

1. Presentació


L'any 2015, coincidint amb la celebració del seu vint-i-cinquè aniversari, la Universitat Pompeu Fabra va decidir elaborar un pla estratègic per un període de deu anys. Aquell pla va néixer amb l'ambició de guiar la UPF “en un moment d'inflexió, amb un canvi de paradigma a escala mundial” i, alhora, amb la voluntat de fer més visible els trets propis i diferencials que la fan singular en el conjunt del sistema universitari català i espanyol. Una dècada més tard, no resulta agosarat afirmar que, gràcies a aquest pla i a l'esforç i la professionalitat de tota la comunitat, **la nostra universitat** ha sabut adaptar-se a un entorn cada cop més dinàmic, ha estat capaç de donar una bona resposta a la majoria de reptes que han anat sorgint i, en definitiva, **s'ha consolidat com una universitat exigent amb ella mateixa, compromesa amb la societat i orientada a la captació i a la promoció del talent.**

Ara, però, ha arribat el moment de **renovar el ferm compromís** que va impulsar aquell primer pla i de **continuar construint una universitat singular, de la màxima qualitat i de referència** en els àmbits de la docència, la recerca, la transferència de coneixement i la gestió. I, també, una universitat de la qual puguem sentir-nos orgullosos tots els membres de la nostra comunitat universitària i el conjunt de la societat. **Aquest orgull ha de fonamentar-se també en el paper insubstituïble de la universitat pública com a motor i com a garant de la salut democràtica, d'espais de debat plural, de discrepància respectuosa i de defensa dels drets fonamentals. En un context cada vegada més marcat per la desinformació i la polarització, la Universitat Pompeu Fabra ha de reforçar el seu compromís amb la defensa de l'evidència científica, del coneixement informat i del rigor acadèmic com a béns públics essencials, al servei dels ciutadans i de les institucions.**

Per això, **la nova estratègia –que deixa enrere el concepte de “pla”, perquè es planteja com una orientació més general sota la qual puguin definir-se plans més específics–** continua mirant endavant i s'articula al voltant de dues aspiracions principals: en primer lloc, mantenir la Universitat Pompeu Fabra com **una universitat capdavantera, èticament robusta i impulsada per la cerca constant d'allò que la pot fer millor**; i, en segon lloc, reforçar la seva posició com **una universitat intensiva en recerca, orientada a transformar el seu entorn i a tenir-hi un impacte significatiu per mitjà del conjunt de les activitats que duu a terme**. Per descomptat, la nostra universitat ha de saber adaptar-se al marc i a les condicions en què actua, però també ha **d'avançar-s'hi** i ha d'implicar-se activament per canviar-les, per tal de poder complir millor la seva missió i, de retruc, contribuir encara més a la societat, a l'entorn i a la cultura.

Per poder emprendre aquesta nova empresa amb rigor i amb garanties d'èxit, però, **cal tenir molt presents les transformacions que s'han produït en els darrers anys**, que dibuixen una realitat dinàmica molt diferent de la de fa una dècada. De manera sintètica, aquests canvis es poden agrupar en tres plans o nivells complementaris:

- En primer lloc, els **canvis en el sistema internacional** associats a la pèrdua d'influència dels estats amb relació a altres actors no estatals; el pes creixent de països i de regions no occidentals, molt especialment de l'Àsia oriental; l'agreujament de l'emergència climàtica; l'augment de les desigualtats; l'esclat de nous desafiaments transnacionals i globals, com la pandèmia de la covid-19, o la irrupció de moviments i de dirigents que propugnen una visió **autoritària** del món.
- En segon lloc, els **canvis en l'àmbit de l'ensenyament superior** vinculats a les noves expectatives de les generacions més joves; les diferents necessitats d'un mercat laboral en transformació constant; l'envelliment de la població; els canvis



sociodemogràfics; el pes creixent de les universitats privades en el sistema universitari espanyol i la irrupció d'algunes universitats de dubtosa qualitat; l'augment de la pressió regulatòria; la proliferació d'actors no universitaris que ofereixen programes de formació, o la revolució tecnològica que la intel·ligència artificial generativa comporta.

- I, en tercer i darrer lloc, els **canvis interns** de la nostra pròpia universitat, entre els quals destaquen una major complexitat organitzativa, l'increment significatiu dels fons obtinguts en convocatòries competitives –fet que comporta un increment i una transformació de la gestió–, la jubilació d'una part important de la comunitat que va tenir un paper central en la definició inicial de la Universitat Pompeu Fabra o l'arribada de nous treballadors, que fan que la nostra comunitat sigui cada vegada més plural.

Tots aquests canvis han tingut i tenen un impacte important sobre la Universitat Pompeu Fabra, que ha de saber identificar i aprofitar les oportunitats que hi són inherents i prioritzar-ne les que més la poden ajudar a esdevenir una universitat encara millor. **Aquesta estratègia** no té certament solucions per a tots els reptes, però sí que **pretén ser un bon full de ruta i una bona guia que ajudi la Universitat Pompeu Fabra a continuar avançant en l'assoliment dels seus objectius**. I ho fa amb el convenciment que, per assolir els objectius que s'ha marcat, la Universitat no pot fer-ho tot, i molt menys tot de cop, sinó que ha de saber trobar equilibris –de vegades difícils– i prioritzar aquelles qüestions que més contribueixin a fer possibles aquests objectius. Aquesta **estratègia** es construeix sobre l'anterior pla, l'actualitza i l'amplia, i posa èmfasi en els aspectes que fan de la UPF una universitat diferent i singular. I, com l'anterior, vol continuar sent un instrument útil que ens ajudi a recordar d'on venim, a reconnectar amb el nostre present i, des del mateix moment de la seva aprovació, a guiar les nostres passes cap a la universitat que somiem i que aspirem a ser en el futur. **Alhora, aquesta estratègia té com a objectiu ajudar-nos a trobar l'equilibri entre ser un membre actiu i cooperatiu d'un ampli ecosistema d'institucions docents, de recerca i de transferència i ser una universitat amb una orientació estratègica pròpia, ambiciosa, conscient de la seves característiques i de les seves capacitats.**

L'elaboració d'aquesta **estratègia** va començar al maig del 2025 amb **cinc taules rodones** centrades en els àmbits estratègics del pla anterior, en les quals van participar com a ponents membres de tots els col·lectius de la comunitat universitària i hi van assistir més d'un centenar de persones en total. Les reflexions i les propostes sorgides d'aquestes taules van servir d'inspiració als **cinc grups de treball**, tots ells integrats també per membres dels diferents col·lectius de la comunitat, que posteriorment van assumir l'encàrrec de revisar el pla anterior i d'identificar els conceptes centrals que inspiren **la nova estratègia**. També es van implicar en aquesta fase del procés els membres del **Consell Social** de la Universitat i del **Global Advisory Board**, que en dues sessions monogràfiques van fer nous suggeriments. En la part final de l'elaboració **de la nova estratègia** el protagonisme ha recaigut en tots aquells membres de la comunitat que han volgut fer-hi aportacions i suggeriments mitjançant l'**espai web** habilitat i en les **sessions obertes** que s'han fet als tres campus de la Universitat. Fruit d'aquest procés, **aquesta estratègia** és doncs un exemple de **treball col·laboratiu** i de **transversalitat**.

2. Missió, visió i valors


La Universitat Pompeu Fabra va ser creada l'any 1990 per la Generalitat de Catalunya amb l'objectiu d'establir una universitat pública orientada a l'excel·lència acadèmica i de contribuir al desenvolupament del país. Amb el propòsit d'assolir aquesta finalitat, **la UPF s'ha anat desplegant al llarg d'aquests darrers trenta-cinc anys amb estrictes criteris de qualitat en totes les seves activitats**, i ha configurat **un model d'universitat urbana estretament vinculada a la ciutat de Barcelona**. Com a universitat, hem estat **selectius en els àmbits del saber** que hem anat incorporant per tal de poder concentrar-nos fonamentalment en la recerca i en la formació relacionades amb les diverses dimensions de l'ésser humà, incloent-hi la biològica, la comunicativa o la social. **La grandària moderada ha esdevingut un dels nostres trets positius**, ja que **ens ha permès mantenir una escala idònia per a la formació d'una comunitat universitària cohesionada**, en la qual les unitats acadèmiques i els diferents serveis i unitats tenen consciència de pertànyer a una mateixa institució i comparteixen uns mateixos valors. Així mateix, en aquests anys la UPF s'ha mostrat com una universitat que, **aprofitant al màxim les oportunitats que ofereixen la col·laboració público-privada i la captació de recursos competitiu, ha defensat enèrgicament l'interès i els béns públics**.

