flexible, que estimuli i orienti iniciatives dins de la comunitat de la Universitat Pompeu Fabra, mentre les estructura i les articula en una visió compartida a mig i llarg terminis.**

El document consta de diferents apartats:

- El primer és una reflexió sobre la internacionalització en el món post-Covid, del canvi climàtic i altres crisis.
- L'apartat 2, que és alhora un informe i una diagnosi, exposa breument l'estat actual de la internacionalització de la UPF.
- L'apartat 3 descriu les línies prioritàries de la UPF en relació a la internacionalització, associant cada objectiu a una sèrie d'accions concretes, que són indicatives de com es pot posar en marxa el model d'internacionalització decidit per la UPF, entre moltes diferents opcions possibles. Són propostes que les UCAs i els centres adscrits poden adaptar per traduir els macro-objectius del pla a la realitat i les necessitats dels seus àmbits específics.

Més endavant es presentarà un document operatiu on figuraran les possibles accions i mesures que desplegarien, de forma concreta, els objectius principals descrits a l'apartat 3. Es tracta d'accions que caldrà prioritzar i perfilar amb els responsables polítics i de gestió, per a implementar el model d'internacionalització propi de la UPF fins el 2025, any de finalització del Pla Estratègic de la UPF.

La internacionalització a la UPF avui: un estat de la qüestió

El Pla estratègic d'internacionalització no pot deslligar-se dels diversos passos previs presos pels òrgans polítics de la UPF, entre altres el Pla estratègic de la UPF 2016-2025 que ja identificava una sèrie d'objectius i iniciatives a gran escala relacionats amb la seva promoció com a universitat amb marcada ambició global. A principis de 2021, s'havia donat resposta en l'àmbit internacional, a un percentatge molt significatiu de les accions recollides al Pla estratègic de la UPF. **Abans de redactar el pla d'internacionalització i de desplegar una estratègia de conjunt calia fer un balanç del progrés de les projectes assolits i altres en marxa gràcies al compromís i el dinamisme de la UPF en la seva internacionalització com a institució.**

Amb un dels percentatges més elevats a Espanya de professors internacionals i graduats amb estades fora del país, la UPF té una vocació global. En els darrers anys, des de la UPF s'han impulsat nous programes de mobilitat afavorint els intercanvis més enllà d'Europa i s'ha consolidat la seva obertura als col·lectius PDI i PAS al mateix temps que es revisava la política de beques i ajuts a la mobilitat en benefici dels estudiants, amb la refundació del programa UPF-World i la introducció de la Mobilitat solidària a l'estiu (MAPS), amb el Vicerectorat de Responsabilitat social. S'han posat en marxa dobles titulacions i un grau internacional, i s'ha ampliat significativament el catàleg de universitats sòcies, en especial èmfasi en els països de l'Àsia-Pacífic.

En aquest sentit, en els últims anys, la UPF ha revisat l'estructura de les seves aliances estratègiques amb l'objectiu de consolidar la coherència de les seves aliances

institucionals i ha impulsat un nombre significatiu d'iniciatives rellevants pel que fa a la internacionalització. Amb cinc universitats europees, la UPF s'ha integrat en el projecte pilot d'universitat europea que culminarà amb l'**EUTOPIA Alliance**, i s'ha adherit a la prestigiosa **The Guild**, una xarxa de 21 universitats europees amb vocació d'excel·lència i de lideratge. Pel seu potencial de transformació institucional, l'aliança EUTOPIA i la xarxa The Guild són vasos comunicants en la estratègia d'internacionalització de la UPF.

Per últim, s'han creat nous programes acadèmics internacionals, sota una perspectiva interdisciplinària, amb una dimensió transversal i un èmfasi en temes globals. Els dos programes, concebuts, dirigits i gestionats des de l'àmbit de la internacionalització, són la **Barcelona International Summer School (BISS)**, des del 2018, i el **Barcelona Program for Interdisciplinary Studies (BaPIS)**, creat l'any 2020. Tots dos estan oberts a estudiants internacionals i a estudiants locals (amb crèdits FTLE, a preu públic), amb l'objectiu de promoure la internacionalització a casa. BISS i BaPIS responen al projecte de posar en marxa programes de formació transdisciplinar, d'acord amb el Pla estratègic 2016-2025.

