



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

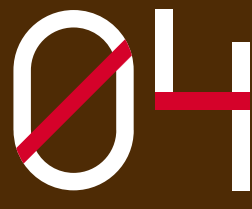
estra- tegia

2026

2037



Contenido



Presentación



La nueva estrategia



Misión. Visión. Valores



Ejes transversales



Ámbitos estratégicos

OFF

Presentación



UNIVERSITAT
POMPEU FERRER
Barcelona

Estimados miembros de la comunidad universitaria de la UPF:

En la Universidad Pompeu Fabra hemos demostrado, a lo largo de nuestra historia, que la ambición y el rigor son indisociables del compromiso público y de la voluntad transformadora. Hoy, con esta nueva Estrategia 2026-2037, damos un paso adelante con la misma determinación con la que nacimos: la de construir una universidad exigente consigo misma, arraigada al país y abierta al mundo, capaz de anticiparse a los cambios y de liderarlos.

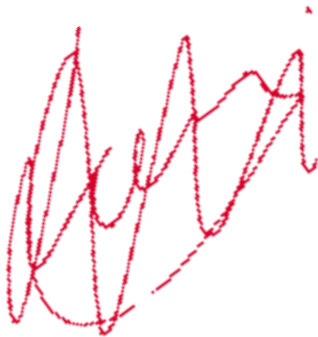
El período que se abre ante nosotros es un momento crucial. Vivimos un tiempo de profundas incertidumbres y de transformaciones aceleradas –tecnológicas, sociales, ambientales y geopolíticas– que interpelan directamente al papel de la universidad pública. En este contexto, queremos reafirmar nuestra misión, que no es otra que formar personas con espíritu crítico y con criterio propio, generar conocimiento que tenga un impacto real en la sociedad y contribuir activamente a conseguir una sociedad más justa, más libre y más sostenible. Y lo hacemos con la convicción de que defender el rigor académico, la evidencia científica y el debate plural es actualmente más necesario que nunca.

Los próximos doce años serán también decisivos para nuestra universidad. Las personas que pusieron en marcha la Universidad Pompeu Fabra y que han desarrollado su trayectoria académica y profesional dejarán de estar en activo, y nuevas generaciones de PDI y PTGAS asumirán el liderazgo institucional; además, cerca de 30.000 nuevos estudiantes pasarán por nuestras aulas durante este período y, con mucha probabilidad, una parte importante de todo lo que hacemos hoy se hará de manera muy diferente.

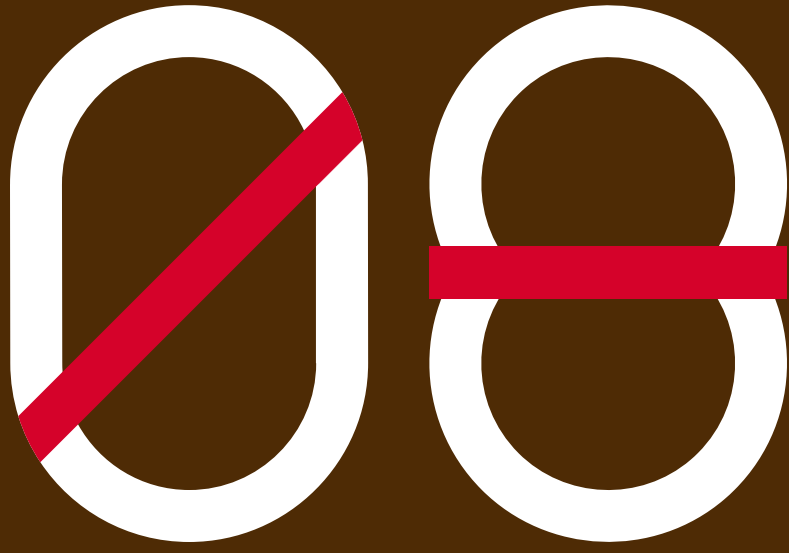
Esta Estrategia no es solamente una hoja de ruta: es también una invitación colectiva. Una invitación a consolidarnos como una universidad de investigación líder en Europa, a impulsar un modelo educativo distintivo y personalizado, a fortalecer una comunidad plural y cohesionada y a proyectarnos con mayor fuerza desde Barcelona y desde Cataluña hacia el mundo. Una invitación también a trabajar en red, a actuar con responsabilidad social y a convertir la evaluación y la cultura de la evidencia en los fundamentos de nuestra excelencia.

Sin embargo, nada de ello será posible sin el talento, la generosidad y el compromiso de todas las personas que forman parte de nuestra comunidad: estudiantes; profesores e investigadores; personal técnico, de gestión y de administración y servicios, y antiguos alumnos. Y tampoco lo será sin la implicación de todas las instituciones y entidades con las que colaboramos. Invito pues a todo el mundo a unirse a este esfuerzo colectivo. Esta Estrategia es fruto de un proceso compartido en el que ha participado un numeroso grupo de miembros de nuestra comunidad universitaria, y solo se convertirá en realidad si todos la sentimos como propia.

Miremos pues hacia el 2037 con ambición y confianza. Queremos ser una universidad todavía más relevante, más abierta y más valiente; una universidad que no solamente se adapta al futuro, sino que también contribuye decisivamente a su construcción.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laia de Nadal', written in a cursive style.

Laia de Nadal
Rectora
Universidad Pompeu Fabra



La nueva estrategia

En 2015, coincidiendo con la celebración de su vigésimo quinto aniversario, la Universidad Pompeu Fabra decidió elaborar un plan estratégico para un período de diez años. Aquel plan nació con la ambición de guiar a la UPF “en un momento de inflexión, con un cambio de paradigma a escala mundial” y, al mismo tiempo, con la voluntad de hacer más visibles los rasgos propios y diferenciales que la hacen singular en el conjunto del sistema universitario catalán y español. Una década más tarde, no resulta arriesgado afirmar que, gracias a este plan y al esfuerzo y la profesionalidad de toda la comunidad, **nuestra universidad** ha sabido adaptarse a un entorno cada vez más dinámico; ha sido capaz de dar una buena respuesta a la mayoría de retos que han ido surgiendo y, en definitiva, **se ha consolidado como una universidad exigente consigo misma, comprometida y orientada a la captación y promoción del talento.**

Sin embargo, ahora ha llegado el momento de **renovar el firme compromiso** que impulsó aquel primer plan y de **continuar construyendo una universidad singular, de la máxima calidad y de referencia** en los ámbitos de la docencia, la investigación, la transferencia de conocimiento y la gestión.

Y también una universidad de la que podamos sentirnos orgullosos todos los miembros de nuestra comunidad universitaria y el conjunto de la sociedad. Este orgullo debe fundamen-

tarse también en el papel insustituible de la universidad pública como motor y como garante de la salud democrática, de espacios de debate plural, de discrepancia respetuosa y de defensa de los derechos fundamentales. En un contexto cada vez más marcado por la desinformación y la polarización, la Universidad Pompeu Fabra debe reforzar su compromiso con la defensa de la evidencia científica, del conocimiento informado y del rigor académico como bienes públicos esenciales, al servicio de la ciudadanía y las instituciones.

Por eso, la nueva estrategia –que deja atrás el concepto de “plan”, porque se plantea como una orientación más general bajo la que puedan definirse planes más específicos– sigue mirando hacia adelante y se articula en torno a dos aspiraciones principales: en primer lugar, mantener la Universidad Pompeu Fabra como **una universidad líder, éticamente robusta e impulsada por la búsqueda constante de aquello que la puede hacer mejor**, y, en segundo lugar, reforzar su posición como **una universidad intensiva en investigación, orientada a transformar su entorno y a tener un impacto significativo a través del conjunto de las actividades que realiza.** Por supuesto, nuestra universidad debe saber adaptarse al marco y a las condiciones en las que actúa; pero también debe avanzarse e implicarse activamente para cambiarlas, para poder cumplir mejor su misión y, de rebote, contribuir aún más a la sociedad, al entorno y a la cultura.



Sin embargo, para poder abordar esta nueva empresa con rigor y con garantías de éxito **es necesario tener muy presentes las transformaciones que se han producido durante los últimos años**, que dibujan una realidad dinámica muy diferente a la de hace una década. De manera sintética, estos cambios se pueden agrupar en tres planos o niveles complementarios, que son los siguientes:

En primer lugar, los **cambios en el sistema internacional** asociados a la pérdida de influencia de los estados en relación con otros actores no estatales; el peso creciente de países y regiones no occidentales, muy especialmente de Asia oriental; el agravamiento de la emergencia climática; el aumento de las desigualdades; el estallido de nuevos desafíos transnacionales y globales, como la pandemia de la covid-19, o la irrupción de movimientos y dirigentes que propugnan una visión autoritaria del mundo.



