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

Vicerectorat per a la direcció de projectes per a la internacionalització

Abril del 2021

1. UNA VISIÓ GLOBAL: LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA I EL REPTE DE LA INTERNACIONALITZACIÓ DE LES UNIVERSITATS 4

1.1. Què volem dir quan parlem d'internacionalització a principis del segle XXI? 4

1.2. Un model estratègic per a la internacionalització de la UPF 5

2. LA INTERNACIONALITZACIÓ A LA UPF AVUI: UN ESTAT DE LA QÜESTIÓ 9

2.1. Cap a un pla estratègic d'internacionalització: mandats polítics i metodologia 9
2.1.1. La internacionalització segons el Pla Estratègic institucional 2016-2025 9
2.1.2. Metodologia de disseny del Pla Estratègic d'Internacionalització 11

2.2. Diagnosi: la internacionalització a la UPF avui 14
2.2.1. Els programes internacionals i la mobilitat dels estudiants 14
2.2.2. Matrícula d'estudiants internacionals a programes de grau, de màster i de doctorat 16
2.2.3. Enquesta a estudiants internacionals 16
2.2.4. Internacionalització del PDI 17
2.2.5. La situació de la UPF als rànquings internacionals 17
2.2.6. Recursos humans compromesos amb la internacionalització a la UPF i les seves funcions 18
2.2.7. A tall de síntesi: bases sobre les quals plantejar un pla estratègic per a la internacionalització de la UPF 20

3. LÍNIES PRIORITÀRIES EN L'ESTRATÈGIA D'INTERNACIONALITZACIÓ 24

3.1. Àrees principals cobertes pel pla i principis rectors 24

3.2. Presentació dels objectius 26
3.2.1. En relació amb els estudiants 26
3.2.2. Estratègies institucionals 33
3.2.3. Qüestions transversals 38

4. RESUM 44

AGRAÏMENTS

Aquest document ha estat possible gràcies a la col·laboració i a la generositat de moltes persones al llarg d'un procés que ha estat intens en l'intercanvi d'idees i creatiu a l'hora d´imaginar el futur de la nostra universitat.

Com a vicerectora per a la direcció de projectes per a la internacionalització, i també a títol personal, vull donar les gràcies:

- a la Comissió de Relacions Internacionals, com a grup de treball, per la seva dedicació, la seva disponibilitat desinteressada i el seu entusiasme en les discussions, i en concret a Javier Arregui Moreno, Núria Bel Rafecas, Francesc Calafell Majó, Josep Capdeferro Pla, Lydia García Escobosa, Sergi Jordà Puig, Antoni Luna García, Carme Martinell Gispert-Saúch, Eduardo Martínez Gil, Berta Plans Garrido, Ruth Rodríguez Martínez, Daniel Serra de la Figuera i Coro Pozuelo Batista;

- a SIRIS Academic, i en concret a Solange Chavel i Luca Giocoli, per haver acompanyat i orientat el procés des de l'inici, i per la seva professionalitat i el seu rigor.

- a totes els col·legues, i en especial als vicerectors entrevistats, per haver contribuït al nostre projecte, en diferents moments, amb les seves idees;

- a totes les persones que al llarg d'aquests mesos han aportat idees, percepcions i opinions en converses informals, i en especial a Lucía Conte i a María Morrás;

- i, finalment, a Sara López, sense l'ajuda i l'absoluta complicitat de la qual aquest document no hauria estat possible.

A totes ells, i als qui m'han precedit, gràcies. Les mancances i els errors d'aquest document són evidentment només meus.

Isabel Valverde
Abril del 2021

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

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

Les universitats públiques modernes es van formar en un context de construcció nacional al segle XIX i encara estan profundament integrades en el seu entorn nacional i local. En efecte, depenen de marcs legals nacionals, continuen formant principalment estudiants locals i són finançades en gran part pels estats. Les universitats públiques són doncs institucions nacionals que, avui, procuren desenvolupar una perspectiva global. Les universitats medievals, per contra, eren de naturalesa internacional. Ensenyaven en una llengua mundial, el llatí o l'àrab, i van promoure una visió del món, la del cristianisme o l'islam: eren per tant institucions globals amb una base local. Aquest contrast mostra dues maneres d'entendre la internacionalització: promoure les relacions internacionals des del punt de vista nacional o ser de caràcter internacional.

Passar del primer estat al segon implica un autèntic canvi de paradigma, i aquesta és la transformació que s'està operant ara mateix. En els últims anys, en l'àmbit de la internacionalització, el canvi no ha estat només quantitatiu, amb constants increments en la mobilitat d'estudiants i de personal i l'augment dels acords de col·laboració, sinó que ha estat també, o sobretot, qualitatiu. En aquest sentit, s'han superat visions restrictives centrades de manera quasi exclusiva en la mobilitat. En definitiva, s'ha passat del model basat en les "relacions internacionals" –és a dir, la diplomàcia universitària dels convenis bilaterals– a la internacionalització de tots els aspectes de l'activitat acadèmica, i més generalment a canvis en la manera en què les institucions d'ensenyament superior s'entenen a si mateixes i imaginen la seva missió.