Reptes i oportunitats per la internacionalització de la UPF a partir d'una anàlisi crítica

Dins de la UPF, els processos associats a la internacionalització i la seva gestió depenen d'una xarxa important d'actors i impliquen treballar amb una varietat molt significativa de serveis. Tots ells tenen lloc a tres nivells necessàriament interconnectats i mobilitzen recursos personals diferenciats: són el nivell polític, el de gestió i l'acadèmic. **Respondre amb eficàcia a la complexitat creixent tant de les accions ordinàries com de les noves iniciatives d'interès institucional requereix un altíssim nivell de coordinació.** Si això d'una banda confirma el caràcter transversal de la internacionalització, per l'altra reforça la necessitat de dotar-la d'una orientació estratègica i d'un sentit compartit a nivell de comunitat.

No es pot concebre un Pla estratègic d'internacionalització independentment de la seva articulació amb altres àrees i iniciatives institucionals de la universitat, com EDvolució i EUTOPIA en especial, amb les que comparteix objectius i amb les que es reforça mútuament. Hi ha àmbits que suposen punts d'inflexió perquè reclamen un exercici de coordinació i de treball integrat, com per exemple el catàleg docent, el model docent, la virtualització de la docència, l'organització i els recursos humans (PDI i PAS), i finalment la política de llengües amb un impacte immediat en totes les iniciatives internacionalitzadores en els dos sentits, entenent sempre la llengua com a un factor d'integració.

Les estadístiques i els rànquings coincideixen a confirmar l'excel·lent reputació i projecció internacional de la UPF, basada en els elevats nivells d'internacionalització del seu professorat i els seus investigadors, en la xarxa extensa de socis de prestigi, en la participació en projectes estratègics innovadors i en l'èxit consolidat dels programes internacionals. La UPF està en una posició òptima per respondre als reptes que es presentaran en el futur immediat, que tenen que ser entesos com a oportunitats en la seva projecció de futur. Entre ells destaca el nou mapa de l'Espai Europeu d'Educació superior i de recerca que es dibuixa a través de les aliances transnacionals, la nova generació de programes europeus 2021-2027, amb un Erasmus més internacional i incliusu, en la seva promoció de la innovació docent i la digitalització, i més connectat amb el programa Horitzó Europa, i també les potencials possibilitats de complementaritat amb els fons Next Generation Europe, que aposten per la inversió en l'educació i la formació, així com infraestructures educatives i de recerca.

L'exercici de reflexió crítica portat a terme identifica les fortaleses de la UPF en la seva ambició de ser una universitat de referència a escala internacional i constata la posició d'avantatge comparativa amb altres institucions del nostre entorn. Alhora, però, l'examen crític indica que existeix un marge significatiu de millora pel que fa a l'articulació estratègica i la coordinació que cal corregir donat, entre altres factors, el context de forta competència global en el que les institucions d'educació superior d'arreu del món es troben immerses.

Un element significatiu de la diagnosi és el contrast entre, d'una banda, la qualitat i la quantitat de les iniciatives que es donen a la UPF i, de l'altra, la relativa dificultat de crear una visió estratègica vàlida i valoritzada pel conjunt de la institució. És, per tant, evident la necessitat d'un aterratge institucional que integri la multiplicitat i la riquesa de les accions sectorials o inclús individuals en l'àmbit de la internacionalització. L'anàlisi realitzada remet a procediments que en ocasions no tenen suficient articulació o sistematització i això resta eficàcia i eficiència a l'hora d'assolir més fàcilment resultats òptims, pel que suposa de dispersió dels esforços dels agents implicats. El potencial de la UPF en el camp de la internacionalització se'n ressent.

Les línies prioritàries que s'han identificat contribuiran al reconeixement del caràcter estratègic de la internacionalització i a les millores recomanables en el funcionament i els procediments transversals que s'hi vinculen.

Línies prioritàries en l'estratègia d'internacionalització de la UPF

Àrees i principis rectors per l'estratègia d'internacionalització

En la tercera dècada del segle XXI, en un món globalitzat, la internacionalització és la pedra angular per a moltes universitats de tot el món, entre elles les millors. Aquest document estratègic té per objectiu proposar el model que millor s'adapti a la identitat que diferencia la UPF i la seva ambició de cara al futur. S'ha dissenyat seguint cinc principis metodològics:

- 1) **integrar i coordinar les accions detallades i concretes en un conjunt coherent:** per a conduir la institució en una direcció definida, cal orquestrar amb cura i amb visió política les nombroses actuacions concretes que es produeixen en el seu sí.
- 2) un pla estratègic consisteix a **establir prioritats i prendre decisions** a partir d'un exercici d'anàlisi del marc present i de l'explicitació de les expectatives a mig-llarg termini. Entre un conjunt d'opcions potencialment interessants, la tasca consisteix a seleccionar i apostar per aquelles que tindran més impacte per a la institució, i en les quals els recursos i els esforços es poden concentrar de manera significativa i realista.
- 3) **identificar les àrees d'activitat i de gestió de la universitat que estan impactades, o poden estar-ho, per la internacionalització:**
- 4) **articular el pla d'internacionalització amb altres iniciatives estratègiques:** EUTOPIA, el procés EDvolució, Planetary Wellbeing, el Pla de professorat, entre d'altres.
- 5) **integrar la internacionalització en la vida quotidiana de la universitat.** Això implica evidentment les qüestions relatives a la docència i l'aprenentatge, però també altres àmbits com els d'oci, esportius i culturals,

i afecta tot el col·lectiu i els serveis als diferents nivells de la universitat.

El document s'ha estructurat segons tres grans blocs que resulten de les àrees principals de reflexió que s'han identificat :

- la relació amb els estudiants,
- les estratègies institucionals, i,
- les accions de suport transversals, partint de la necessitat de coordinar-les totes elles entre sí.

Cada àrea es declina en objectius concrets, que es proposen com a accions o mesures sense pretendre ser exhaustives ni normatives. El document presenta formes possibles de desplegar una visió pragmàtica, eficaç i contemporània de la internacionalització a la UPF en la tercera dècada del segle XXI.

Cada àrea s'introdueix amb l'explicitació de l'ambició general, seguida d'una breu explicació de cada objectiu, per acabar amb un seguit d'accions proposades per poder assolir els objectius fixats.

En relació amb els estudiants	Estratègies institucionals	Qüestions Transversals
Obj. 1. Desenvolupar la internacionalització a casa	Obj.5. Promoure una reflexió sobre els rols i l'articulació dels agents implicats en la internacionalització a la UPF per facilitar la implementació i el seguiment del Pla estratègic d'internacionalització	Obj. 8. Adaptar la comunicació interna i la gestió de bones pràctiques
Obj. 2. Captar i retenir estudiants internacionals amb talent	Obj. 6. Donar suport a les col·laboracions bilaterals amb universitats d'altres països i aprofundir les xarxes internacionals actuals	Obj. 9. Adaptar els serveis d'informació, benvinguda i suport per a personal i alumnat entrant
Obj. 3. Assegurar la diversitat dels estudiants per garantir una experiència internacional i intercultural als campus	Obj. 7. Recolzar iniciatives estratègiques per assegurar una recerca i una docència internacionalitzades d'excel·lència	Obj. 10. Millorar la comunicació externa, la projecció internacional, i el màrqueting
Obj. 4. Fomentar i consolidar una experiència de mobilitat sortint d'alta qualitat		

Fig. 3 Visió general dels principals objectius d'internacionalització per àmbit d'activitat

(1) - En relació amb els estudiants

Ambició general

Integrar-se a la UPF hauria de ser, per a tots els membres de la comunitat, independentment dels seus orígens o país de procedència, una experiència internacional que els obri al món, a la seva diversitat i als seus reptes, i que els prepari, en particular pel que fa als estudiants, a actuar com a ciutadans globals, independents, crítics i solidaris.

Aquesta ambició requereix la coordinació de molts elements diferents: el disseny i el

contingut dels curricula, els mètodes de docència i d'aprenentatge, la captació d'estudiants, els serveis d'acollida, la vida estudiantil i la integració en una experiència internacionalitzada al campus. En definitiva, és important que els campus de la UPF siguin un lloc on les persones experimentin la diversitat del món i ampliiïn els seus horitzons. Per tant, com a institució, la UPF ha de crear les condicions per tal que personal i estudiants, en definitiva tota la comunitat acadèmica, pensin en la seva feina i els seus estudis des d'una **perspectiva internacional per defecte**.