En segundo lugar, los **cambios en el ámbito de la educación superior** vinculados a las nuevas expectativas de las generaciones más jóvenes; las diferentes necesidades de un mercado laboral en constante transformación; el envejecimiento de la población; los cambios sociodemográficos; el peso creciente de las universidades privadas en el sistema universitario español y la irrupción de algunas universidades de dudosa calidad; el aumento de la presión regulatoria; la proliferación de actores no universitarios que ofrecen programas de formación, o la revolución tecnológica que la inteligencia artificial generativa conlleva.

Y, en tercer y último lugar, los **cambios internos** de nuestra propia universidad, entre los que destacan una mayor complejidad organizativa, el incremento significativo de los fondos obtenidos en convocatorias competitivas –lo que implica un incremento y una transformación de la gestión–, la jubilación de una parte importante de la comunidad que desempeñó un papel central en la definición inicial de la Universidad Pompeu Fabra o la llegada de nuevos trabajadores, hecho que conlleva que nuestra comunidad sea cada vez más plural.

Todos estos cambios han tenido y tienen un impacto importante sobre la Universidad Pompeu Fabra, que debe saber identificar y aprovechar las oportunidades que le son inherentes y priorizar las que más le pueden ayudar a convertirse en una universidad todavía mejor. **Esta estrategia** no tiene ciertamente soluciones para todos los retos, pero sí que **pretende ser una buena hoja de ruta y una buena guía que ayude a la Universidad Pompeu Fabra a continuar avanzando en la consecución de sus objetivos.** Y lo hace con el convencimiento de que, para alcanzar los objetivos que se ha marcado, la Universidad no puede hacerlo todo, y mucho menos todo de repente; sino que debe saber encontrar equilibrios –a veces difíciles– y priorizar aquellas cuestiones que más contribuyan a hacer posibles estos objetivos. Esta estrategia se construye sobre el plan anterior, que actualiza y amplía, y pone énfasis en los aspectos que hacen de la UPF una universidad diferente y singular. Y, como la anterior, quiere continuar siendo un instrumento útil que nos ayude a recordar de dónde venimos, a reconectar con nuestro presente y, desde el mismo momento de su aprobación, a guiar nuestros pasos hacia la universidad que soñamos y que aspiramos a ser en el futuro. Así mismo, esta estrategia tiene como objetivo ayudarnos a encontrar el equilibrio entre ser un miembro activo y cooperativo de un amplio ecosistema de instituciones docentes, de investigación y de transferencia y ser una universidad con una orientación estratégica propia, ambiciosa, consciente de sus características y capacidades.

La elaboración de esta estrategia comenzó en mayo de 2025 con **cinco mesas redondas** centradas en los ámbitos estratégicos del plan anterior, en las que participaron como ponentes miembros de todos los colectivos de la comunidad universitaria y asistieron más de un centenar de personas en total. Las reflexiones y propuestas surgidas de estas mesas sirvieron de inspiración a los **cinco grupos de trabajo**, todos ellos integrados también por miembros de los diferentes colectivos de la comunidad, que posteriormente asumieron el encargo de revisar el plan anterior e identificar los conceptos centrales que inspiran la nueva estrategia. También se implicaron en esta fase del proceso los miembros del **Consejo Social** de la Universidad y del **Global Advisory Board**, que en dos sesiones monográficas hicieron nuevas sugerencias. En la parte final de la elaboración de la nueva estrategia el protagonismo ha correspondido a todos aquellos miembros de la comunidad que han querido realizar aportaciones y sugerencias mediante el **espacio web** habilitado para ello y en las **sesiones abiertas** que se han organizado en los tres campus de la Universidad. Fruto de este proceso, esta estrategia es pues un ejemplo de **trabajo colaborativo** y de **transversalidad**.

Pablo Pareja Alcaraz
Vicerrector adjunto a la rectora
y coordinador del proceso de elaboración
de la Estrategia 2026-2037

Misión. Visión. Valores



La Universidad Pompeu Fabra fue creada en 1990 por la Generalitat de Cataluña con el objetivo de instaurar una universidad pública orientada a la excelencia académica y de contribuir al desarrollo del país. Con el propósito de alcanzar esta finalidad, **la UPF se ha ido desplegando** a lo largo de estos últimos treinta y cinco años **con estrictos criterios de calidad en todas sus actividades**, configurando **un modelo de universidad urbana estrechamente vinculada a la ciudad de Barcelona**. Como universidad, hemos sido **selectivos en los ámbitos del saber** que hemos ido incorporando para poder concentrarnos fundamentalmente en la investigación y formación relacionadas con las diversas dimensiones del ser humano, incluyendo la biológica,

la comunicativa o la social. **El tamaño moderado se ha convertido en uno de nuestros rasgos positivos, ya que nos ha permitido mantener una escala idónea para la formación de una comunidad universitaria cohesionada**, en la que las unidades académicas y los diferentes servicios y unidades tienen conciencia de pertenecer a una misma institución y compartir unos mismos valores. Así mismo, durante estos años la UPF se ha mostrado como una universidad que, **aprovechando al máximo las oportunidades que ofrecen la colaboración público-privada y la captación de recursos competitivos, ha defendido enérgicamente el interés y los bienes públicos.**

Misión

Formar mediante un modelo educativo riguroso, innovador y personalizado. Debemos formar ciudadanos y profesionales con espíritu crítico, con conocimientos científicos y culturales sólidos, con competencias transversales adecuadas para adaptarse a los cambios y a los retos de la sociedad, y con capacidades para desarrollar sus proyectos de vida.

Ser una universidad de investigación preeminente que persigue tener el mayor impacto posible. Debemos ser líderes en la generación de conocimiento, con innovaciones y descubrimientos científicos; debemos saber alinear nuestra actividad de investigación con las necesidades y los retos de la sociedad, y debemos alcanzar un liderazgo internacional en aquellos ámbitos que nos son propios.

Promover la innovación y la transformación social.

Debemos traspasar los muros de la institución, para crear sinergias con la sociedad, y contribuir de esta manera a su bienestar y a la creación de valor.

Impulsar el compromiso con la cultura. Debemos ser una “fábrica de ideas”, es decir, un lugar de debate, discusión y reflexión al servicio de la cultura que ofrezca herramientas para descifrar el mundo contemporáneo y para participar activamente.

Visión

Una universidad líder en investigación, con propósito de servicio público, que se posiciona como una de las instituciones europeas de enseñanza superior más reconocidas internacionalmente; atractiva para los estudiantes, para el personal técnico, de gestión y de administración y servicios, y para los profesores e investigadores con mayor talento y compromiso.

Una universidad personalizada, eficaz y adaptable, en la que se trabaje en equipo y de manera transversal con eficiencia, claridad, rigor e inmediatez, y que se avance y se adapte al contexto y a los cambios, para poder alcanzar de manera efectiva los resultados que persigue sin perder nunca de vista el compromiso con la sociedad.

Una universidad pública, económicamente sostenible, que se financie con una aportación adecuada de recursos públicos y también con otras fuentes de recursos generados por la propia actividad de la Universidad.

Una universidad urbana, abierta y acogedora, centrada en los retos que afrontan Barcelona y su entorno urbano, que aproveche la modernidad y la creatividad de una ciudad abierta al mundo como fuente de inspiración para incidir en la transformación de la Universidad.

Valores

Más allá de la generación y la transmisión del conocimiento, la identidad de la Universidad Pompeu Fabra debe asociarse a un conjunto de valores imprescindibles que deben permitirnos mejorar como personas y consolidarnos como una comunidad universitaria ética cada vez más global.

La pluralidad. Para integrar la diversidad de puntos de vista e ideologías, siempre que no incurran en discursos de odio o discriminatorios, y para defender la colegialidad, promoviendo la paridad de estima entendida como la apreciación del otro desde el reconocimiento de sus diferencias e impulsando la colaboración entre todos los ámbitos de conocimiento y entre todas las actividades que se realizan.

La libertad académica. Para garantizar que la investigación, la docencia, la transferencia y el debate intelectual se desarrollen sin injerencias ni censuras, protegiendo el derecho de los miembros de la comunidad universitaria a plantear con responsabilidad y respeto preguntas incómodas, a defender ideas minoritarias y a explorar caminos de pensamiento crítico.

El dinamismo. Para estar despiertos ante el mundo que nos rodea, ser agentes activos y, al mismo tiempo, saber adaptarnos y dar respuesta, de manera ágil, tanto a los cambios que se producen como a las nuevas necesidades que de ello se derivan.

Valores

La equidad. Para garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones; para combatir las desigualdades o la discriminación por razón de sexo, identidad de género, clase social, origen étnico o racial, orientación sexual y diversidad funcional, así como para formar profesionales y ciudadanos que, posteriormente, trasladen estos valores –y también todos los que se recogen en esta estrategia– a sus círculos.

La autonomía. Para que, a partir del reconocimiento de nuestra propia identidad como universidad, podamos disponer de la capacidad organizativa, financiera y normativa que nos permita alcanzar nuestros objetivos de la mejor manera posible.

El compromiso. Para convertirse en elementos activos y motores de cambio e innovación de la sociedad y contribuir así, con creatividad, espíritu crítico, honestidad, proactividad y libertad académica, a dar respuesta a los problemas y a los eventuales conflictos que afectan a nuestra sociedad y nuestro entorno.