Missió

- **Formar, mitjançant un model educatiu rigorós, innovador i personalitzat.** Hem de formar ciutadans i professionals amb esperit crític, amb coneixements científics i culturals sòlids, amb competències transversals adequades per adaptar-se als canvis i als reptes de la societat i amb capacitats per desenvolupar els seus projectes de vida.
- **Ser una universitat de recerca preeminent que persegueix tenir l'impacte més significatiu possible.** Hem de ser capdavanters en la generació de coneixement, amb descobriments i innovacions científics; hem de saber alinear la nostra activitat de recerca amb les necessitats i els reptes de la societat, i hem d'assolir un lideratge internacional en aquells àmbits que ens són propis.
- **Promoure la innovació i la transformació social.** Hem de traspasar els murs de la institució, per crear sinergies amb la societat, i contribuir d'aquesta manera al seu benestar i a la creació de valor.
- **Impulsar el compromís amb la cultura.** Hem de ser una "fàbrica d'idees", és a dir, un lloc de debat, de discussió i de reflexió al servei de la cultura que ofereixi eines per desxifrar el món contemporani i per participar-hi activament.

Visió

- **Una universitat de recerca capdavantera, amb propòsit de servei públic**, que es posicioni com una de les institucions europees d'ensenyament superior més reconegudes internacionalment, atractiva per als estudiants, per al personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis i per als professors i recercadors amb més talent i compromís.
- **Una universitat personalitzada, eficaç i adaptable**, en què es treballi en equip i de manera transversal amb eficiència, amb claredat, amb rigor i amb immediatesa i que s'avanci i s'adapti al context i als canvis, per poder assolir de manera efectiva els resultats que persegueix sense perdre mai de vista el compromís amb la societat.
- **Una universitat pública, econòmicament sostenible**, que es financi amb una aportació adequada de recursos públics i també amb altres fonts de recursos generats per la mateixa activitat de la Universitat.

- 
- **Una universitat urbana, oberta i acollidora, centrada en els reptes que afronten Barcelona i el seu entorn urbà**, que aprofiti la modernitat i la creativitat d'una ciutat oberta al món com a font d'inspiració per incidir en la transformació de la universitat.

Valors

Més enllà de la generació i la transmissió del coneixement, la identitat de la Universitat Pompeu Fabra ha d'associar-se a un conjunt de valors imprescindibles que ens han de permetre millorar com a persones i consolidar-nos com una comunitat **universitària** ètica cada vegada més global.

- **La pluralitat.** Per integrar la diversitat de punts de vista i d'ideologies, sempre que aquests no incorrin en discursos d'odi o discriminatoris, i per defensar la col·legialitat, promovent la paritat d'estima, el reconeixement i la col·laboració entre tots els àmbits de coneixement i entre totes les activitats que es duen a terme a la Universitat.
- **La llibertat acadèmica.** Per garantir que la recerca, la docència, la transferència i el debat intel·lectual es desenvolupin sense ingerències ni censures, protegint el dret dels membres de la comunitat universitària a plantejar amb responsabilitat i respecte preguntes incòmodes, a defensar idees minoritàries i a explorar camins de pensament crític.
- **El dinamisme.** Per estar desperts davant del món que ens envolta, ser-ne agents actius i alhora saber adaptar-nos i donar resposta, de manera àgil, tant als canvis que s'hi produeixen com a les noves necessitats que se'n deriven.
- **L'equitat.** Per garantir la igualtat d'oportunitats i de condicions, per combatre les desigualtats o la discriminació per raó de sexe, d'identitat de gènere, de classe social, d'origen ètnic o racial, d'orientació sexual i de diversitat funcional, així com per formar professionals i ciutadans que posteriorment traslladin aquests valors –i també tots els altres que es recullen en aquesta estratègia– als seus cercles personals i professionals.
- **L'autonomia.** Perquè a partir del reconeixement de la nostra pròpia identitat com a universitat puguem disposar de la capacitat organitzativa, financera i normativa que ens permeti assolir els nostres objectius de la millor manera possible.
- **El compromís.** Per esdevenir elements actius i motors de canvi i d'innovació de la societat i contribuir així, amb creativitat, esperit crític, honestat, proactivitat i llibertat acadèmica, a donar resposta als problemes i als eventuais conflictes que afecten la nostra societat i el nostre entorn.
- **El rigor.** Tant des del punt de vista acadèmic com des del punt de vista humà, per treballar, amb autoexigència i al màxim del nostre potencial, per esdevenir un referent en l'ensenyament, en la recerca, en la transferència de coneixement i també en la manera de treballar i de gestionar.
- **La generositat.** Per treballar en xarxa amb les institucions i les entitats del nostre entorn immediat i d'altres indrets que ens puguin ajudar a donar una millor resposta als reptes col·lectius i a tenir un impacte encara més significatiu en el conjunt de la societat.
- **El retiment de comptes.** Per establir una relació directa amb les institucions i amb els col·lectius als quals retem comptes i per explicar-los amb transparència els objectius que ens proposem i els resultats que obtenim, amb sensibilitat per absorbir les seves valoracions.

3. Eixos transversals

Atenent als escenaris globals i canviants en què la Universitat Pompeu Fabra està immersa, s'identifiquen uns elements clau de transformació als quals es vol donar una consideració especial amb vista al desenvolupament de la nostra institució en els pròxims anys. Sota la idea de la transversalitat, els quatre eixos següents constitueixen vectors que impregnen tots els àmbits de l'estratègia i que permeten concretar i estimular nombroses estratègies per a cadascun d'ells.

a) **Mantenir-se com una universitat preeminent a Europa, amb projecció global**

Cal aprofundir la nostra internacionalització tant cap a dintre de la Universitat com cap a fora, amb l'objectiu de consolidar la UPF com una universitat catalana reconeguda arreu del món. Per poder assolir aquest objectiu cal que siguem una universitat plenament multilingüe, capaç d'atreure talent d'arreu i amb una sòlida reputació internacional per la qualitat de la recerca, el prestigi dels professors, dels investigadors i de tot el personal que hi treballa, la satisfacció de les persones i les fructíferes carreres professionals dels *alumni*. La promoció del multilingüisme ha d'anar acompanyada de la defensa del català, com a llengua pròpia de la Universitat, per potenciar-ne l'ús, **garantir-ne la presència** en tots els àmbits i prestigiar-la. Cal, també, que potenciem la mobilitat internacional, la col·laboració amb institucions científiques d'arreu del món i el treball en el marc de xarxes i iniciatives internacionals de primer nivell, i que en tinguem cura. **La UPF ha de ser selectiva en l'elecció dels arcs de cooperació en què participa, i ha de tenir-hi un paper proactiu que ajudi a impulsar millores en l'àmbit de l'ensenyament superior i contribueixi a construir una societat més cohesionada, més equitativa i més justa.**

Cal, doncs, que desenvolupem una cultura d'universitat internacional, amb un alt nivell de qualitat dels serveis, de rellevància de les nostres activitats i de prestigi del nostre professorat que impregnin l'estructura i el funcionament general de la Universitat.

b) **Consolidar-se com una universitat socialment responsable i sostenible**


Cal que continuem sent una universitat de mida mitjana i propera, sensible al nostre entorn, socialment responsable en les nostres relacions amb múltiples agents culturals, socials i econòmics i que aportem respostes a les necessitats del país i del món. Volem apostar per un model transformador de la responsabilitat social, de caràcter integral, que incorpori tots els àmbits de la nostra universitat i que aspiri a l'excel·lència.