Objectiu 1 : Desenvolupar la internacionalització a casa

La internacionalització remet a la voluntat de donar als estudiants les eines i el capital d'experiències per a veure i pensar el món des de perspectives plurals. Per això, tot i continuar impulsant les oportunitats per a la mobilitat internacional, **és essencial desplegar iniciatives de internacionalització a casa pel seu abast general, que arriba i beneficia potencialment a tota la comunitat d'estudiants en garantir una inclusivitat més amplia, especialment en termes socials.**

Concretament, "internacionalització a casa" significa en primer lloc, però no únicament, **internacionalitzar o de-colonitzar el currículum, i també repensar les activitats curriculars i extra-curriculars perquè tots els alumnes, en especial els que són (i es queden) als nostres campus, integrin sempre perspectives multiculturals, sostenibles i contemporànies.** Els instruments per aconseguir aquest objectiu són molts i varien d'un camp, o d'una disciplina, a l'altre. La internacionalització a casa requereix la cooperació de tots i cadascun dels agents de la comunitat de la UPF.

- 1.1. Promoure la internacionalització a casa dins el nou model docent i d'aprenentatge de la UPF, entenent que aquest s'integra en el projecte EDvolució, la universitat europea EUTOPIA i els programes internacionals BaPIS i BISS.
- 1.2. Establir una fórmula comuna per valorar les experiències internacionals dels estudiants, amb reconeixement acadèmic com a part del seu currículum d'aprenentatge.
- 1.3. Promoure programes i/o cursos que fomentin la internacionalització a casa, ja sigui a través de programes conjunts, classes compartides, de projectes ad hoc amb universitats sòcies articulants, per exemple, fórmules d'intercanvi virtual.
- 1.4. Promoure la creació de mòduls comuns (per exemple, Mínors, Moocs o altres formats alternatius) en matèria d'internacionalització dins dels curricula de grau adreçats als estudiants locals i als internacionals.
- 1.5. Elaborar una estratègia de professors i investigadors visitants i/o d'intercanvi per part de cada UCA, i obrir algunes de les seves activitats a la comunitat d'estudiants.

Objectiu 2: Captar i retenir estudiants internacionals amb talent

Per una universitat com la UPF amb ambició de lideratge acadèmic i vocació internacional, la presència d'estudiants d'arreu del món a les aules ha de ser un objectiu irrenunciable. A tots els efectes, **tenir un cos d'estudiants internacionals és un gran actiu del que tota la comunitat universitària es beneficia en termes d'exposició multicultural i de descobriment d'altres perspectives acadèmiques i extra-acadèmiques.**

A la UPF, l'atracció d'estudiants amb talent i altament qualificats de l'estranger és una estratègia fonamental per consolidar la universitat en estàndards d'excel·lència a nivell global. La seva presència a les aules s'ha de deslligar de la lògica econòmica adreçada a augmentar els recursos financers. Cal fer esforços per redreçar el desequilibri d'estudiants internacionals als estudis de grau i als de post-grau (màster i doctorat), amb un percentatge anòmalament baix en el primer cas.

- 2.1. Intensificar i continuar a tots els nivells accions de "lobbying" polític per facilitar l'admissió d'estudiants internacionals que vulguin cursar estudis de grau.
- 2.2. Aprofundir, acompanyar, i assessorar, si cal, les UCAs i els centres adscrits, en el desenvolupament de dobles titulacions internacionals com a mecanisme per a internacionalitzar la seva oferta d'estudis, els de grau en particular.
- 2.3. Explorar possibilitats alternatives de col·laboracions amb universitats internacionals de prestigi per la creació d'estudis conjunts.
- 2.4. Definir criteris explícits consensuats amb les UCAs i els centres adscrits, diferenciats segons els àmbits disciplinaris, per assegurar el nivell i la qualificació dels estudiants internacionals.
- 2.5. Elaborar d'acord amb cada UCA, i els centres adscrits, una estratègia argumentada sobre la llengua o llengües de docència, que s'adapti als requeriments i a les particularitats dels seus estudis.
- 2.6. Facilitar l'accés a la sol·licitud de beques en convocatòries globals d'excel·lència per a estudiants internacionals de grau, màster i doctorat.
- 2.7. Desplegar serveis d'acollida adaptats pels estudiants internacionals, definits i enfocats a atendre totes les seves necessitats específiques, especialment en el cas dels estudiants de grau.
- 2.8. Promoure i facilitar l'aprenentatge de llengües per a tots els estudiants, en particular el català i el castellà pels estudiants internacionals i l'anglès pels locals.