El rigor. Tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista humano, para trabajar, con autoexigencia y al máximo de nuestro potencial, para convertirse en un referente en la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimiento y también la manera de trabajar y gestionar.

La generosidad. Para trabajar en red con las instituciones y entidades de nuestro entorno inmediato y de otros lugares que puedan ayudarnos a dar una mejor respuesta a los retos colectivos y a tener un impacto aún más significativo en el conjunto de la sociedad.

La rendición de cuentas. Para establecer una relación directa con las instituciones y los colectivos a los que rendimos cuentas y para explicarles con transparencia los objetivos que nos proponemos y los resultados que obtenemos, con sensibilidad para absorber sus valoraciones.



Ejes transversales

Atendiendo a los escenarios globales y cambiantes en los que la Universidad Pompeu Fabra está inmersa, se identifican unos elementos clave de transformación a los que se quiere dar una consideración especial de cara a la evolución de nuestra institución durante los próximos años. Bajo la idea de la transversalidad, los siguientes cuatro ejes constituyen vectores que impregnan todos los ámbitos de la estrategia y que permiten concretar y estimular numerosas estrategias para cada uno de ellos.

Mantenerse como una universidad preeminente en Europa, con proyección global

Es necesario profundizar en el tema de nuestra internacionalización tanto hacia dentro de la Universidad como hacia el exterior, con el objetivo de consolidar la UPF como una universidad catalana reconocida en todo el mundo. Para poder alcanzar este objetivo es necesario que seamos una universidad plenamente multilingüe, capaz de atraer talento de todas partes y con una sólida reputación internacional por la calidad de la investigación; el prestigio de los profesores e investigadores y de todo el personal que en ella trabaja; la satisfacción de las personas y las fructíferas carreras profesionales de los alumni. La promoción del multilingüismo debe ir acompañada de la defensa del catalán, como lengua propia de la Universidad, para potenciar su uso, garantizar su presencia en todos los ámbitos y prestigiarla. Es preciso,

también, que potenciemos la movilidad internacional, la colaboración con instituciones científicas de todo el mundo y el trabajo en el marco de redes e iniciativas internacionales de primer nivel, y que lo cuidemos. La UPF debe ser selectiva en la elección de los arcos de cooperación en los que participa, y debe desempeñar un papel proactivo que ayude a impulsar mejoras en el ámbito de la enseñanza superior y contribuya a construir una sociedad más cohesionada, más equitativa y más justa.

Es necesario, pues, que desarrollemos una cultura de universidad internacional, con un alto nivel de calidad de los servicios, de relevancia de nuestras actividades y de prestigio de nuestro profesorado que impregnen la estructura y el funcionamiento general de la Universidad.

Consolidarse como una universidad socialmente responsable y sostenible

Es necesario que sigamos siendo una universidad de tamaño medio y cercano, sensible a nuestro entorno, socialmente responsable en nuestras relaciones con múltiples agentes culturales, sociales y económicos, y que aportemos respuestas a las necesidades del país y del mundo. Queremos apostar por un modelo transformador de la responsabilidad social, de carácter integral, que incorpore todos los ámbitos de nuestra universidad y aspire a la excelencia.

Es necesario que promovamos y que garanticemos colectivamente las múltiples dimensiones de la responsabilidad universitaria –la sostenibilidad ambiental, la conciencia ética, el impulso de la lengua catalana, la perspectiva de género, la solidaridad y la cooperación, el voluntariado, la promoción de hábitos de vida saludables o la atención a la diversidad funcional–, como componentes esenciales de

una universidad con espíritu responsable, y que nos comprometamos a ello. Pensar la Universidad como un espacio de reflexión crítica, accesible y abierto a la sociedad es un requisito necesario para que puedan sentirse acogidos diferentes colectivos, como la gente mayor, los estudiantes de secundaria o nuestros vecinos más cercanos. Durante los próximos años la UPF debe intensificar aún más su labor científica e institucional para hacer frente a los desafíos inherentes al bienestar de la sociedad.



Fortalecerse como una universidad que trabaja en red

Hay que desarrollar todavía más las capacidades colaborativas entre los diferentes colectivos y entre las diferentes unidades y servicios de la Universidad para poder trabajar de manera más personalizada, flexible e integrada, tanto interna como externamente.

Es necesario que tejamos vínculos más intensos con las entidades e instituciones de nuestro entorno, a todos los niveles, sobre las cuestiones que consideramos prioritarias; que aportemos valor y que aprovechemos todas las oportunidades de aprender de estos intercambios para mejorar nuestras actividades vinculadas a la docencia, la investigación, la innovación, la transferencia de conocimiento. La Universidad Pompeu Fabra forma parte de un ecosistema que, en su diversidad, la hace más fuerte y le ayuda a obtener el máximo rendimiento de su especialización.

Hay que multiplicar y profundizar en las relaciones que la Universidad tiene con sus interlocutores del mundo profesional, social, productivo o cultural y realizar aportaciones diferenciales, singulares, difícilmente imitables, que contribuyan a fortalecer nuestra reputación.

Para fomentar este eje transversal –y también los demás– es necesario saber aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen los progresos tecnológicos, y muy especialmente los vinculados a la inteligencia artificial generativa.

Convertirse en una universidad de máxima calidad, que actúa a partir de evidencias y que se evalúa

Es necesario afianzar nuestro compromiso riguroso con la investigación y la transferencia, con la innovación docente y con la mejora continua. La excelencia solo es posible si la Universidad actúa a partir de evidencias, basando sus decisiones en datos fiables, en resultados de evaluación y en un análisis crítico de los procesos institucionales. Es necesario fomentar todavía más una cultura organizativa que valore la transparencia, la reflexión y la toma de decisiones informadas, velando en todo momento para que todos los ámbitos de la Universidad –desde la gestión hasta la docencia, la investigación y la transferencia– estén orientados a la excelencia y a la mejora continua. La autoevaluación sistemática debe ser un elemento central de este proceso, que ha de permitirnos reconocer lo que hacemos bien, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora e impulsar la innovación y la adaptación a los cambios del contexto académico y social. En este sentido, es necesario entender la autoevaluación como la expresión de un

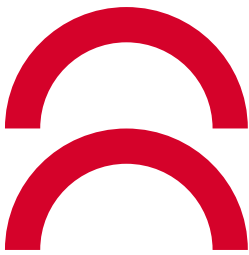
compromiso profundo con la voluntad de mejorar, no como un ejercicio de fiscalización. Es preciso que esta vocación de excelencia vaya acompañada de un compromiso permanente con la calidad y la responsabilidad, tomando como referencia los estándares nacionales e internacionales más exigentes. Es necesario, también, que la Universidad se abra más a la sociedad, que colabore activamente con sus actores y que se posicione como referente en la generación de conocimiento relevante. La autoevaluación no debe servir solo para mejorar internamente, sino también para demostrar públicamente nuestra trayectoria y nuestros resultados, para reforzar la confianza de los estudiantes; graduados; personal técnico, de gestión y de administración y servicios; del profesorado; de los investigadores, y de la sociedad en general. Así es como la Universidad se convierte en un espacio de referencia, abierto, crítico y comprometido con la calidad y con la mejora continua.

CSI

Ámbitos estratégicos

Siguiendo el camino abierto por el primer Plan Estratégico de la UPF (2016-2025), este marco se estructura en torno a cinco ámbitos estratégicos: **comunidad; docencia; investigación y transferencia de conocimiento; entorno y proyección, y financiación y gobernanza.** A diferencia del primero, el nuevo marco amplía el alcance del ámbito de la investigación para incluir también la transferencia de conocimiento, que altera además el orden de los diferentes ámbitos para situar en primer lugar el que hace referencia a la comunidad. Estos cinco ámbitos establecen los objetivos que colectivamente nos proponemos alcanzar para el año 2037 y las estrategias que dependen de ellos, según los cuatro ejes transversales indicados previamente.

Comunidad



Una comunidad
universitaria
responsable y
comprometida,
plural y conectada

La UPF es una universidad pública catalana de excelencia, que combina una fuerte identidad local con una clara vocación global y que quiere consolidarse como una institución abierta, accesible y profundamente comprometida con la colaboración y la transversalidad. Esta comunidad plural –formada por estudiantes; personal docente e investigador; personal técnico, de gestión y de

administración y servicios, y alumni— se caracteriza por la proximidad y el dinamismo y por una conexión internacional creciente. La singularidad de la UPF reside también en su modelo flexible y con raíces sociales, que promueve la sostenibilidad integral —social, económica, ambiental y humana—; el bienestar colectivo; la transferencia con impacto transformador y la libertad de cátedra. Es fundamental impulsar un compromiso institucional más firme, mejorar la comunicación interna con nuevas herramientas y favorecer el apoyo a proyectos con potencial transformador. La UPF debe contribuir activamente a formar una ciudadanía comprometida con la sociedad y también a potenciar el uso de la lengua catalana en el conjunto de su actividad.