Cal que promoguem i que garantim col·lectivament les múltiples dimensions de la responsabilitat universitària –la sostenibilitat ambiental, la consciència ètica, l'impuls de la llengua catalana, la perspectiva de gènere, la solidaritat i la cooperació, el voluntariat, la promoció d'hàbits de vida saludables o l'atenció a la diversitat funcional–, com a components essencials d'una universitat amb un esperit responsable, i que ens hi comprometem. Pensar la Universitat com un espai de reflexió crítica, accessible i obert a la societat, és un requisit necessari perquè s'hi puguin sentir acollits diversos col·lectius, com ara la gent gran, els estudiants de secundària o els nostres veïns més pròxims. En els pròxims anys la UPF ha d'intensificar encara més la seva tasca científica i institucional per fer front als desafiaments inherents al benestar de la societat.

c) **Enfortir-se com una universitat que treballa en xarxa**

Cal desenvolupar encara més les capacitats col·laboratives entre els diferents col·lectius i entre les diferents unitats i serveis de la Universitat per tal de poder treballar de manera més personalitzada, flexible i integrada, tant internament com externament.

Cal que teixim vincles més intensos amb les entitats i les institucions del nostre entorn, a tots els nivells, al voltant de les qüestions que considerem prioritàries, que hi aportem valor



i que aprofitem totes les oportunitats d'aprendre d'aquests intercanvis per millorar les nostres activitats vinculades a la docència, a la recerca, a la innovació, a la transferència de coneixement i a la gestió. La Universitat Pompeu Fabra forma part d'un ecosistema que, en la seva diversitat, la fa més forta i l'ajuda a treure el màxim rendiment de la seva especialització.

Cal multiplicar i aprofundir les relacions que la Universitat té amb els seus interlocutors del món professional, social, productiu o cultural i fer-hi aportacions diferencials, singulars, difícilment imitables, que contribueixin a enfortir la nostra reputació.

Per tal de fomentar aquest eix transversal –i també els altres– cal saber aprofitar al màxim les oportunitats que ofereixen els desenvolupaments tecnològics, i molt especialment els vinculats a la intel·ligència artificial generativa.

d) Esdevenir una universitat de màxima qualitat, que actua a partir d'evidències i que s'avalua

Cal refermar el nostre compromís rigorós amb la recerca i la transferència, amb la innovació docent i amb la millora contínua. L'excel·lència només és possible si la Universitat actua a partir d'evidències, si basa les seves decisions en dades fiables, en resultats d'avaluació i en una anàlisi crítica dels processos institucionals. Cal fomentar encara més una cultura organitzativa que valori la transparència, la reflexió i la presa de decisions informades, vetllant en tot moment perquè tots els àmbits de la Universitat –des de la gestió fins a la docència, la recerca i la transferència– estiguin orientats a l'excel·lència i a la millora contínua. L'autoavaluació sistemàtica ha de ser un element central d'aquest procés, que ens ha de permetre reconèixer allò que fem bé, identificar els punts forts i les àrees de millora i impulsar la innovació i l'adaptació als canvis del context acadèmic i social. En aquest sentit, cal entendre l'autoavaluació com l'expressió d'un compromís profund amb la voluntat de millorar, no com un exercici de fiscalització.

Cal que aquesta vocació d'excel·lència vagi acompanyada d'un compromís permanent amb la qualitat i la responsabilitat, prenent com a referència els estàndards nacionals i internacionals més exigents. Cal, també, que la Universitat s'obri més a la societat, que col·labori activament amb els seus actors i que es posicioni com a referent en la generació de coneixement rellevant. L'autoavaluació no ha de servir només per millorar internament, sinó també per demostrar públicament la nostra trajectòria i els nostres resultats, per reforçar la confiança dels estudiants, dels graduats, del personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis, del professorat, dels investigadors i de la societat en general. És així com la Universitat esdevé un espai de referència, obert, crític i compromès amb la qualitat i la millora contínua.

4. Àmbits estratègics

Seguint el camí obert pel primer pla estratègic de la UPF (2016-2025), aquest marc s'estructura al voltant de cinc àmbits estratègics: **comunitat**; **docència**, **recerca i transferència de coneixement**; **entorn i projecció**, i **finançament i governança**. A diferència del primer, el nou marc amplia l'abast de l'àmbit de la recerca per incloure-hi també la transferència de coneixement, i altera a més l'ordre dels diferents àmbits per situar en primer lloc el referent a la comunitat. Aquests cinc àmbits estableixen els objectius que col·lectivament ens proposem d'assolir per al 2037 i les estratègies que en depenen, en el marc dels quatre eixos transversals indicats prèviament.

Comunitat


“Una comunitat universitària responsable i compromesa, plural i connectada”

La UPF és una universitat pública catalana d'excel·lència, que combina una forta identitat local amb una clara vocació global i que vol consolidar-se com una institució oberta, accessible i profundament compromesa amb la col·laboració i amb la transversalitat. Aquesta comunitat plural –formada per estudiants, personal docent i investigador, personal tècnic, de gestió, d'administració i de serveis i *alumni*– es caracteritza per la proximitat i el dinamisme i per una connexió internacional creixent. La singularitat de la UPF rau també en el seu **model flexible i amb arrels socials**, que promou la sostenibilitat integral –social, econòmica, ambiental i humana–, el benestar col·lectiu, la transferència amb impacte transformador i la llibertat de càtedra. És fonamental impulsar un compromís institucional més ferm, millorar la comunicació interna amb noves eines i afavorir el suport a projectes amb potencial transformador. La UPF ha de contribuir activament a formar ciutadans compromesos amb la societat i **també a potenciar l'ús de la llengua catalana en el conjunt de la seva activitat**.

És important reforçar la identitat corporativa i el sentiment de pertinença a la UPF mitjançant activitats que promoguin la cohesió, estimulin el vincle emocional i afavoreixin el benestar de tothom, incloses les persones que ja han marxat de la Universitat. La relació amb els *alumni* ha de transcendir el marc tradicional d'oferta de serveis o captació de recursos i avançar cap a una oferta més decidida de programes de formació al llarg de la vida oberts a tota la comunitat. També convindria crear nous espais oberts a tota la comunitat, en què els antics alumnes i els estudiants actuals puguin compartir coneixements, experiències i nous projectes. Aquesta oferta singular contribuirà a reforçar la innovació educativa i a promoure la cooperació intergeneracional i ajudarà a convertir la UPF en un referent de l'acompanyament al llarg de la vida de les persones que conformen la comunitat.

Els estudiants han de tenir un paper fonamental en la vida universitària. La UPF ha d'adaptar-se als seus interessos i valors canviants i ha de respondre a les seves necessitats mitjançant serveis, activitats, competències i recursos que els siguin útils i que esdevinguin referents al llarg de la vida. Pel que fa al professorat i **als recercadors**, cal reforçar els mecanismes per atraure i retenir el millor talent, **continuar impulsant la mobilitat mitjançant la formació contínua i impulsar mesures que ajudin a desenvolupar de manera equilibrada les diferents dimensions –docència, recerca, transferència, gestió– que integren la seva activitat. També cal continuar treballant per aconseguir la igualtat efectiva en tots els nivells de la carrera professional.**

Finalment, en relació amb el personal tècnic, de gestió i d'administració i de serveis, la Universitat ha d'afrontar els dos reptes següents: en primer lloc, cal continuar treballant per oferir noves oportunitats de promoció que en millorin la carrera laboral i n'incentivin tant el nivell d'implicació com el sentiment de pertinença; i, en segon lloc, cal afrontar **de manera ordenada, transparent i amb la mirada posada en el futur** el repte del relleu generacional previst per als pròxims anys. Aquesta transició és també una oportunitat per incorporar nous perfils professionals que enriqueixin i modernitzin l'estructura organitzativa de la institució.