Objectiu 3: Assegurar la diversitat dels estudiants per garantir una experiència internacional i intercultural als campus

La prioritat consisteix en consolidar i desplegar al màxim els programes de mobilitat entrant a curt termini per augmentar la diversitat de l'alumnat. Alhora cal promoure activitats, no necessàriament totes elles lectives, per tal de generar espais d'interacció entre estudiants locals i internacionals. En conseqüència, **fomentar la interculturalitat als campus és un altre aspecte fonamental lligat a la internacionalització a casa i en aquesta tasca s'ha de reforçar la col·laboració amb les associacions d'estudiants.**

- 3.1. Elaborar per part de cada UCA una estratègia d'internacionalització respecte a les seves col·laboracions acadèmiques, que es tradueixi en un catàleg diversificat de convenis de mobilitat amb universitats de qualitat, fomentant així una presència plural i intercultural al campus a través dels estudiants de mobilitat entrant.
- 3.2. Promoure activitats d'integració extra-curriculars que fomentin l'articulació d'una comunitat d'estudiants intercultural i internacional, disposant d'espais (l'aula i més enllà) que propiciïn l'intercanvi de coneixements i experiències entre estudiants internacionals i els locals, en especial aquells que no poden o no volen anar a l'estranger.

Objectiu 4: Fomentar i consolidar una experiència de mobilitat sortint d'alta qualitat

Una experiència de mobilitat ben dissenyada aporta beneficis objectius als estudiants que en gaudeixen, en termes d'obertura intercultural, d'exposició a una diversitat de perspectives sobre el món i de coneixement de cultures acadèmiques diferents a la seva pròpia. A tots aquests, cal afegir, un aspecte quantificable com és la taxa d'empleabilitat superior entre els estudiants amb experiència de mobilitat.

L'objectiu que es dona el pla estratègic consisteix en **millorar les oportunitats de mobilitat a l'estranger, incloent-hi la política de beques i ajuts, fent-les qualitativament més selectives i en garantir un acompanyament més eficaç dels estudiants mitjançant el *coaching* i la tutorització abans, durant i després de l'experiència de mobilitat.**

- 4.1. Elaborar per part de cada UCA una estratègia d'internacionalització que garanteixi una mobilitat sortint de qualitat amb garanties de reconeixement i aprofitament acadèmic d'acord amb les especificitats de cada àmbit disciplinar, a través de la promoció i negociació de convenis de mobilitat perfilats i adaptats als objectius de l'UCA.
- 4.2. Afavorir i facilitar la mobilitat dins dels plans d'estudis, en especial els de grau.
- 4.3. Ser proactius a l'hora d'impulsar i facilitar la mobilitat internacional a nivell de màster i de doctorat.
- 4.4. Millorar els canals oficials d'informació referent a les opcions de mobilitat sortint per als estudiants de postgrau compilant la informació a mida dels programes.
- 4.5. Desenvolupar la tutorització i mentoratge dels estudiants abans, durant i després el període de mobilitat, en especial a nivell de grau.
- 4.6. Facilitar la creació de protocols per la definició i el seguiment dels convenis de mobilitat alineats amb la visió estratègica de la universitat i amb les necessitats específiques de cada UCA, i dels centres adscrits.
- 4.7. Diversificar la tipologia d'opcions de mobilitat per a incloure estades de pràctiques curriculars, elaboració de projectes de recerca, i opcions de mobilitat a curt termini, entre d'altres, d'acord amb les noves modalitats promogudes pel nou programa Erasmus.
- 4.8. Atraure recursos per generar finançament per mobilitat tant de grau com de postgrau a través dels Alumni, o aprofitant la relació amb empreses, entitats financeres, o altres institucions de la societat civil.

(2) - Estratègies institucionals

Ambició general

La internacionalització afecta la universitat en tots els seus àmbits, i és el resultat d'orquestrar accions i mesures de diferents tipus i a nivells diversos. Per aquest motiu, el segon pilar del pla detalla **una sèrie d'estratègies institucionals centrades en crear les condicions per a una implementació cohesionada en les diferents àrees de la universitat. L'objectiu és garantir la màxima coherència i lideratge, combinant-los amb l'autonomia de tots els actors que formen part de la universitat i la seva comunitat.**

En altres paraules, cal dissenyar i assegurar els mecanismes necessaris per alinear l'acció de totes les UCAs, de les unitats i dels serveis, també dels centres adscrits, així com dels òrgans de direcció i de gestió de la universitat, per aconseguir que la comunitat en el seu conjunt, a tots els seus nivells, se senti involucrada i participi d'un projecte compartit i essencial com és el de la internacionalització.