A Europa, l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior, el pla Bolonya i els programes marc van començar a desplaçar lentament el marc de referència de les universitats i a qüestionar els seus vincles individuals amb els estats. Recentment, en un context de col·laboració i competència mundial creixent amb països com la Xina o els Estats Units, la resposta necessària d'Europa ha estat la iniciativa d'Universitats Europees i la creació de xarxes integrades d'abast transnacional, que tindrà un impacte també a nivell de governança de gestió. Algunes universitats d'arreu del món estan experimentant amb models diferents, amb campus en altres continents i amb nous estatuts legals, i amb missions que assumeixen plenament el seu paper com a actors globals.

En paral·lel, la pandèmia de la covid-19 ha tingut un impacte global sobre les universitats, que entre altres coses n'ha posat a prova la resiliència. D'una banda, n'ha canviat radicalment les condicions de docència i de recerca, i les ha forçat a

experimentar, en un lapse de temps comprimit i de manera excepcionalment intensa, noves maneres de relacionar-se, especialment quan la mobilitat ha estat temporalment impossible. I d'altra banda, els efectes de la pandèmia han imposat una reflexió sobre la internacionalització com a fenomen generalitzat que progressava a un ritme imparable tot obeint a mecanismes no únicament acadèmics.

Tot plegat porta a la constatació que, des de l'emergència climàtica fins a la intel·ligència artificial, els reptes del futur són globals, i que les universitats han de contribuir a proporcionar-hi respostes, i només poden fer-ho adoptant una perspectiva internacionalitzada.

Aquestes respostes han de ser socialment inclusives i sostenibles a nivell climàtic i econòmic, defugint lògiques mercantilistes. Això no és necessàriament una decisió fàcil: en un món en què els populismes i les *fake news* guanyen terreny, defensar un model obert, que fomenti l'esperit crític, independent i solidari, demana voluntat i idealisme. Posant la internacionalització al capdavant, s'està adoptant una posició estratègica i política. Per servir millor les necessitats socioeconòmiques de Barcelona, de Catalunya, d'Europa i del món, la Universitat Pompeu Fabra ha de liderar aquest canvi de paradigma i adaptar-se a les fórmules contemporànies d'internacionalització. Per tant, cal accelerar el ritme del canvi.

La transformació que s'ha produït en els darrers anys en aquest àmbit concret de la vida de les universitats és sens dubte més acusada que la que s'ha produït en les altres àrees sobre les quals aquesta es recolza tradicionalment. La complexitat que avui té la internacionalització de l'ensenyament superior arreu del món és el resultat d'una progressió de naturalesa exponencial, difícilment imaginable fa tan sols una dècada. Precisament aquesta complexitat imposa la necessitat d'elaborar una estratègia compartida i reconeguda, que permeti a la institució definir el marc de la seva visió com a universitat i liderar els processos que la facin possible. Tenir una estratègia és sempre una qüestió política, en el sentit més noble del terme, en la mesura en què ajuda la institució a orientar-se cap a unes finalitats concretes que s'ha donat a si mateixa, a respondre a les preguntes bàsiques sobre què vol ser, per a qui vol actuar i en quin temps i amb quins mitjans.

Avui dia la internacionalització ha passat a ser un dels pilars sobre els quals reposa la universitat, al mateix nivell i amb la mateixa prioritat que tenen la docència, el professorat i la recerca. No reconèixer el fet que la internacionalització ha deixat de ser un element instrumental o auxiliar, per passar a ser un motor determinant a tots els efectes, reflectiria una imatge incompleta, gairebé coixa, de la universitat. La correlació entre excel·lència i internacionalització no es posa en dubte, i pocs qüestionen que la internacionalització aporta a la universitat no només capital econòmic, sinó també capital simbòlic per la via del prestigi i la reputació.

1.2. Un model estratègic per a la internacionalització de la UPF

L'objectiu immediat d'aquest document és definir un marc estratègic que expressi el compromís de tota la comunitat amb la internacionalització. En primer lloc, respon a una reflexió compartida al voltant de la internacionalització a la UPF, i proposa per

primera vegada una visió de futur coherent que té en compte allò assolit en el passat. En segon lloc, vol presentar un relat integral del que la institució i com a comunitat entenem per "internacionalització", tot destacant que en cal elaborar un marc conceptual, a més d'un mer model de gestió. Les línies que es desenvolupen a continuació s'entenen integrades en el Pla Estratègic de la UPF 2016-2025, en els últims quatre anys de vigència del qual es desplegaran de manera definitiva alguns projectes potents –com Eutopia, el Mercat del Peix i el Planetary Wellbeing– i altres projectes importants la implementació dels quals es beneficiarà de l'existència d'un pla estratègic integral. Així doncs, aquest document presenta la proposta de la UPF per consolidar-se com una universitat del segle XXI, genuïnament internacionalitzada i competitiva en l'escena global.