Es importante reforzar la identidad corporativa y el sentimiento de pertenencia a la UPF mediante actividades que promuevan la cohesión, estimulen el vínculo emocional y favorezcan el bienestar de todos, incluidas las personas que ya se han ido de la Universidad. La relación con los alumni debe trascender el marco tradicional de oferta de servicios o captación de recursos y avanzar hacia una oferta más decidida de programas de formación a lo largo de la vida abiertos a toda la comunidad. También convendría crear nuevos espacios abiertos donde los antiguos alumnos y estudiantes actuales puedan compartir conocimientos, experiencias y nuevos proyectos. Esta oferta singular contribuirá a reforzar la innovación educativa y a promover la cooperación intergeneracional, y ayudará a convertir la UPF en un referente del acompañamiento a lo largo de la vida de las personas que conforman la comunidad.



Los estudiantes deben tener un papel fundamental en la vida universitaria. La UPF debe adaptarse a sus intereses y valores cambiantes y debe responder a sus necesidades mediante servicios, actividades, competencias y recursos que les sean útiles y que se conviertan en referentes a lo largo de la vida. En cuanto al profesorado y a los investigadores, es necesario reforzar los mecanismos para atraer y retener el mejor talento, continuar impulsando la movilidad mediante la formación continua e incentivar medidas que ayuden a desarrollar de manera equilibrada las diferentes dimensiones –docencia, investigación, transferencia, gestión– que integran su actividad. También es necesario continuar trabajando para conseguir la igualdad efectiva en todos los niveles de la carrera profesional.

Finalmente, en relación con el personal técnico, de gestión y de administración y servicios, la Universidad debe afrontar los dos siguientes retos: en primer lugar, continuar trabajando para ofrecer nuevas oportunidades de promoción que mejoren su carrera laboral e incentiven tanto su nivel de implicación como el sentimiento de pertenencia; y, en segundo lugar, afrontar de manera ordenada, transparente y con la mirada puesta en el futuro el reto del relevo generacional previsto para los próximos años. Esta transición es también una oportunidad para incorporar nuevos perfiles profesionales que enriquezcan y modernicen la estructura organizativa de la institución. En relación con todos los colectivos, es necesario continuar trabajando para encontrar respuestas a retos como el coste de la vida en Barcelona o la movilidad, explorar nuevas vías para favorecer la conciliación y continuar promoviendo de manera activa la salud física y mental y el bienestar de todos. Al mismo tiempo, es necesario continuar reforzando tanto la recepción e integración de los nuevos miembros en cada uno de estos colectivos como su acompañamiento a lo largo de las diferentes etapas de la vida académica y profesional.

Promover el bienestar y la formación integral de la comunidad

Creando espacios flexibles, saludables y polivalentes adecuados a nuevas formas de trabajo que faciliten la interacción entre todos los colectivos para garantizar unas relaciones más igualitarias y horizontales. En el diseño de estos espacios es fundamental atender a las diferentes situaciones y necesidades de los miembros de la comunidad y favorecer siempre su carácter inclusivo.

Potenciando la creación de puntos de encuentro para los estudiantes en los diferentes campus de la Universidad que sirvan para trabajar y socializarse en entornos distendidos y seguros, para fomentar una comunidad de estudiantes con mejor bienestar emocional.

Garantizando la creación de nuevas infraestructuras necesarias para ampliar y completar las actividades de la comunidad universitaria en los tres campus de la Universidad y en otros entornos.

Promoviendo políticas que aseguren la retención de talento y la transferencia de conocimiento entre las diferentes generaciones que integran la comunidad universitaria, a fin de asegurar un relevo generacional entre colectivos que permita afrontar los cambios demográficos, especialmente en el ámbito del PTGAS y el PDI.

Fomentando el trabajo transversal de la comunidad universitaria para lograr una mayor relación entre disciplinas, unidades y colectivos y mejorar su sentimiento de pertenencia.

Dando un nuevo impulso a la formación del personal, tanto en el ámbito académico como en el de la gestión, con un enfoque más innovador e interseccional que alterne diferentes modalidades de participación y asegure el conocimiento de las últimas innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial.

Impulsando proyectos colaborativos entre profesores y estudiantes más allá del aula mediante laboratorios de ideas, espacios de innovación docente y grupos mixtos de trabajo sobre temas clave para la vida universitaria (como sostenibilidad, igualdad, bienestar o comunicación).

Ofreciendo más actividades deportivas, sociales y culturales al conjunto de la comunidad universitaria, que sean interesantes para todos y que sirvan también como medio de prevención y promoción de la salud mental y faciliten el apoyo mutuo y los vínculos de la comunidad.

Fortalecer una comunidad participativa y socialmente comprometida

Situando la participación como un rasgo identitario de la Universidad, de modo que se potencien el compromiso, el diálogo y el debate constante dentro y fuera de los órganos de gobierno como manera de tomar las mejores decisiones. En este contexto, es necesario incentivar las competencias sociales, el liderazgo participativo y la cultura democrática.

Ofreciendo actividades que refuercen y hagan más visible el compromiso social de la UPF, con las cuales se desarrolle el espíritu de voluntariado y que permitan a los miembros de la comunidad universitaria formarse como ciudadanos con valores democráticos.

Diseñando e implementando políticas de acogida, apoyo, asesoramiento y seguimiento continuo dirigidas a los miembros de los diferentes

colectivos de la Universidad, a la vez que se fomenta el mantenimiento de los vínculos con todo el mundo que haya estado relacionado con la UPF. Es necesario establecer también nuevas medidas de integración en el marco de la creciente internacionalización de la Universidad y de la gran diversificación cultural que este proceso representa, también como consecuencia de la creciente diversificación social de los colectivos que acceden a la Universidad fruto de los cambios de los últimos años.

Promoviendo el apoyo al tejido asociativo y a la participación estudiantil, impulsando las iniciativas, la labor y la visibilidad de las asociaciones estudiantiles y, muy especialmente, la actividad del Consejo de Estudiantes de la UPF, como órgano de representación de estos.

Impulsando medidas que refuercen el papel de la Universidad como motor de equidad, explorando vías y trabajando con otras instituciones para favorecer el acceso a la Universidad del máximo número de personas, con independencia de sus recursos económicos. También es necesario actuar activamente como altavoz de la importancia de la equidad y aumentar progresivamente los programas de becas y ayudas propias.

Ampliando el rol que tienen los alumni en la comunidad. Es necesario fortalecer el sentimiento de pertenencia de los estudiantes, para que cuando sean antiguos alumnos se mantenga; y también es necesario continuar trabajando para que la UPF sea un referente constante a lo largo de sus carreras profesionales y personales. En este sentido, es necesario pensar y poner en marcha nuevos formatos de aprendizaje que, como las microcredenciales, les ayuden a continuar formándose a lo largo de la vida.

Construir activamente una comunidad plural, igualitaria e inclusiva

Liderando discursos y políticas de proyección institucional ejemplares

que mantengan el equilibrio entre el espíritu joven de la Universidad y una identidad consolidada y que, yendo más allá de la comunicación de actividades y resultados, integren y promuevan la transparencia, la diversidad, la sostenibilidad, la igualdad y la inclusión como valores de referencia de la Universidad.

Implementando políticas de igualdad e inclusión,

con el objetivo de forjar una comunidad acogedora, equitativa y socialmente responsable que combata las desigualdades y las discriminaciones. Es necesario trabajar activamente para favorecer que el acceso a la educación sea meritocrático, y fortalecer el papel de la Universidad como herramienta de equidad social. También es necesario continuar trabajando para hacer de la Universidad un espacio libre de cualquier discriminación o abuso, incluyendo los relacionados con los discursos de odio dirigidos a personas o a colectivos concretos.

Fomentando una comunidad universitaria comprometida

con los valores democráticos, con la lengua catalana y la vida social, política, económica, deportiva y cultural del país.

Estimulando la responsabilidad colectiva y el servicio público de la comunidad universitaria

a través de la transferencia de conocimiento, la implicación en el debate público y la promoción de valores democráticos y de justicia social.

Asumiendo los retos eco-sociales y de emergencia climática

y llevando a cabo actuaciones concretas que impregnen y orienten los valores, la toma de decisiones y las acciones de la comunidad universitaria en este sentido, en beneficio, también, de las generaciones futuras.

Transfiriendo a la sociedad los valores y conocimientos adquiridos

en el entorno universitario, convirtiéndolos en un motor de pensamiento crítico y de transformación social.