Objectiu 5: Promoure una reflexió sobre els rols i l'articulació dels agents implicats en la internacionalització a la UPF per facilitar la implementació i el seguiment del Pla estratègic d'internacionalització

L'objectiu 5 és essencial i es desplega en tres accions que potencialment poden tenir conseqüències en l'eficiència de tot el pla. En aquest sentit, poden **obrir una reflexió sobre possibles modificacions o adaptacions de l'estructura organitzativa per garantir el lideratge i la implementació de les iniciatives d'internacionalització, així com permetre una governança eficient i àgil dels projectes internacionals**. Es refereixen més específicament a una proposta respecte tres àmbits:

- (1) **polític**: pel que fa al lideratge polític i el model d'encaix funcional i orgànic en la governança de la internacionalització, en particular en relació a altres projectes estratègics de forta component internacional.
- (2) **de gestió**: pel que fa a la coordinació i l'adaptació a noves necessitats i expectatives, internes i externes, en l'àrea de gestió i administració.
- (3) **acadèmic**: pel que fa a l'adaptació de les funcions dels interlocutors a cada UCA, i als centres adscrits, al nou model d'internacionalització.

- 5.1. Actualitzar la Comissió de Relacions Internacionals adaptant-ne el títol i la composició, com a òrgan de treball i coordinació entre el vicerectorat, el SRI, les UCAs, els estudiants, els centres adscrits, En una futura revisió dels Estatuts, caldria considerar elevar la Comissió de Relacions Internacionals al rang de Comissió Estatutària, al mateix nivell de les Comissions ja existents de professorat, docència, i recerca.
- 5.2. Consensuar polítiques i coordinar projectes institucionals en el sí de l'equip de direcció.
- 5.3. Consolidar els mecanismes i els espais de coordinació, mitjançant protocols per a l'impuls i la gestió eficaç d'iniciatives conjuntes amb els àmbits de Comunicació, Docència, Recerca, Professorat, Personal i Atenció a la Comunitat Universitària.
- 5.4. Reforçar els Programes internacionals (BaPIS, BISS, etc.), consolidant una direcció acadèmica potent.
- 5.5. Introduir a cada UCA un responsable de la coordinació d'internacionalització com a figura de referència dins de l'equip de direcció, al capdavant de les qüestions lligades al desplegament intern del pla estratègic i a la definició de les seves pròpies expectatives, projectes o necessitats en relació a la internacionalització.
- 5.6. Reforçar i coordinar les relacions amb les associacions d'estudiants per a assolir una col·laboració fluida i mútuament beneficiosa.

Objectiu 6: Donar suport a les col·laboracions bilaterals amb universitats d'altres països i aprofundir les xarxes internacionals actuals

El segon objectiu relatiu a la internacionalització a nivell institucional és establir i/o mantenir les condicions necessàries per al desenvolupament efectiu de la col·laboració amb les xarxes i els socis internacionals. A través d'aquestes xarxes es coopera, en diversa mesura, en missions relatives a la docència, la recerca i la transferència, amb l'objectiu final de la creació d'un nou model d'universitat transformadora i internacionalitzada. Totes elles estan alineades amb l'estratègia global de la UPF, complementant-ne els punts forts i els projectes globals (com ara EDvolució o Planetary Wellbeing).

El suport amb accions específiques és clau, així com l'equilibri correcte d'activitats *top-down* i *bottom-up*, és a dir, l'equilibri entre l'estratègia institucional i les estratègies particulars de cada UCA. En aquesta línia, **el Vicerectorat per la Internacionalització, i el Servei de Relacions internacionals com a responsable de la gestió, han de seguir funcionant com a mediadors o facilitadors d'iniciatives proposades pel PDI o des de les UCAs, i com a impulsors d'accions o projectes que obrin noves oportunitats pels departament i les facultats, i pels seus docents i investigadors.**

- 6.1. Fomentar i facilitar la participació activa i plural a les xarxes internacionals per tal de garantir el màxim aprofitament institucional per a la UPF (incloent-hi els centres adscrits) per a tots els seus col·lectius (estudiants, PDI i PDI en formació, i PAS).
- 6.2. Establir i definir els principis i els valors de la col·laboració internacional, així com les condicions i els criteris sobre els que es basaria la relació amb els socis, tant en clau institucional com en clau interna per a cada UCA, amb la finalitat de reforçar-ne l'impacte.
- 6.3. Desenvolupar eines de consulta i visualització dels convenis internacionals vigents a partir d'una base de dades actualitzada, integrada i accessible en tot moment pels diferents col·lectius de la comunitat universitària.
- 6.4. Mapejar la xarxa internacional del PDI (també dels investigadors en formació).