En relació amb tots els col·lectius, cal continuar treballant per trobar respostes a reptes com el cost de vida a Barcelona o la mobilitat, explorar noves vies per afavorir la conciliació i continuar promovent de manera activa la salut física i mental i el benestar de tothom. Alhora, cal continuar reforçant tant la recepció i la integració dels nous membres a cadascun d'aquests col·lectius com el seu acompanyament al llarg de les diferents etapes de la vida acadèmica i professional.

➔ Estratègia 1. Promoure el benestar i la formació integral de la comunitat

- **Creant espais flexibles, saludables i polivalents** adequats a noves formes de treball que facilitin la interacció entre tots els col·lectius per garantir unes relacions més igualitàries i horitzontals. **En el disseny d'aquests espais és fonamental atendre a les diferents situacions i necessitats dels membres de la comunitat i afavorir-ne sempre el caràcter inclusiu.**
- **Potenciant la creació de punts de trobada per als estudiants** als diferents campus de la Universitat que serveixin per treballar-hi i socialitzar-se **en entorns distesos i segurs**, per tal de fomentar una comunitat d'estudiants amb millor benestar emocional.
- **Garantint la creació de noves infraestructures** necessàries per ampliar i completar les activitats de la comunitat universitària en els tres campus de la Universitat i en altres entorns.
- **Promovent polítiques que assegurin la retenció de talent i la transferència de coneixement** entre les diferents generacions que integren la comunitat universitària, per tal d'assegurar un relleu generacional entre col·lectius que permeti afrontar els canvis demogràfics, especialment en l'àmbit del PTGAS i el PDI.
- **Fomentant el treball transversal de la comunitat universitària** per tal d'assolir una major relació entre disciplines, unitats i col·lectius i de millorar-ne el sentiment de pertinença.
- **Donant un nou impuls a la formació del personal**, tant en l'àmbit acadèmic com en el de la gestió, amb un enfocament més innovador i interseccional que alterni diferents modalitats de participació i assegurui el coneixement de les darreres innovacions tecnològiques, com per exemple la intel·ligència artificial.
- **Impulsant projectes col·laboratius entre professors i estudiants més enllà de l'aula**, mitjançant laboratoris d'idees, espais d'innovació docent i grups mixtos de treball sobre temes clau per a la vida universitària (com ara sostenibilitat, igualtat, benestar o comunicació).
- **Oferint més activitats esportives, socials i culturals** al conjunt de la comunitat universitària, que siguin interessants per a tothom i que serveixin també com a mitjà de prevenció i de promoció de la salut mental i facilitin el suport mutu i els vincles de la comunitat.

➔ Estratègia 2. Enfortir una comunitat participativa i socialment compromesa

- **Situant la participació com un tret identitari de la Universitat**, de manera que es potenciïn el compromís, el diàleg i el debat constant dins i fora dels òrgans de govern com a manera de prendre les millors decisions. En aquest context, cal incentivar les competències socials, el lideratge participatiu i la cultura democràtica.
- **Oferint activitats que reforcin i facin més visible el compromís social de la UPF**, amb les quals es desenvolupi l'esperit de voluntariat i que permetin als membres de la comunitat universitària formar-se com a ciutadans amb valors democràtics.
- **Dissenyant i implementant polítiques d'acolliment, de suport, d'assessorament i de seguiment continu** adreçades als membres dels diversos

col·lectius de la Universitat, alhora que es fomenta el manteniment dels lligams amb tothom que hagi estat vinculat a la UPF. Cal establir també noves mesures d'integració en el marc de la creixent internacionalització de la Universitat i de la forta diversificació cultural que aquest procés representa, també com a conseqüència de la creixent diversificació social dels col·lectius que accedeixen a la Universitat fruit dels canvis dels darrers anys.

- **Promovent el suport al teixit associatiu i a la participació estudiantil**, impulsant les iniciatives, la tasca i la visibilitat de les associacions estudiantils i, molt especialment, l'activitat del Consell d'Estudiants de la UPF, com a òrgan de representació dels estudiants.
- **Impulsant mesures que reforcin el paper de la Universitat com a motor d'equitat**, explorant vies i treballant amb altres institucions per afavorir l'accés a la Universitat del màxim nombre de persones, amb independència dels seus recursos econòmics. També cal actuar activament com a altaveu de la importància de l'equitat i augmentar progressivament els programes de beques i ajuts propis.
- **Ampliant el rol que tenen els alumni dins la comunitat**. Cal enfortir el sentiment de pertinença dels estudiants, per tal que quan siguin antics alumnes aquest es mantingui; i cal, també, continuar treballant perquè la UPF sigui un referent constant al llarg de la seves carreres professionals i personals. En aquest sentit, cal pensar i posar en marxa nous formats d'aprenentatge que, com ara les microcredencials, els ajudin a continuar formant-se al llarg de la vida.


➔ **Estratègia 3. Construir activament una comunitat plural, igualitària i inclusiva**

- **Liderant discursos i polítiques de projecció institucional exemplars** que mantinguin l'equilibri entre l'esperit jove de la Universitat i una identitat consolidada i que, anant més enllà de la comunicació d'activitats i de resultats, integrin i promoguin la transparència, la diversitat, la sostenibilitat, la igualtat i la inclusió com a valors referents de la Universitat.
- **Implementant polítiques d'igualtat i d'inclusió**, amb l'objectiu de forjar una comunitat acollidora, equitativa i socialment responsable que combati les desigualtats i les discriminacions. Cal treballar activament per afavorir que l'accés a l'educació sigui meritocràtic, i enfortir el paper de la Universitat com a eina d'equitat social. També cal continuar treballant per fer de la Universitat un espai lliure de qualsevol discriminació o abús, **incloent-hi els relacionats amb els discursos d'odi adreçats a persones o a col·lectius concrets**.
- **Fomentant una comunitat universitària compromesa** amb els valors democràtics, amb la llengua catalana i amb la vida social, política, econòmica, esportiva i cultural del país.
- **Estimulant la responsabilitat col·lectiva i el servei públic de la comunitat universitària** a través de la transferència de coneixement, la implicació en el debat públic i la promoció de valors democràtics i de justícia social.
- **Assumint els reptes ecosocials i d'emergència climàtica** i duent a terme actuacions concretes que impregnin i orientin els valors, la presa de decisions i les accions de la comunitat universitària en aquest sentit, en benefici, també, de les generacions futures.
- **Transferint a la societat els valors i els coneixements adquirits** en l'entorn universitari, i convertir-los en un motor de pensament crític i de transformació social.

Docència

“Un model educatiu distintiu i personalitzat, amb una proposta flexible”

La docència de qualitat ha caracteritzat la UPF des dels seus inicis. Les claus en són, entre altres aspectes, l'impuls de la innovació docent mitjançant la formació contínua del



professorat, la integració dels estudiants en activitats pràctiques des del primer dia, la incorporació a la docència de les tecnologies emergents i l'ús estratègic de les dades, la renovació pedagògica i la defensa i l'impuls del multilingüisme a les aules, amb una atenció especial al foment de la llengua catalana. Alhora, es dissenyen programes formatius flexibles, que cada estudiant pot personalitzar amb ensenyaments transversals o interdisciplinaris, per esdevenir així un agent actiu en la definició de la seva educació. Tots aquests elements configuren un model educatiu que, **partint de la convicció que la formació va més enllà de la docència i de les activitats que es fan a les aules**, convida els estudiants a implicar-s'hi activament i els proporciona una formació sòlida en cada àmbit disciplinari. En aquest model té **i ha de continuar tenint** un paper important la presencialitat, que sempre ha de guiar-se pel disseny de continguts i de formats que afavoreixin al màxim el procés d'aprenentatge del conjunt d'estudiants. **I també ha de tenir un paper important l'ús del català i el seu foment.**

De la mateixa manera, aquest model també es preocupa per formar ciutadans cultes, tant des del punt de vista acadèmic com des del punt de vista humà, i compromesos amb el desenvolupament sostenible i el benestar planetari. Alhora, també es preocupa de proporcionar-los les eines i de dotar-los de les capacitats necessàries perquè puguin adaptar-se als canvis i desenvolupar competències vinculades a la flexibilitat, a la comunicació, a l'esperit crític o a les tecnologies emergents. Els exigents criteris de permanència en els estudis, juntament amb un sòlid marc d'avaluació de les competències i dels resultats d'aprenentatge, han contribuït també al bon funcionament del model proposat per la UPF. Així mateix, s'ha mantingut clarament la voluntat de fomentar la internacionalització, gràcies a la qual la UPF presenta unes bones taxes de mobilitat i és la universitat europea amb més demanda d'estudiants Erasmus amb relació a la seva grandària.