Un modelo educativo singular y personalizado, con una propuesta flexible

La docencia de calidad ha caracterizado a la UPF desde sus inicios. Las claves son, entre otros aspectos, el impulso de la innovación docente mediante la formación continua del profesorado, la integración de los estudiantes en actividades prácticas desde el primer día, la incorporación a la docencia de las tecnologías emergentes y el uso estratégico de los datos, la renovación pedagógica, así como la defensa e impulso del multilingüismo en las aulas, con una aten-

ción especial al fomento de la lengua catalana. Al mismo tiempo, se diseñan programas formativos flexibles, que cada estudiante puede personalizar con estudios transversales o interdisciplinarios, para convertirse así en un agente activo en la definición de su educación. Todos estos elementos configuran un modelo educativo que, partiendo de la convicción de que la formación va más allá de la docencia y de las actividades que se realizan en las aulas, invita a los estudiantes a implicarse activamente y les proporciona una formación sólida en cada ámbito disciplinario. En este modelo tiene y debe continuar teniendo un papel importante la presencialidad, que siempre ha de guiarse por el diseño de contenidos y formatos que favorezcan al máximo el proceso de aprendizaje del conjunto de estudiantes. Y también debe tener un papel importante el uso del catalán y su fomento.



Así mismo, este modelo también se preocupa de formar una ciudadanía culta, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista humano, y comprometida con el desarrollo sostenible y el bienestar planetario. También se preocupa de proporcionar a la ciudadanía las herramientas y capacidades necesarias para que pueda adaptarse a los cambios y desarrollar competencias vinculadas a la flexibilidad, la comunicación, el espíritu crítico o las tecnologías emergentes. Los exigentes criterios de permanencia en los

estudios, junto con un sólido marco de evaluación de las competencias y resultados de aprendizaje, han contribuido también al buen funcionamiento del modelo propuesto por la UPF. Así mismo, se ha mantenido claramente la voluntad de fomentar la internacionalización, gracias a la cual la UPF presenta unas buenas tasas de movilidad y es la universidad europea con mayor demanda de estudiantes Erasmus en relación a su tamaño.



Hasta ahora, los estudiantes de la UPF han obtenido siempre unas tasas de rendimiento muy elevadas y una buena inserción laboral, y se han mostrado además muy satisfechos con su experiencia formativa en la UPF, lo cual ha comportado que muchas de sus titulaciones se hayan convertido en un referente educativo tanto en el sistema universitario catalán como estatal. Sin embargo, es necesario continuar trabajando para mejorar el reconocimiento de los titulados por la UPF en cualquier ámbito y nivel, desde el grado hasta el doctorado, y mantener e impulsar unos estándares de exigencia elevados que, además de incorporar una formación en valores y promover un compromiso social

claro, permitan a nuestros estudiantes desarrollar todo su potencial. En la formación en valores debe tener un papel destacado la defensa de una sociedad más equitativa, inclusiva y libre de discriminaciones. Al mismo tiempo, en un entorno educativo y profesional cambiante como el actual, es necesario trabajar para diseñar e impulsar nuevos formatos educativos que favorezcan el aprendizaje a lo largo de la vida y que acerquen la Universidad a grupos de edad con niveles formativos y experiencias profesionales y personales diferentes a los de las generaciones jóvenes que tradicionalmente conforman el colectivo de estudiantes.

Consolidar un modelo educativo propio y singular

Implementando una propuesta educativa flexible que amplíe las oportunidades de formación más allá de los planes de estudios y que permita a los estudiantes gestionar su aprendizaje y diseñar su propio itinerario formativo, con modelos y herramientas de aprendizaje inclusivos que potencien su responsabilidad, les den más protagonismo y estimulen el pensamiento crítico.

Teniendo un profesorado motivado, motivador e innovador, con una buena formación en docencia y que sea guía y mentor de los estudiantes. Los docentes deben recibir el apoyo adecuado para que puedan atender la individualidad de los estudiantes, y deben tener, al mismo tiempo, unos incentivos adecuados y suficientes que alienten y premien su labor docente.

Fusionando la investigación, la innovación y la docencia en el proceso de aprendizaje, de

manera que los docentes hagan los estudiantes partícipes de las actividades de investigación y transferencia de la Universidad. Con esta finalidad, es necesario incorporar competencias específicas a las materias de grado, vincular los trabajos de fin de grado y de máster con grupos de investigación e impulsar proyectos que establezcan la investigación como eje longitudinal.

Poniendo el énfasis en las competencias transversales, tanto digitales y de emprendimiento como de trabajo colaborativo y comunicativas de los estudiantes, vinculadas al ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo sobre la base de los valores éticos. Hay que trabajar para que todos los planes de estudios incorporen asignaturas y metodologías que fomenten estas competencias.

Redefiniendo espacios (físicos y virtuales) en el proceso de aprendizaje, de modo que se incorporen todas las posibili-

dades que ofrece la tecnología para distinguir y organizar de manera diferente los momentos de interacción personal, de acompañamiento y de trabajo conjunto con el profesor, por un lado, y los momentos de descubrimiento, de estudio y de trabajo autónomo del estudiante, por otro. Es necesario aprovechar todas las posibilidades de la docencia, así como las metodologías híbridas o los nuevos modelos que fomentan una interacción más horizontal entre profesores y estudiantes.

Impulsando el compromiso de los estudiantes con los retos globales de la sociedad, integrando los objetivos de desarrollo sostenible en la metodología docente y el proceso de aprendizaje, así como promoviendo que durante los años de formación en la UPF los estudiantes participen en actividades de voluntariado, en proyectos de responsabilidad social y en iniciativas de sostenibilidad.

Dar respuesta a una demanda de formación exigente y cambiante

Ofreciendo titulaciones innovadoras, de calidad y actualizadas que, aprovechando las oportunidades que brindan la tecnología y los distintos formatos educativos, den respuesta a las necesidades de la sociedad.

Promocionando la transversalidad en el grado y especialización en el postgrado mediante una diversidad de iniciativas como nuevos programas interdisciplinarios y la inclusión de menciones, *mínors* y especialidades.

Potenciando las capacidades de los estudiantes, considerando las diferentes trayectorias de aprendizaje, para mantener y estimular su motivación a lo largo de todo el ciclo de estudio, y garantizando la igualdad de oportunidades entre todos los estudiantes.

Proponiendo una oferta que permita atraer a los estudiantes con mayor potencial y motivación, haciendo un esfuerzo especial para promocionar los grados y el modelo educativo diferencial de la UPF, y que garantice el desarrollo de las capacidades académicas y personales de estos estudiantes haciendo un esfuerzo especial para promocionar los grados y el modelo educativo diferencial de la UPF, y que garantice el desarrollo de las capacidades académicas y personales de estos estudiantes.

Aumentando la oferta de enseñanzas de postgrado y la formación a lo largo de la vida, actualizando sus contenidos regularmente para adaptarlos a nuevos perfiles de especialización, y reforzando el componente profesional y la reputación académica de los programas de máster y otras ofertas formativas de postgrado.

Dando más apoyo a la inserción laboral y a la continuación de los estudios con un abanico de prácticas curriculares y extracurriculares amplio y de calidad, con un acompañamiento personalizado al estudiante tanto en su proceso de consecución de competencias profesionales como en su proceso de inserción laboral, con programas de información y asesoramiento personalizados que permitan escoger y preparar con éxito la admisión a los postgrados más adecuados y a la Universidad.

Investigación y transferencia de conocimiento

Una universidad investigadora con vocación internacional y orientada a generar el impacto más significativo posible en el entorno y en la sociedad



La UPF se define como una universidad orientada a la investigación. Su comunidad académica se distingue por su investigación de calidad, por su capacidad para captar fondos mediante convocatorias competitivas y por atraer talento investigador y, cada vez más, por la interdisciplinariedad, la innovación y la orientación de su investigación hacia la mejora del entorno y la sociedad. Este compromiso firme con la investigación ha consolidado la UPF como una universidad líder en el conjunto del Estado, que destaca tanto por su capacidad para trabajar en red con otras entidades e instituciones científicas de primer nivel como por su visibilidad internacional. También han contribuido a esta buena reputación su capacidad para diseñar fórmulas creativas e incentivos para establecer entornos favorables para la investigación y el firme compromiso de todos los departamentos con la atracción y retención del mejor talento nacional e internacional.

La UPF se ha convertido durante las últimas décadas en una institución científica de referencia en cuanto al fomento de la meritocracia y la internacionalización de su comunidad investigadora. Es necesario que en los próximos años la UPF mantenga su capacidad de generar conocimiento y que se afiance también como un laboratorio de ideas y soluciones, mediante la integración de la innovación y la ciencia abierta, así como una mayor colaboración con otros agentes.

De esta manera nuestra universidad impulsará su carácter dinámico y flexible y reforzará su conexión con los grandes desafíos locales y globales de nuestro tiempo. En paralelo, es necesario que la investigación de la Universidad se alinee todavía más con las políticas orientadas a favorecer una mayor equidad y una mayor sostenibilidad. En otras palabras, la UPF debe continuar impulsando firmemente la “investigación significativa” (*meaningful research*).

Por último, el reto de integrar mejor el ámbito docente y el investigador pide un nuevo modelo de relación entre ambos que los conecte más y que incorpore en las dos áreas la innovación y la transferencia. En paralelo, la innovación y la transferencia que se impulsan desde la Universidad deben ir más allá de los modelos tradicionales y llegar al mayor número posible de agentes y espacios empresariales y sociales, para consolidar el rol de la UPF como una universidad dinámica capaz de transformar constantemente su entorno y la sociedad.