Objectiu 7: Recolzar iniciatives estratègiques per assegurar una recerca i una docència internacionalitzades d'excel·lència

L'èxit en la captació del talent, i com a resultat, el nivell d'excel·lència, són clau per garantir la internacionalització a llarg termini en l'àmbit de la recerca i també de la docència. **En un context altament competitiu és fonamental que la UPF s'asseguri l'atracció de talent eliminant els possibles obstacles per a la contractació i la integració, tant a la UPF com a la pròpia ciutat, del personal internacional més format i que excel·leix en cada àmbit.**

- 7.1. Continuar donant suport a les iniciatives de recerca de qualitat de la UPF per a seguir desenvolupant projectes d'abast i d'orientació global.
- 7.2. Acompanyar, recolzar i assessorar, si calgués, la definició d'una estratègia de reclutament per cada UCA (i centre adscrit).
- 7.3. Desenvolupar paquets d'acollida associats a la contractació de personal estranger, inspirats en les bones pràctiques que ja existeixen en algunes UCAs o/i alguns centres adscrits, millorant el suport per l'acollida i integració de nou PDI, i facilitar la seva immersió cultural i lingüística, en especial amb cursos de

català/castellà.

(3) - Qüestions transversals

Ambició general

Fer atractiva una universitat i proporcionar un entorn internacionalitzat per treballar, estudiar o investigar no depèn només d'iniciatives centrades en la recerca o en la docència. **Depèn en una bona mesura de la qualitat de les estructures i dels serveis de suport i de gestió que la universitat ofereix a la seva comunitat.** En el cas de futurs estudiants, això inclouria l'atenció prestada des del moment de les primeres manifestacions d'interès per la UPF i l'etapa prèvia a la seva arribada física als nostres campus, fins el seguiment com a Alumni de la UPF.

L'atractivitat d'una institució com la UPF és també el resultat d'una projecció internacional que la visibilitzi en un entorn molt competitiu. La internacionalització suposa reptes de comunicació, promoció i projecció sense precedents que venen imposats per una forta competència entre les universitats en posicions o amb vocació de lideratge per la presència en l'escena global. **En el Pla d'internacionalització, la política de comunicació té un paper clau pel seu caràcter estratègic i instrumental,** que assegura una visibilitat interna i la projecció cap enfora de la dimensió internacional de la UPF.

En el Pla estratègic es proposa centrar l'esforç en tres eixos: (1) la comunicació interna i gestió de bones pràctiques, (2) els serveis adreçats a estudiants i al personal internacional, basats en un model de "International Students [and Scholars] Services" (conjunt o per separat) i, finalment, (3) la visibilitat externa de la UPF en l'escenari global.

Objectiu 8: Adaptar la comunicació interna i la gestió de bones pràctiques

Una manera de donar suport al progrés de la internacionalització a la UPF és permetre un millor flux d'informació entre les diferents unitats de la universitat, i també adaptar i generalitzar les iniciatives a través de nous canals i protocols de coordinació.

Aquest objectiu general es refereix a la implantació sistematitzada d'eines internes a la UPF per garantir una disseminació eficaç de totes les activitats i les bones pràctiques que estiguin relacionades amb la internacionalització. Alhora remet a la oportunitat d'estructurar espais per a intercanviar coneixements i metodologies entre personal acadèmic i d'administració de les diferents UCAs, entre els diversos serveis de la UPF, i amb els centres adscrits i els socis privilegiats, particularment amb EUTOPIA.

- 8.1. Promoure la creació d'eines internes a la UPF per garantir una difusió eficient de totes les activitats que estan relacionades amb la internacionalització (ex. *newsletter* específica d'internacionalització).
- 8.2. Fomentar i donar suport a les UCAs i les UGAs, i altres serveis, també als centres adscrits, perquè puguin identificar les bones pràctiques existents en l'àmbit de la internacionalització i facilitar l'intercanvi entre ells.
- 8.3. Promoure mecanismes de visibilització de cara a tota comunitat, de les bones

- pràctiques al voltant de la internacionalització i la interculturalitat, com per exemple concursos o premis amb bona difusió a la web.
- 8.4. Treballar els protocols i els espais de coordinació entre el Servei de relacions internacionals i les UGAs, o altres serveis directament implicats en les activitats d'internacionalització, així com els centres adscrits.
 - 8.5. Reforçar el multilingüisme en la comunicació i en tota la documentació generada i destinada als diversos agents implicats.