Fins ara, els estudiants de la UPF han obtingut sempre unes taxes de rendiment molt elevades i una bona inserció laboral, i s'han mostrat, a més, altament satisfets amb la seva experiència formativa a la UPF. Això ha comportat que moltes de les titulacions de la UPF s'hagin convertit en un referent educatiu tant dins el sistema universitari català com dins l'estatal. No obstant això, cal continuar treballant per millorar el reconeixement dels titulats per la UPF en qualsevol àmbit i nivell, des del grau fins al doctorat, i mantenir i impulsar uns estàndards d'exigència elevats que, a més d'incorporar una formació en valors i de promoure un compromís social clar, permetin als nostres estudiants desenvolupar tot el seu potencial. **En la formació en valors hi ha de tenir un paper destacat la defensa d'una societat més equitativa, inclusiva i lliure de discriminacions.** Alhora, en un entorn educatiu i professional canviant com l'actual, cal treballar per dissenyar i impulsar nous formats educatius que afavoreixin l'aprenentatge al llarg de la vida i que acostin la Universitat a grups d'edat amb nivells formatius i experiències professionals i personals diferents dels de les generacions joves que tradicionalment conformen el col·lectiu d'estudiants.

➡ Estratègia 1. Consolidar un model educatiu propi i singular

- **Implementant una proposta educativa flexible** que amplii les oportunitats de formació més enllà dels plans d'estudis i que permeti als estudiants gestionar el seu aprenentatge i dissenyar el seu propi itinerari formatiu, amb models **i eines** d'aprenentatge **inclusius** que en potenciïn la responsabilitat, els donin més protagonisme i n'estimulin el pensament crític.
- **Tenint un professorat motivat, motivador i innovador**, amb una bona formació en docència i que sigui guia i mentor dels estudiants. Els docents han de rebre el suport adequat perquè puguin atendre la individualitat dels estudiants, i han de tenir, alhora, uns incentius adequats i suficients que encoratgin i premiïn la seva tasca docent.
- **Fusionant la recerca, la innovació i la docència en el procés d'aprenentatge**, de manera que els docents facin els estudiants participants de les activitats de recerca

i de transferència de la Universitat. Amb aquesta finalitat, cal incorporar competències específiques a les matèries de grau, vincular els treballs de fi de grau i de màster amb grups de recerca i impulsar projectes que estableixin la investigació com a eix longitudinal.

- **Posant l'èmfasi en les competències transversals, tant digitals i d'emprenedoria com de treball col·laboratiu i comunicatives dels estudiants**, vinculades a l'exercici del pensament crític i reflexiu sobre la base dels valors ètics. Cal treballar perquè tots els plans d'estudis incorporin assignatures i metodologies que fomentin aquestes competències.
- **Redefinint espais (físics i virtuals) en el procés d'aprenentatge**, de manera que s'hi incorporin totes les possibilitats que ofereix la tecnologia per **distingir i organitzar de manera diferent els moments d'interacció personal, d'acompanyament i de treball conjunt amb el professor, per una banda, i els moments de descobriment, d'estudi i de treball autònom de l'estudiant, per altra banda, i crear així nous formats i escenaris docents**. Cal aprofitar totes les possibilitats de la docència, així com les metodologies híbrides o els nous models que fomenten una interacció més horitzontal entre professors i estudiants.
- **Impulsant el compromís dels estudiants amb els reptes globals de la societat**, integrant els objectius de desenvolupament sostenible en la metodologia docent i en el procés d'aprenentatge, així com promovent que durant els anys de formació a la UPF els estudiants participin en activitats de voluntariat, en projectes de responsabilitat social i en iniciatives de sostenibilitat.

11

➔ **Estratègia 2. Donar resposta a una demanda de formació exigent i canviant**

- **Oferint titulacions innovadores, de qualitat i actualitzades** que, aprofitant les oportunitats que ofereixen la tecnologia i els diferents formats educatius, donin resposta a les necessitats de la societat.
- **Promocionant la transversalitat en el grau i l'especialització en el postgrau** mitjançant una diversitat d'iniciatives, com ara nous programes interdisciplinaris i la inclusió de mencions, de mínors i d'especialitats.
- **Potenciant les capacitats dels estudiants**, considerant les diferents trajectòries d'aprenentatge, per mantenir-ne i estimular-ne la motivació al llarg de tot el cicle d'estudi i garantir la igualtat d'oportunitats entre tots els estudiants.
- **Proposant una oferta que permeti atraure els estudiants amb més potencial i motivació**, fent un esforç especial per promocionar els graus i el model educatiu diferencial de la UPF, i que garanteixi el desenvolupament de les capacitats acadèmiques i personals d'aquests estudiants.
- **Augmentant l'oferta d'ensenyaments de postgrau i la formació al llarg de la vida**, actualitzant-ne els continguts regularment per adaptar-les a nous perfils d'especialització, i reforçant el component professional i la reputació acadèmica dels programes de màster i d'altres ofertes formatives de postgrau.
- **Donant més suport a la inserció laboral i a la continuació dels estudis** amb un ventall de pràctiques curriculars i extracurriculars ampli i de qualitat, amb un acompanyament personalitzat a l'estudiant tant en el seu procés d'assoliment de competències professionals com en el seu procés d'inserció laboral, amb programes d'informació i d'assessorament personalitzats que permetin escollir i preparar amb èxit l'admissió als postgraus més adients, i fomentant la relació entre els estudiants i els graduats i els antics alumnes de la Universitat.

Recerca i transferència de coneixement

“Una universitat de recerca amb vocació internacional i orientada a generar l'impacte més significatiu possible en l'entorn i a la societat”

La UPF es defineix com una universitat orientada cap a la recerca. La seva comunitat acadèmica es distingeix per la seva recerca de qualitat, la seva capacitat per captar fons mitjançant convocatòries competitives i per atraure talent recercador i, cada vegada més, per la interdisciplinarietat, la innovació i l'orientació de la seva recerca cap a la millora de l'entorn i de la societat. Aquest compromís ferm per la recerca ha consolidat la UPF com una universitat líder al conjunt de l'Estat, que destaca tant per la seva capacitat per treballar en xarxa amb altres entitats i institucions científiques de primer nivell com per la seva visibilitat internacional. També han contribuït a aquesta bona reputació la seva capacitat per dissenyar fórmules creatives i incentius per crear entorns favorables per a la recerca i el ferm compromís de tots els departaments amb l'atracció i la retenció del millor talent nacional i internacional.

La UPF ha esdevingut en les darrers dècades una institució científica de referència pel que fa al foment de la meritocràcia i la internacionalització de la seva comunitat recercadora. Cal que en els pròxims anys la UPF mantingui la seva capacitat de generar coneixement i que es consolidi també com un laboratori d'idees i de solucions, mitjançant la integració de la innovació i la ciència oberta i una major col·laboració amb altres agents; d'aquesta manera la nostra universitat impulsarà el seu caràcter dinàmic i flexible i reforçarà la seva connexió amb els grans desafiaments locals i globals del nostre temps. **En paral·lel, cal que la recerca de la Universitat s'alineï encara més amb les polítiques orientades a afavorir una major equitat i una major sostenibilitat.** En altres paraules, la UPF ha de continuar impulsant fermament la “recerca significativa” (*meaningful research*).