Para mantener esta posición de liderazgo es necesario continuar impulsando firmemente el sistema de *tenure track* como mecanismo principal para captar talento, y que es un claro ejemplo de innovación en un contexto marcado por las rigideces normativas y las dificultades de financiación. También es necesario continuar impulsando los programas competitivos orientados a atraer y retener el mejor talento nacional e internacional, como los programas ICREA, ATRAE o Serra Húnter Sénior. En la misma dirección, es necesario continuar aprovechando las oportunidades que ofrecen otros programas de captación de talento más joven impulsados por las administraciones de la Generalitat de Cataluña y del Estado. En paralelo, es necesario fomentar las capacidades de liderazgo científico del talento incorporado, ayudándole a presentarse a convocatorias competitivas de alcance internacional y acompañándole en la creación de nuevos equipos investigadores. Así mismo, es necesario profundizar en el apoyo institucional a las actividades de investigación y transferencia de conocimiento, y es necesario continuar creando sinergias con las instituciones y los centros de investigación de nuestro entorno y de todas partes, para reforzar la calidad e internacionalización de la Universidad. Y, por supuesto, es necesario continuar avanzando en el fomento de buenas prácticas que contribuyan a crear una cultura de trabajo que, sin renunciar a la búsqueda de los mejores resultados científicos, sea abierta, equitativa, respetuosa y comprometida con el bienestar de toda la comunidad.

Consolidar la investigación significativa como uno de los rasgos definitorios de la Universidad

Impulsando una política avanzada y singular de captación y retención de talento

que incorpore procesos digitales y criterios de selección compatibles con los estándares globales de excelencia. Esta política debe fomentar la flexibilidad contractual, la evaluación meritocrática continua y la promoción de una carrera académica transparente, inclusiva y basada en el reconocimiento del liderazgo, la libertad científica y las perspectivas profesionales a largo plazo.

Promoviendo la investigación transversal e interdisciplinaria de máxima calidad, facilitando espacios de cocreación (labs de innovación, *hackathons*, redes de mentores) y estructuras flexibles para explotar las oportunidades en la intersección de diferentes disciplinas.

Creando los espacios y condiciones óptimos para favorecer la transferencia y el emprendimiento social entre todos los investigadores que desarrollan proyectos de investigación con resultados aplicables a la sociedad y al entorno. Es necesario trabajar para diseñar e implantar programas e incentivos que fomenten la traslación efectiva de los resultados a la sociedad y al tejido empresarial, y favorecer el liderazgo de proyectos de innovación abierta y las colaboraciones estratégicas a escala internacional.

Potenciando la captación de recursos externos, con especial atención a la diversificación de las fuentes de financiación, a la participación activa en consorcios internacionales y al apoyo a iniciativas emprendedoras. Es necesario continuar promoviendo una cultura institucional en la que la investigación competitiva transversal sea motor de innovación, y facilitar el acceso a grandes convocatorias europeas y a alianzas globales con universidades líderes.

Fortaleciendo los programas de doctorado de los diferentes ámbitos de conocimiento, adoptando nuevas medidas que mejoren las condiciones en las que el colectivo de doctorandos desarrolla sus actividades de investigación, estableciendo vínculos más intensos con el mundo empresarial e institucional mediante iniciativas como los doctorados industriales y fomentando una cultura de trabajo más colaborativa y respetuosa con todos.

Adaptando permanentemente las estructuras de apoyo a la investigación y a la transferencia de conocimiento, dotándolas de capacidad para responder rápidamente a los retos tecnológicos (digitalización, inteligencia artificial, ciencia abierta) y garantizando la autonomía de los grupos y centros. Hay que priorizar el desarrollo de una administración ágil, digitalizada, que optimice la gestión de recursos y dé apoyo activo tanto a la investigación competitiva como a proyectos de alto potencial transformador. Es necesario reforzar también los servicios científico-técnicos, esenciales para el desarrollo de proyectos de investigación.

Reforzando los vínculos entre la Universidad y las instituciones y los centros de investigación de nuestro entorno y de todas partes, priorizando la creación de sinergias mediante proyectos conjuntos, laboratorios interdisciplinarios y estructuras de gobernanza compartida. Es necesario avanzar en la consolidación de un ecosistema colaborativo que incremente la capacidad internacional y el impacto de la investigación de la UPF en red.

Fomentando la colaboración público-privada, impulsando proyectos en los que colaboren agentes y actores de ambos sectores que compartan la visión y los valores de la Universidad; aprovechando todavía más las oportunidades de financiación que ofrecen algunas entidades privadas, e ideando maneras de cooperación innovadoras entre la Universidad y el sector privado. En todas estas iniciativas es necesario velar siempre por la autonomía de la Universidad y por la coherencia con los principios que la inspiran.

Consolidar un modelo de investigación e innovación transversal en toda la UPF, sensible a las singularidades propias de cada ámbito del conocimiento

Profundizando en la internacionalización en todos los ámbitos de investigación y transferencia de conocimiento, favoreciendo el desarrollo de colaboraciones y partenariados internacionales sólidos, así como la participación y el liderazgo activo en los debates científicos globales más relevantes, mediante una estrategia proactiva de apoyo e incentivos.

Fomentando las interrelaciones y la integración intensiva entre la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento, a través de iniciativas innovadoras que acerquen la actividad de los grupos de investigación a las aulas y que estimulen la creatividad científica de los estudiantes desde las primeras etapas formativas, y de la creación de nuevos puentes de colaboración entre diferentes ámbitos y unidades.

Favoreciendo la proyección social y la visibilidad de los resultados de la investigación, el conocimiento y la innovación en la sociedad, aplicando estrategias de comunicación científica accesibles y dinámicas, que incluyan la participación ciudadana, la divulgación del trabajo y de las experiencias recogidas por los grupos de investigación, así como el fomento de prácticas profesionales dentro de los equipos investigadores.

Basándose en procesos de evaluación externa adaptados a la diversidad de los campos científicos, que combinen indicadores cuantitativos y cualitativos y que reconozcan la actividad de transferencia en todas sus formas, y garanticen que los resultados y las recomendaciones son una guía fundamental para el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas. También hay que avanzar en el impulso de comités asesores externos que, en el marco de cada uno de los ámbitos del conocimiento, ayuden a los diferentes departamentos a definir sus estrategias de investigación y a identificar y proyectar nuevo talento, a fin de promover un ecosistema transparente y basado en criterios homologables internacionalmente.

Haciendo que nuestro modelo de investigación e innovación se convierta en un elemento dinamizador de los programas de doctorado y de postgrado, que los convierta en un polo de atracción internacional de talento y en un pilar esencial de la investigación, con contenidos transversales que integren formación y crecimiento profesional, y que fomente que los doctores formados en la UPF sean muy valorados y solicitados.

Promoviendo activamente la cultura de la investigación abierta y la ciencia responsable, favoreciendo la compartición de datos, códigos y resultados a través de repositorios accesibles para toda la comunidad, la publicación en abierto y la participación inclusiva de diferentes agentes sociales y comunidades en los procesos de generación y aplicación del conocimiento. Esta práctica debe contribuir no solamente a fortalecer la calidad y el impacto científico de la investigación, sino también a consolidar la confianza social y la implicación ciudadana, alineando la investigación de la UPF con los valores globales de equidad, ética y sostenibilidad.





ONIA



Entorno y proyección



Una institución arraigada a la ciudad, abierta, dinamizadora, comprometida, con espíritu crítico, transformadora y con vocación internacional

La Universidad Pompeu Fabra tiene una imagen sólida y una proyección de reconocida excelencia, como lo avalan la elevada demanda en los estudios de grado, la presencia destacada en los principales rankings globales, la diversidad y la internacionalización de su profesorado y el gran número de estudiantes de todo el mundo que participan en los programas de máster y doctorado. En los últimos años la Universidad también ha dado pasos importantes en relación con su compromiso profundo y activo con la responsabilidad social, que guía a toda institución pública y que impulsa la formación no solo de profesionales excelentes, sino también de una ciudadanía comprometida y de agentes críticos de cambio. Sin embargo, todavía hay margen de mejora, y por tanto hay que continuar haciendo esfuerzos en esta dirección.



La UPF aspira a ser un faro en la generación y transmisión de valores que doten a sus graduados de un valor añadido único en el ámbito personal y social. Esta aspiración incluye además de excelencia académica, excelencia humana y cultural, por lo que es necesario que la UPF fortalezca la singularidad de su relato institucional y destaque su capacidad innovadora en un mundo marcado por una transformación digital y tecnológica acelerada. Por tanto, es necesario que la Universidad comunique con más fuerza y claridad todo lo que hace, todo lo que puede ofrecer y aportar a la sociedad, lo que contribuirá a construir un futuro más justo y sostenible.