Objectiu 9: Adaptar els serveis d'informació, benvinguda i suport per a personal i alumnat entrant

Les universitats internacionalitzades competeixen aferrissadament per **aconseguir estudiants i personal docent i d'investigació excel·lents no només a través de la qualitat dels seus estudis i del seu entorn de recerca, sinó també a través dels serveis que poden proporcionar per assegurar una fàcil integració a la institució i a l'entorn local**. Aquesta és una àrea en la qual es necessiten uns esforços centrats a mantenir el ritme, i d'altres per adquirir un avantatge competitiu.

- 9.1. Promoure i millorar els serveis d'acollida d'estudiants internacionals, particularment els de grau, que han d'incloure tant la dimensió acadèmica i administrativa com la cultural i d'integració a la comunitat universitària, i finalment la de relació amb l'entorn. En aquest sentit el rol de les associacions d'estudiants és essencial així com el d'altres programes culturals i socials centrats en el voluntariat (mentors, "buddy" etc.).
- 9.2. Millorar els serveis d'acollida del nou professorat i del personal de recerca estrangers, a nivell cultural i d'integració a la comunitat i a l'entorn ciutadà, amb l'objectiu de respondre a les seves necessitats específiques.
- 9.3. Reforçar i facilitar al màxim els cursos d'iniciació al català i al castellà per als col·lectius internacionals, professorat, investigadors i estudiants, introduint si s'escau el model dels "landing courses".
- 9.4. Identificar les places de PAS que requereixen un cert nivell d'anglès i adaptar l'organització i formació dels recursos humans i els possibles processos de reclutament als resultats d'aquesta anàlisi.
- 9.5. Reforçar les competències interculturals del PAS a través de l'organització d'esdeveniments i activitats que promoguin l'intercanvi d'eines i/o models entre personal de la UPF i personal d'altres universitats.
- 9.6. Revisar i actualitzar la política de llengües per a garantir l'accés en tot moment a la informació rellevant en uns campus i un context on coexisteixen 3 llengües de treball.

Objectiu 10: Millorar la comunicació externa, la projecció internacional, i el màrqueting

L'objectiu de reforçar la visibilitat de la UPF reconeix la importància d'una estratègia internacional coherent en la mesura que contribueix decisivament al prestigi i a la reputació de la universitat, i és un element determinant a l'hora d'organitzar projectes, atraure recursos, i desplegar amb impacte real aliances i col·laboracions. En el cas d'una universitat amb un alt nivell d'ambició internacional com la UPF, és imprescindible una comunicació pensada i dissenyada de manera específica, comptant amb l'expertesa de professionals d'aquest àmbit concret.

Els aspectes principals de la comunicació internacional tracten de:

- (a) mostrar l'excel·lència acadèmica de la universitat;
- (b) assegurar la qualitat de la informació disponible pel què fa a la decisió d'optar per la UPF;
- (c) difondre a tota la comunitat de la UPF les ambicions de l'agenda d'internacionalització com un assumpte de tothom.

- 10.1. Elaborar un pla general de comunicació específic per la internacionalització de la UPF.
- 10.2. Repensar el portal web de la UPF per tal que l'àmbit de la internacionalització quedi destacat com un dels eixos estratègics de la universitat.
- 10.3. Identificar quins programes es volen visibilitzar a determinats grups d'estudiants internacional i determinar els canals i les eines de promoció en conseqüència.
- 10.4. Actualitzar els materials escrits, audiovisuals, digitals (incloses les xarxes socials) etc. orientats a potenciar i/o millorar la identitat i la imatge institucional de la UPF en relació a la internacionalització i per assegurar la difusió més eficaç de les activitats internacionalitzadores.
- 10.5. Definir els circuits de representació protocol·lària en les visites i altres activitats institucionals relacionades amb la internacionalització.
- 10.6. Crear/dissenyar activitats de transferència, dirigides a la comunitat universitària i a la ciutadania en general al voltant de temes de rellevància relacionats amb la internacionalització i el seu encaix en la vida social, econòmica, cultural i política de la ciutat o del país.