Per tal de mantenir aquesta posició de lideratge cal continuar impulsant fermament el sistema de *tenure track* com a mecanisme principal per captar talent, i que és un exemple clar d'innovació en un context marcat per les rigideses normatives i les dificultats de finançament. També cal continuar impulsant els programes competitiu orientats a l'atracció i la retenció del millor talent nacional i internacional, com ara el programes ICREA, ATRAE o Serra Húnter Sènior. En la mateixa direcció, cal continuar aprofitant les oportunitats que ofereixen altres programes de captació de talent més jove impulsats per les administracions de la Generalitat de Catalunya i de l'Estat. En paral·lel, cal fomentar les capacitats de lideratge científic del talent incorporat, ajudant-los a presentar-se a convocatòries competitives d'abast internacional i acompanyant-los en la creació de nous equips investigadors. Així mateix, cal aprofundir en el suport institucional a les activitats de recerca i de transferència de coneixement, i cal continuar creant sinergies amb les institucions i els centres de recerca del nostre entorn i d'arreu, per tal de reforça la qualitat i la internacionalització de la Universitat. I, per descomptat, cal continuar avançant en el foment de bones pràctiques que contribueixin a crear una cultura de treball que, sense renunciar a la cerca dels millors resultats científics, sigui oberta, equitativa, respectuosa i compromesa amb el benestar de tota la comunitat.

Finalment, el repte d'integrar millor l'àmbit docent i el de la recerca demana un nou model de relació entre tots dos àmbits que els connecti més i que incorpori en totes dues àrees la innovació i la transferència. En paral·lel, la innovació i la transferència que s'impulsen des de la Universitat han d'anar més enllà dels models tradicionals i han d'arribar al major nombre possible d'agents i d'espais empresarials i socials, per tal de consolidar el rol de la UPF com a universitat dinàmica capaç de transformar constantment el seu entorn i la societat.

➡ Estratègia 1. Consolidar la recerca significativa com un dels trets definitoris de la Universitat

- **Impulsant una política avançada i singular de captació i retenció de talent** que incorpori processos digitals i criteris de selecció compatibles amb els estàndards globals d'excel·lència. Aquesta política ha de fomentar la flexibilitat contractual, l'avaluació meritocràtica contínua i la promoció d'una carrera acadèmica transparent, inclusiva i basada en el reconeixement del lideratge, en la llibertat científica i en les perspectives professionals a llarg termini.
- **Promovent la recerca transversal i interdisciplinària de màxima qualitat**, facilitant espais de co-creació (labs d'innovació, *hackathons*, xarxes de mentors) i estructures flexibles per explotar les oportunitats a la intersecció de diferents disciplines.
- **Creant els espais i les condicions òptims per afavorir la transferència i l'emprenedoria social** entre tots els investigadors que desenvolupen projectes de recerca amb resultats aplicables a la societat i a l'entorn. Cal treballar per dissenyar i implantar programes i incentius que fomentin la translació efectiva dels resultats a la societat i al teixit empresarial, i afavorir el lideratge de projectes d'innovació oberta i les col·laboracions estratègiques a escala internacional.
- **Potenciant la captació de recursos externs**, amb una atenció especial a la diversificació de les fonts de finançament, a la participació activa en consorcis internacionals i al suport a iniciatives emprenedores. Cal continuar promovent una cultura institucional en què la recerca competitiva transversal sigui motor d'innovació, i facilitar l'accés a grans convocatòries europees i a aliances globals amb universitats capdavanteres.
- **Enfortint els programes de doctorat dels diferents àmbits de coneixement**, adoptant noves mesures que millorin les condicions en què el col·lectiu de doctorands desenvolupen les seves activitats de recerca, establint vincles més intensos amb el món empresarial i institucional mitjançant iniciatives com els doctorats industrials i fomentant una cultura de treball més col·laborativa i respectuosa amb tothom.
- **Adaptant permanentment les estructures de suport a la recerca i a la transferència de coneixement**, dotant-les de capacitat per respondre ràpidament als reptes tecnològics (digitalització, intel·ligència artificial, ciència oberta) i garantint l'autonomia dels grups i dels centres. Cal prioritzar el desenvolupament d'una administració àgil, digitalitzada, que optimitzi la gestió de recursos i doni suport actiu tant a la recerca competitiva com a projectes d'alt potencial transformador. Cal reforçar també els serveis científico-tècnics, essencials per al desenvolupament de projectes de recerca.
- **Reforçant els vincles entre la Universitat i les institucions i els centres de recerca del nostre entorn i d'arreu**, prioritzant la creació de sinergies mitjançant projectes conjunts, laboratoris interdisciplinaris i estructures de governança compartida. Cal avançar en la consolidació d'un ecosistema col·laboratiu que incrementi la capacitat internacional i l'impacte de la recerca de la UPF en xarxa.
- **Fomentant la col·laboració público-privada**, impulsant projectes en què col·laborin agents i actors d'ambdós sectors que comparteixin la visió i els valors de la Universitat; aprofitant encara més les oportunitats de finançament que ofereixen algunes entitats privades, i ideant formes de cooperació innovadores entre la Universitat i el sector privat. En totes aquestes iniciatives cal vetllar sempre per l'autonomia de la Universitat i per la coherència amb els principis que la inspiren.

➡ Estratègia 2. Consolidar un model de recerca i d'innovació transversal a tota la UPF, sensible a les singularitats pròpies de cada àmbit del coneixement

- 
- **Aprofundint en la internacionalització en tots els àmbits de recerca i transferència de coneixement**, afavorint el desenvolupament de col·laboracions i de partenariats internacionals sòlids, així com la participació i el lideratge actiu en els debats científics globals més rellevants, mitjançant una estratègia proactiva de suport i d'incentius.
 - **Fomentant les interrelacions i la integració intensiva entre la docència, la recerca i la transferència de coneixement**, a través d'iniciatives innovadores que acostin l'activitat dels grups de recerca a les aules i que estimulin la creativitat científica dels estudiants des de les primeres etapes formatives, i amb la creació de nous ponts de col·laboració entre diferents àmbits i unitats.
 - **Afavorint la projecció social i la visibilitat dels resultats de la recerca, el coneixement i la innovació a la societat**, aplicant estratègies de comunicació científica accessibles i dinàmiques, que incloguin la participació ciutadana, la divulgació de la tasca i de les experiències recollides pels grups de recerca, així com el foment de pràctiques professionals dins els equips investigadors.
 - **Basant-se en processos d'avaluació externa adaptats a la diversitat dels camps científics**, que combinin indicadors quantitius i qualitius i que reconeguin l'activitat de transferència en totes les seves formes, i que garanteixin que els resultats i les recomanacions són una guia fonamental per al desenvolupament i la presa de decisions estratègiques. Cal també avançar en l'impuls de comitès assessors externs que, en el marc de cadascun dels àmbits del coneixement, ajudin els diferents departaments a definir les seves estratègies de recerca i a identificar i a projectar nou talent, per tal de promoure un ecosistema transparent i basat en criteris internacionalment homologables.
 - **Fent que el nostre model de recerca i d'innovació esdevingui un element dinamitzador dels programes de doctorat i de postgrau**, que els converteixi en un pol d'atracció internacional de talent i en un pilar essencial de la recerca, amb continguts transversals que integrin formació i creixement professional, i que fomenti que els doctors formats a la UPF siguin altament valorats i sol·licitats arreu.
 - **Promouent activament la cultura de la recerca oberta i la ciència responsable**, afavorint la compartició de dades, de codis i de resultats a través de repositoris accessibles per tota la comunitat, la publicació en obert i la participació inclusiva de diversos agents socials i comunitats en els processos de generació i aplicació del coneixement. Aquesta pràctica ha de contribuir no només a enfortir la qualitat i l'impacte científic de la recerca, sinó també a consolidar la confiança social i la implicació ciutadana, alineant la recerca de la UPF amb els valors globals d'equitat, ètica i sostenibilitat.