El enfoque profundamente centrado en las personas, presente en todos los ámbitos del conocimiento que la UPF abarca, genera una oportunidad estratégica para intensificar la interacción y las sinergias entre la Universidad y la ciudad, de la que es un activo fundamental. Este factor, unido a la característica de ser una universidad relativamente pequeña pero con una excelente reputación y un perfil disciplinario de elevada calidad, crea un entorno único que atrae talento internacional, tanto de estudiantes como de profesorado. Por todo ello, la UPF se ha convertido en un motor clave en la transformación social, cultural, económica y política de Barcelona, del resto de Cataluña y de su entorno más amplio; un reto a continuar asumiendo, con una implicación activa y estratégica que priorice el vínculo con la ciudad y el país.

La UPF debe continuar proyectándose en el mundo como una universidad de vanguardia; con una identidad clara, ambiciosa y singular, que no teme asumir riesgos, que interactúa y colabora con las instituciones de su entorno y que asume con confianza su papel protagonista en la enseñanza superior europea, muy especialmente en la investigación de impacto y en la docencia de excelencia.

Incidir positivamente en el entorno desde la Universidad

Llevando a cabo actuaciones estratégicas e implementando políticas pioneras que posicionen la UPF como un agente líder transformador de la realidad económica, política y social, tanto a escala local como global.

Fomentando la transferencia y la difusión abierta y accesible de conocimiento a la sociedad, divulgando de manera constante y decidida los resultados de la investigación, consolidando vínculos estratégicos con instituciones culturales relevantes y estimulando la creación multidisciplinar y artística como ejes integradores y como motor esencial de innovación social.

Reforzando la vocación emprendedora y la capacidad de impacto de la Universidad y promoviendo dinámicamente el trabajo en red y la colaboración con sectores económicos disruptivos para generar sinergias de alto valor, incluyendo las facilidades de inserción laboral, la transferencia avanzada de conocimiento y los modelos financieros sostenibles e innovadores.

Impulsando todavía más el compromiso social profundo y transversal de toda la comunidad universitaria y transmitiendo y consolidando valores éticos y transformadores que acompañen a los miembros de la Universidad a lo largo de su trayectoria profesional y que contribuyan decididamente a un desarrollo sostenible e inclusivo.

Dando continuidad a una política de puertas abiertas dinámica y participativa que favorezca el diálogo continuo con expertos, grupos de interés y la ciudadanía, a fin de generar un intercambio valioso y bidireccional que refuerce la transparencia y la comunicación del impacto científico, social y cultural de la UPF.

Reforzando y ampliando la presencia activa y solvente de la UPF en los ámbitos cultural, artístico y deportivo, mediante la creación y la dinamización de redes formales e informales que faciliten una interacción fluida, sostenida y generadora de conocimiento compartido entre la comunidad universitaria y la sociedad, a fin de contribuir a fortalecer la UPF como una organización que aprende y que comparte.

Promoviendo la integración activa de valores como la sostenibilidad ambiental, social y económica en todo el ecosistema universitario, impulsando prácticas responsables, creativas y pioneras que contribuyan decisivamente a mitigar el cambio climático, optimizar el uso de los recursos, reforzar la justicia social y consolidar la UPF como un referente en materia de responsabilidad global.

Contribuyendo activamente a la consolidación del Antic Mercat del Peix como polo de excelencia en investigación e innovación interdisciplinaria, e impulsando el desarrollo de la Ciutadella del Coneixement como un espacio clave para la colaboración entre la UPF, otras instituciones científicas y la sociedad que genere impacto científico, social y económico tanto a escala local como global.

Impulsando el trabajo conjunto con el Consejo Social de la UPF como órgano que hace de puente entre la Universidad y la sociedad, y estableciendo nuevos espacios de intercambio con los principales agentes de la sociedad.

Consolidar la UPF como un referente atractivo en su entorno

Fortaleciendo de manera decidida la estrecha relación con el potente polo de atracción que representa Barcelona, para contribuir a reforzar el papel de la ciudad como factor clave para atraer talento internacional de primer nivel, y adaptando la proyección de la Universidad a los cambios profundos y continuos que caracterizan el fenómeno urbano y sus múltiples dimensiones.

Interactuando activamente con el entorno urbano inmediato, y continuar trabajando para que los barrios que acogen los campus de la UPF sean espacios de dinamización social abiertos e integrados en la vida comunitaria, a partir de la concepción de que la ciudad es un aula abierta que promueve experiencias de aprendizaje innovadoras y participativas.

Reforzando las alianzas estratégicas basadas en el conocimiento, para maximizar las oportunidades que ofrecen la ciudad de Barcelona y el conjunto de Cataluña para una colaboración tecnológica, social y humana con altas capacidades de influencia y transformación.

Consolidando las alianzas internacionales existentes con universidades de prestigio global, e impulsando iniciativas innovadoras de colaboración interuniversitaria en docencia, investigación y transferencia a todos los niveles, desde el grado hasta el postgrado y más allá.

Implementando políticas de captación de estudiantes excelentes, tanto catalanes como internacionales, que refuercen de manera clara y sostenible el reconocimiento y el atractivo de la oferta formativa de la UPF y aseguren la excelencia y la diversidad en todos los niveles académicos.

Potenciando la integración transversal de estos elementos con una estrategia que promocióne la innovación pedagógica, la investigación de impacto y la conexión estrecha con la sociedad, a fin de consolidar la UPF como un referente vibrante y singular en la enseñanza superior de las próximas décadas.

Financiación y gobernanza



Un servicio público de calidad, comprometido con la transparencia, la rendición de cuentas y la flexibilidad organizativa

La UPF tiene una estructura patrimonial y financiera sólida, pero existen retos de sostenibilidad económica que hacen que sea necesario impulsar una estrategia global y estable para poder generar nuevos recursos. Pese a la destacada capacidad del personal docente e investigador de obtener recursos en convocatorias competitivas y el creciente peso de estos recursos en el presupuesto de la Universidad, actualmente la UPF se financia principalmente con el dinero que aporta la Generalitat de Catalunya, con un sistema de financiación que se basa en unos indicadores que priorizan el número de estudiantes, en detrimento



de todas las demás actividades que se llevan a cabo en la Universidad. Aunque ya se han dado los primeros pasos para diversificar y obtener fuentes alternativas de financiación y que se han empezado a explorar opciones como la captación de fondos y los patrocinios, todavía es necesario sistematizar y consolidar estas vías de financiación y combinarlas con estrategias globales para el conjunto de la institución, sin renunciar sin embargo a la capacidad de los diversos ámbitos de conocimiento de conseguir recursos propios que beneficien al conjunto de la Universidad.

El modelo actual de financiación pública no tiene en cuenta la singularidad de la UPF como universidad líder en investigación y de referencia en docencia y transferencia, y que tiene por tanto unas necesidades específicas derivadas de esta condición. Para tratar de dar la vuelta a esta situación es necesario fortalecer la capacidad de influencia institucional, con el objetivo de mejorar el entorno normativo y reivindicar modelos de captación de recursos públicos más flexibles y adaptados a nuestra realidad, basados en la rendición de cuentas. La implicación de la comunidad universitaria en la sostenibilidad económica es clave. Es preciso promover la corresponsabilidad y la búsqueda de recursos sin perder de vista la misión, la visión y los valores que inspiran la Universidad.

En cuanto a la gobernanza, el proceso de descentralización iniciado se ha desplegado parcialmente; pero todavía debe mejorarse la coordinación interna en tres direcciones principales: entre los centros y las unidades académicas; entre las unidades y los servicios de gestión, y entre el primer conjunto y el segundo. Además, es necesario consolidar la descentralización con medidas de estabilización y retención de talento, así como incentivar la implicación profesional, repensar la distribución de esfuerzos gestores y avanzar hacia un modelo más eficiente y adaptado a la dimensión y a las necesidades reales de la UPF. En paralelo, es necesario poner en marcha nuevas acciones formativas y nuevas medidas que fomenten una mayor preparación de los miembros de la comunidad en materia de gobernanza y potenciar nuevos espacios de diálogo e intercambio de ideas que, junto con los espacios formales de decisión, contribuyan a una gobernanza más participativa. La flexibilidad en la interpretación de la normativa, siempre ajustada a lo que dice la ley, debe permitir una gobernanza más ágil.

Para garantizar el éxito del proceso de transformación institucional es necesario favorecer una cultura de la evaluación positiva, con mecanismos claros y ágiles de rendición de cuentas hacia la sociedad, y al mismo tiempo tomar decisiones valientes a partir de los resultados y del análisis de los datos y la información disponibles. El compromiso con la transparencia, la flexibilidad y el aprendizaje colectivo debe continuar guiando a la UPF como proyecto común a largo plazo.