Entorn i projecció

“Una institució arrelada a la ciutat, oberta, dinamitzadora, compromesa, amb esperit crític, transformadora i amb vocació internacional”

La Universitat Pompeu Fabra té una imatge sòlida i una projecció d'excel·lència reconeguda, com ho avalen l'elevada demanda als estudis de grau, la presència destacada en els principals rànquings globals, la diversitat i la internacionalització del seu professorat i el gran nombre d'estudiants d'arreu del món que participen en els programes de màster i de doctorat. En els darrers anys la Universitat també ha fet passes importants en relació amb el seu compromís profund i actiu amb la responsabilitat social, que guia tota institució pública i que impulsa la formació no només de professionals excel·lents, sinó també de ciutadans compromesos i d'agents crítics de canvi. No obstant això, encara hi ha marge de millora, i cal per tant continuar fent esforços en aquesta direcció.

La UPF aspira a ser un far en la generació i la transmissió de valors que dotin els seus graduats d'un valor afegit únic en l'àmbit personal i social. Aquesta aspiració inclou no

només l'excel·lència acadèmica, sinó també l'excel·lència humana i cultural, i per això cal que la UPF enforteixi la singularitat del seu relat institucional i destaquï la seva capacitat innovadora en un món marcat per una transformació digital i tecnològica accelerada. Per tant, cal que la Universitat comuniqui amb més força i claredat tot allò que fa, tot allò que pot oferir i aportar a la societat, que contribueix a construir un futur més just i sostenible.

L'enfocament profundament centrat en les persones, que és present en tots els àmbits del coneixement que la UPF abraça, genera una oportunitat estratègica per intensificar la interacció i les sinergies entre la Universitat i la ciutat, de la qual és un actiu fonamental. Aquest factor, unit a la característica de ser una universitat relativament petita però amb una reputació excel·lent i un perfil disciplinari d'alta qualitat, crea un entorn únic que atrau talent internacional, tant d'estudiants com de professorat. Per tot això, la UPF ha esdevingut un motor clau en la transformació social, cultural, econòmica i política de Barcelona, de la resta de Catalunya i del seu entorn més ampli, un repte que cal continuar assumint amb una implicació activa i estratègica que prioritzi el vincle amb la ciutat i amb el país.

La UPF ha de continuar projectant-se al món com una universitat d'avantguarda, amb una identitat clara, ambiciosa i singular, que no té por d'assumir riscos, que interactua i col·labora amb les institucions del seu entorn i que assumeix amb confiança el seu paper protagonista en l'ensenyament superior europeu, molt especialment en la recerca d'impacte i en la docència d'excel·lència.

➔ Estratègia 1. Incidir positivament en l'entorn des de la Universitat

- **Duent a terme actuacions estratègiques i implementar polítiques pioneres** que posicionin la UPF com un agent líder transformador de la realitat econòmica, política i social, tant en l'àmbit local com a escala global.
- **Fomentant la transferència i la difusió oberta i accessible de coneixement a la societat**, divulgant de manera constant i decidida els resultats de la recerca, consolidant vincles estratègics amb institucions culturals rellevants i estimulant la creació multidisciplinària i artística com a eixos integradors i com a motor essencial d'innovació social.
- **Reforçant la vocació emprenedora i la capacitat d'impacte de la Universitat** i promovent dinàmicament el treball en xarxa i la col·laboració amb sectors econòmics disruptius per generar sinergies d'alt valor, incloent-hi les facilitats d'inserció laboral, la transferència avançada de coneixement i els models financers sostenibles i innovadors.
- **Impulsant encara més el compromís social profund i transversal de tota la comunitat universitària** i transmetent i consolidant valors ètics i transformadors que acompanyin els membres de la Universitat al llarg de la seva trajectòria professional i que contribueixin decididament a un desenvolupament sostenible i inclusiu.
- **Donant continuïtat a una política de portes obertes dinàmica i participativa** que afavoreixi el diàleg continu amb experts, grups d'interès i ciutadans, per tal de generar un intercanvi ric i bidireccional que reforci la transparència i la comunicació de l'impacte científic, social i cultural de la UPF.
- **Reforçant i ampliant la presència activa i solvent de la UPF en els àmbits cultural, artístic i esportiu**, mitjançant la creació i la dinamització de xarxes formals i informals que facilitin una interacció fluida, sostinguda i generadora de coneixement compartit entre la comunitat universitària i la societat, per tal de contribuir a enfortir la UPF com una organització que aprèn i que comparteix coneixement de manera contínua.
- **Promovent la integració activa de valors com la sostenibilitat ambiental, social i econòmica en tot l'ecosistema universitari**, impulsant pràctiques responsables, creatives i pioneres que contribueixin decisivament a mitigar el canvi

climàtic, a optimitzar l'ús dels recursos, a reforçar la justícia social i a consolidar la UPF com un referent en matèria de responsabilitat global.

- **Contribuint activament a la consolidació de l'antic Mercat del Peix com a pol d'excel·lència en recerca i innovació interdisciplinària**, i impulsant el desenvolupament de la Ciutadella del Coneixement com un espai clau per a la col·laboració entre la UPF, altres institucions científiques i la societat que generi impacte científic, social i econòmic tant a nivell local com a escala global.
- **Impulsant el treball conjunt amb el Consell Social de la UPF** com a òrgan que fa de pont entre la Universitat i la societat, i establir nous espais d'intercanvi amb els principals agents de la societat.

➔ **Estratègia 2. Consolidar la UPF com un referent atractiu en el seu entorn**

- **Enfortint de manera decidida els lligams amb el potent pol d'atracció que representa Barcelona**, per tal de contribuir a reforçar el paper de la ciutat com un factor clau per atreure talent internacional de primer nivell, i adaptar la projecció de la Universitat als canvis profunds i continus que caracteritzen el fenomen urbà i les seves múltiples dimensions.
- **Interactuant activament amb l'entorn urbà immediat**, i continuar treballant perquè els barris que acullen els campus de la UPF siguin espais de dinamització social oberts i integrats en la vida comunitària, a partir de la concepció que la ciutat és una aula oberta que promou experiències d'aprenentatge innovadores i participatives.
- **Reforçant les aliances estratègiques basades en el coneixement**, per tal de maximitzar les oportunitats que ofereixen la ciutat de Barcelona i el conjunt de Catalunya per a una col·laboració tecnològica, social i humana amb unes altes capacitats d'influència i de transformació.
- **Consolidant les aliances internacionals existents amb universitats de prestigi global**, i impulsant iniciatives innovadores de col·laboració interuniversitària en docència, recerca i transferència en tots els nivells, des del grau fins al postgrau i més enllà.
- **Implementant polítiques de captació d'estudiants excel·lents**, tant catalans com internacionals, que reforcin de manera clara i sostenible el reconeixement i l'atractiu de l'oferta formativa de la UPF i assegurin l'excel·lència i la diversitat en tots els nivells acadèmics.
- **Potenciant la integració transversal d'aquests elements** amb una estratègia que promocióni la innovació pedagògica, la recerca d'impacte i la connexió estreta amb la societat, per tal de consolidar la UPF com un referent vibrant i singular en l'ensenyament superior de les pròximes dècades.

Finançament i governança

“Un servei públic de qualitat, compromès amb la transparència, el retiment de comptes i la flexibilitat organitzativa”

La UPF té estructura patrimonial i financera sòlida, però hi ha reptes de sostenibilitat econòmica que fan que calgui impulsar una estratègia global i estable per poder generar nous recursos. **Tot i la destacada capacitat del personal docent i investigador d'obtenir recursos en convocatòries competitives i el creixent pes d'aquests recursos en el pressupost de la Universitat**, actualment la UPF es finança principalment amb els diners que hi aporta la Generalitat, amb un sistema de finançament que es basa en uns indicadors que prioritzen el nombre d'estudiants, en detriment de totes les altres activitats que es duen a terme a la Universitat. Tot i que ja s'han fet els primers passos per diversificar i obtenir fonts alternatives de finançament i que s'han començat a explorar opcions com la captació de

fons i els patrocinis, cal encara sistematitzar i consolidar aquestes vies de finançament i combinar-les amb estratègies globals per al conjunt de la institució, sense renunciar però a la capacitat dels diversos àmbits de coneixement d'aconseguir recursos propis que beneficiïn el conjunt de la Universitat.