Garantizar la sostenibilidad financiera necesaria para mantener la calidad del servicio público

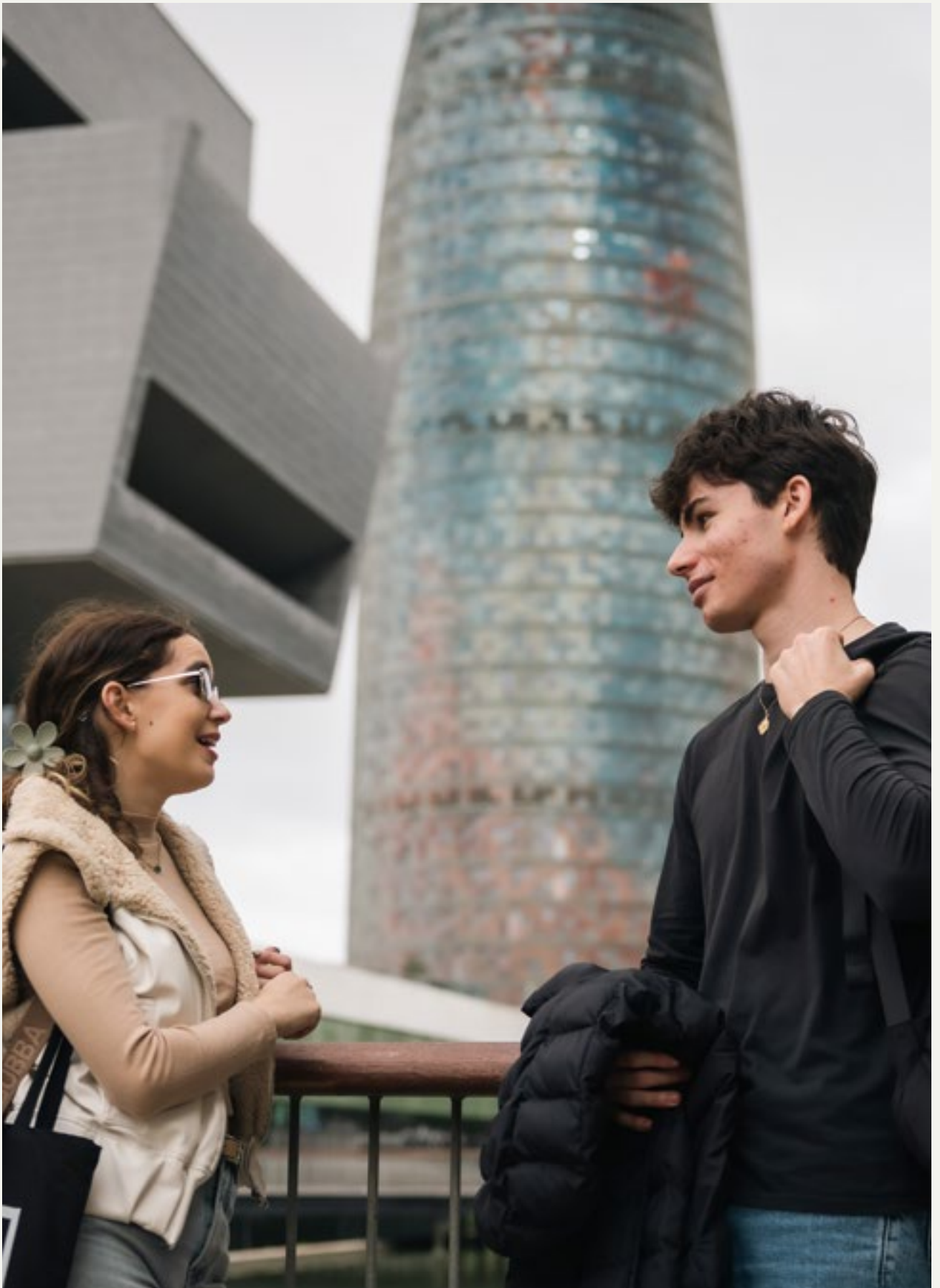
Manteniendo y diversificando las actividades de docencia y de formación para aumentar, si es necesario, la oferta para atraer a estudiantes internacionales y de diferentes generaciones; potenciando los cursos de verano integrados; fomentando el uso eficiente de las propias infraestructuras, también para eventos externos vinculados a la sociedad, y reforzando las actividades de transferencia de conocimiento e innovación.

Promoviendo nuevas oportunidades para mejorar la financiación de la investigación, tanto a través del fomento de la captación de recursos mediante convocatorias competitivas como del impulso de las colaboraciones con instituciones nacionales e internacionales de mecenazgo y de los patrocinios, un ámbito en el que es necesario aprovechar más las oportunidades y el potencial del Consejo Social.

Desarrollando nuevas vías innovadoras de financiación, mediante el establecimiento de alianzas sólidas con empresas o instituciones patrocinadoras; el impulso del papel de la comunidad de alumni en la búsqueda de nuevos recursos para financiar la Universidad y el fomento del micromecenazgo o del apadrinamiento. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la cultura del mecenazgo en nuestro país es limitada, y que los resultados de esta estrategia se verán a largo plazo.

Sistematizando la revisión de las estructuras de gobernanza y las relaciones de la UPF con los centros adscritos y con las instituciones vinculadas para crear sinergias, y fomentando la creación de espacios de colaboración que minimicen las coincidencias y permitan a cada uno de estos centros e instituciones desarrollar sus actividades en las mejores condiciones posibles.

Defendiendo activamente cambios en el modelo de financiación de las universidades, con el objetivo de conseguir un incremento de los recursos disponibles, por un lado, y que se establezca una vinculación más directa entre los recursos asignados y los resultados obtenidos por las diferentes universidades, por otro.



Impulsar cambios organizativos para facilitar la gobernanza de la Universidad

Consolidando la descentralización de la Universidad, con el objetivo de incrementar la flexibilidad en la gestión de los recursos y facilitar su estructura de gobierno, a la vez que se mantiene un modelo de financiación interno transparente y comprensible, equitativo, integral y fácil de gestionar. Este modelo debe incentivar la captación de recursos externos.

Fomentando una cultura organizativa innovadora, con procedimientos de trabajo en equipo basados en la cultura del proyecto como herramienta básica de trabajo de la comunidad universitaria. Este proceso natural de aprendizaje y experimentación permite llevar a cabo acciones que persiguen un objetivo y subordinan el resto de acciones a la consecución de este objetivo.

Impulsando unos servicios generales dedicados a promover y garantizar la calidad, que dispongan de los instrumentos y de los incentivos adecuados para potenciar las políticas que la Universidad adopte y para proveer al conjunto de la institución de los servicios comunes necesarios.

Estableciendo medidas de simplificación de las estructuras de gobierno que permitan reducir el número de comisiones y gobernar con menos cargos académicos, a la vez que se refuerza el papel de los profesionales de la gestión en los diferentes niveles de la organización y se focaliza a los responsables académicos en los ámbitos de decisión relevantes.

Trabajando para incorporar herramientas tecnológicas avanzadas, como por ejemplo las herramientas de inteligencia artificial, a todos los niveles de la administración, con el objetivo de automatizar, flexibilizar y revisar los procesos que implican tareas con un alto grado de repetición y de focalizar los recursos humanos en tareas de mayor nivel que requieran experiencia. En el ámbito de la transformación digital hay que velar para que los cambios sean sostenibles y contribuyan a una mayor equidad y optimización, y para que se garantice que los datos imprescindibles para la toma de decisiones se obtienen y explotan de forma eficiente, sostenible y ética.

Impulsando una nueva cultura de la evaluación de programas y servicios que sea positiva y ágil, con mecanismos claros e indicadores de rendición de cuentas, que no paralice los procesos e incentive la toma de decisiones valientes en base a la evaluación correspondiente.

Consensuando unos criterios comunes de carrera académica para el PDI y profesional para el PTGAS que faciliten la atracción y la retención de talento, que velen por la conciliación laboral y familiar y que garanticen la consecución progresiva de autonomía por parte de los profesores al inicio de su carrera académica, en el caso del PDI, y que favorezcan la posibilidad de realizar carrera vertical y horizontal, en el caso del PTGAS. Estos criterios deben poder adaptarse a los proce-

sos de selección y promoción de las diferentes disciplinas y deben ser coherentes con modelos de calidad reconocidos internacionalmente, como el *tenure track* en el caso del PDI.

Estableciendo itinerarios laborales más variados tanto para el personal académico como para el personal de gestión, con criterios de promoción claros, fórmulas diferenciadas que permitan el crecimiento personal de los profesionales de la UPF y que combinen la movilidad, el desarrollo profesional, la retención de talento y unos incentivos económicos adecuados.

Potenciando la creación de consejos asesores en los diferentes departamentos de la Universidad, con una composición del más alto nivel, que les ayuden a definir sus estrategias, contribuyan a aumentar su reputación y visibilidad internacionales y les permitan captar recursos competitivos.

Reforzando los espacios de diálogo y colaboración con el Consejo Social, para promover una mayor implicación en la identificación de las prioridades estratégicas de la Universidad y poder explorar nuevas vías para aprovechar mejor los conocimientos y experiencias de sus miembros.

Acte Acadèmic de Graduació



Impreso en papel Alga Carta, realizado con algas marinas reutilizadas de la laguna de Venecia.
Es un papel sostenible, reciclable, biodegradable y producido con energía renovable.