El model actual de finançament públic no té en compte la singularitat de la UPF com a universitat capdavantera en recerca i de referència en docència i en transferència, i que té per tant unes necessitats específiques derivades d'aquesta condició; per mirar de capgirar aquesta situació cal doncs enfortir la capacitat d'influència institucional, amb l'objectiu de millorar l'entorn normatiu i de reivindicar models de captació de recursos públics més flexibles i adaptats a la nostra realitat, bastats en el retiment de comptes. La implicació de la comunitat universitària en la sostenibilitat econòmica és clau. Cal promoure la coresponsabilitat i la recerca de recursos sense perdre de vista **la missió, la visió i els valors que inspiren la Universitat**.

Pel que fa a la governança, el procés de descentralització iniciat s'ha desplegat parcialment, però encara cal millorar la coordinació interna **en tres direccions principals: entre els centres i les unitats acadèmiques; entre les unitats i els serveis de gestió; i entre el primer conjunt i el segon**. A més, cal consolidar la descentralització amb mesures d'estabilització i retenció del talent, així com incentivar la implicació professional, repensar la distribució d'esforços gestors i avançar cap a un model més eficient i adaptat a la dimensió i a les necessitats reals de la UPF. **En paral·lel, cal posar en marxa noves accions formatives i noves mesures que fomentin una major preparació dels membres de la comunitat en matèria de governança i potenciar nous espais de diàleg i d'intercanvi d'idees que, juntament amb els espais formals de decisió, contribueixin a una governança més participativa**. La flexibilitat en la interpretació de la normativa, sempre ajustada a allò que diu la llei, ha de permetre una governança més àgil.

Per garantir l'èxit del procés de transformació institucional cal afavorir una cultura de l'avaluació positiva, amb mecanismes clars i àgils de retiment de comptes cap a la societat, i cal alhora prendre decisions valentes a partir dels resultats i de l'anàlisi de les dades i de la informació disponible. El compromís amb la transparència, amb la flexibilitat i amb l'aprenentatge col·lectiu ha de continuar guiant la UPF com a projecte comú a llarg termini.

➡ **Estratègia 1. Garantir la sostenibilitat financera necessària per mantenir la qualitat del servei públic**


- **Mantenint i diversificant les activitats de docència i de formació** per tal d'augmentar, si cal, l'oferta per atreure estudiants internacionals i de diferents generacions; potenciant els cursos d'estiu integrats; fomentant l'ús eficient de les infraestructures pròpies, també per a esdeveniments externs vinculats a la societat, i reforçant les activitats de transferència de coneixement i d'innovació.
- **Promovent noves oportunitats per millorar el finançament de la recerca**, tant a través **del foment de la captació de recursos mitjançant convocatòries competitives com de l'impuls** de les col·laboracions amb institucions nacionals i internacionals de mecenatge i dels patrocinis, un àmbit en el qual **cal aprofitar més les oportunitats i el potencial del Consell Social**.
- **Desenvolupant noves vies innovadores de finançament**, mitjançant l'establiment d'aliances sòlides amb empreses o institucions patrocinadores, l'impuls del paper de la comunitat d'*alumni* en la cerca de nous recursos per finançar la Universitat i el foment del micromecenatge o de l'apadrinament. Tanmateix, cal tenir en compte que la cultura del mecenatge en el nostre país és limitada, i que els resultats d'aquesta estratègia es veuran a llarg termini.
- **Sistematitzant la revisió de les estructures de governança i les relacions de la UPF** amb els centres adscrits i amb les institucions vinculades per tal de crear-hi sinergies, i **fomentant la creació d'espais de col·laboració que minimitzin els**

solapaments i permetin a cadascun d'aquests centres i institucions desenvolupar les seves activitats en les millors condicions possibles.

- **Defensant activament canvis en el model de finançament de les universitats**, amb l'objectiu d'aconseguir un increment dels recursos disponibles, per una banda, i que s'estableixi una vinculació més directa entre els recursos assignats i els resultats obtinguts per les diferents universitats, per altra banda.

➔ **Estratègia 2. Impulsar canvis organitzatius per facilitar la governança de la Universitat**

- **Consolidant la descentralització de la Universitat**, amb l'objectiu d'incrementar la flexibilitat en la gestió dels recursos i d'aplanar-ne l'estructura de govern, alhora que es manté un model de finançament intern transparent i comprensible, equitatiu, integral i fàcil de gestionar. Aquest model ha d'incentivar la captació de recursos externs.
- **Fomentant una cultura organitzativa innovadora**, amb procediments de treball en equip basats en la cultura del projecte com a eina bàsica de treball de la comunitat universitària. Aquest procés natural d'aprenentatge i d'experimentació permet dur a terme accions que persegueixen un objectiu i subordinen la resta d'accions a l'assoliment d'aquest objectiu.
- **Impulsant uns serveis generals dedicats a promoure i a garantir la qualitat**, que disposin dels instruments i dels incentius adequats per impulsar les polítiques que la Universitat adopti i per proveir el conjunt de la institució dels serveis comuns necessaris.
- **Establint mesures de simplificació de les estructures de govern** que permetin reduir el nombre de comissions i governar amb menys càrrecs acadèmics, alhora que es reforça el paper dels professionals de la gestió en els diversos nivells de l'organització i es focalitza els responsables acadèmics en els àmbits de decisió rellevants.
- **Treballant per incorporar eines tecnològiques avançades**, com ara les eines d'intel·ligència artificial, a tots els nivells de l'administració, amb l'objectiu d'automatitzar, flexibilitzar i revisar els processos que impliquen tasques amb un alt grau de repetició i de focalitzar els recursos humans en tasques de major nivell que requereixin expertesa. En l'àmbit de la transformació digital **cal vetllar perquè els canvis siguin sostenibles i contribueixin a una major equitat i optimització, i perquè es garanteixi que les dades imprescindibles per a la presa de decisions s'obtenen i s'exploten de manera eficient, sostenible i ètica.**
- **Impulsant una nova cultura d'avaluació de programes i serveis**, que sigui positiva i àgil, amb mecanismes clars i indicadors de retiment de comptes, que no paralitzi els processos i que encoratgi la presa de decisions valentes sobre la base de l'avaluació corresponent.
- **Consensuant uns criteris comuns de carrera acadèmica per al PDI i professional per al PTGAS que facilitin l'atracció i la retenció de talent**, que vetllin per la conciliació laboral i familiar i que garanteixin l'assoliment progressiu d'**autonomia per part** dels professors a l'inici de la seva carrera acadèmica, en el cas del PDI, i que afavoreixin la possibilitat de fer carrera vertical i horitzontal, en el cas del PTGAS. Aquests criteris han de poder adaptar-se als processos de selecció i promoció de les diferents disciplines i han de ser coherents amb models de qualitat reconeguts internacionalment, com ara el *tenure track* en el cas del PDI.
- **Establint itineraris laborals més diversos tant per al personal acadèmic com per al personal de gestió**, amb criteris de promoció clars, fórmules diferenciades que permetin el creixement personal dels professionals de la UPF i que combinin la mobilitat, el desenvolupament professional, la retenció de talent i uns incentius econòmics adequats.

- 
- **Potenciant la creació de consells assessors en els diferents departaments** de la Universitat, amb una composició del més alt nivell, que els ajudin a definir les seves estratègies, contribueixin a augmentar-ne la reputació i la visibilitat internacionals i els permetin captar recursos competitiu.
 - **Reforçant els espais de diàleg i col·laboració amb el Consell Social**, per tal de promoure'n una major implicació en la identificació de les prioritats estratègiques de la Universitat i de poder explorar noves vies per poder aprofitar millor els coneixements i les experiències dels seus membres.