Quan es va crear la UPF la mobilitat era una oportunitat que es duia a terme un cop a la vida per part de la "generació Inter-rail"; el programa Erasmus s'havia creat feia cinc anys, i els Jocs Olímpics encara no havien transformat Barcelona. Avui la mobilitat ha esdevingut part del nostre estil de vida: ja no només és allò que els estudiants fan una vegada com a Erasmus, sinó que s'ha convertit en una cosa més normal (se'n pot posar com a exemple els caps de setmana *low cost*). I Barcelona ha esdevingut una ciutat multilingüe i multicultural.

Aquesta nova generació reclama un nou enfocament cap a la internacionalització, en el qual les universitats:

- treguin profit de les noves oportunitats disponibles gràcies a la tecnologia i preparin els estudiants per a un món més interconnectat i divers;
- siguin plenament conscients del fet que la globalització en si mateixa és ambivalent i adoptin mesures per donar suport a una internacionalització que lluiti contra les desigualtats, els extremismes i l'obscurantisme i afavoreixi el progrés;
- s'identifiquin com a actors globals en un context local, i ja no com a actors locals amb una perspectiva internacional.

Tanmateix, mentre que els reptes de la internacionalització són globals, cada universitat ha de definir el seu propi model i la seva manera de fer-hi front, a partir de la seva identitat i dels seus valors. Com a universitat jove i mitjana, la UPF s'ha definit com una universitat europea des del moment de la seva creació, i sempre ha promogut un enfocament internacional de docència i recerca.

Com a resultat, la UPF és més flexible i àgil que la majoria de les universitats del sud d'Europa, amb una proporció més alta de personal internacionalitzat, una alta capacitat per atreure investigadors ERC i ICREA i una major taxa d'èxit en projectes europeus, especialment del programa H2020. Aquest avantatge competitiu permet de concórrer amb èxit en el projecte-pilot d'universitat europea Eutopia i de llançar iniciatives com ara el Planetary Wellbeing i el Mercat del Peix, en el marc de la Ciutadella del Coneixement. Aquestes iniciatives es recolzen en el capital acumulat per a una nova projecció global de la UPF, i constitueixen alhora una sòlida base per al disseny del Pla Estratègic d'Internacionalització de la institució.

Convertir-se en una universitat global, genuïnament internacionalitzada, no succeirà de manera espontània, sinó que requereix un voluntat explícita i compartida a tots els

nivells i un esforç conscient i consistent a nivell institucional, amb un abast estratègic. Significa situar la internacionalització al centre de la visió de la UPF, inserint-la alhora en cadascuna de les seves missions.

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

- **La internacionalització és, per naturalesa, transversal**. Es refereix a totes les activitats de la Universitat: ensenyament, recerca, transferència, divulgació científica i projecció cultural ciutadana. Implica els diferents nivells de l'estructura i del seu entorn: direcció central (política i administrativa), comunicació institucional, participació de la comunitat universitària, centres i departaments a la UPF (equips acadèmics i de gestió), centres adscrits, socis estratègics, etc.

- **Però la internacionalització és, també per naturalesa, un àmbit estratègic**, que demana un lideratge propi, en especial a causa de la seva complexitat. Disposar d'una estratègia d'internacionalització coherent i potent és la condició per poder orquestrar totes aquelles activitats diverses i emergents, i garantir que contribueixin a la mateixa visió global. El Pla Estratègic d'Internacionalització ha de crear l'espai funcional on es puguin debatre iniciatives i prendre decisions.

- Fins fa relativament poc temps, les universitats podien considerar que la internacionalització era una preocupació auxiliar, que es podria abordar gairebé com a reflexió secundària. **La internacionalització és ara, en canvi, al centre del projecte institucional**. Aquesta translació des de la perifèria fins al centre també requereix un esforç de lideratge coherent amb una visió integral i per una actuació alineada, que sumi.

- Finalment, **la internacionalització és ara un motor per al desenvolupament de la Universitat**: no només com a font de recursos financers addicionals, sinó fonamentalment com una brúixola que ajuda a definir accions, que guia la presa de decisions i que és una eina essencial de creació de capital simbòlic i reputacional.

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

El document consta de diferents apartats:

- Aquest primer apartat és una reflexió sobre la internacionalització en el món postcovid, del canvi climàtic i d'altres crisis.
- L'apartat 2, que és alhora un informe i una diagnosi, exposa de manera sintètica l'estat actual de la internacionalització de la UPF i explica els passos metodològics que s'han dut a terme per dissenyar el Pla Estratègic d'Internacionalització.
- L'apartat 3 descriu les línies prioritàries de la UPF en relació amb la

internacionalització, associant cada objectiu a una sèrie d'accions concretes, que són indicatives de com es pot posar en marxa el model d'internacionalització decidit per la UPF, entre diferents opcions possibles. Són propostes que les UCA i els centres adscrits poden adaptar per traduir els macroobjectius del Pla a la realitat i les necessitats dels seus àmbits específics.

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

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

Abans de redactar el Pla Estratègic calia fer un balanç de la situació de la UPF respecte a la internacionalització dels últims anys. La secció 2.1 presenta les principals mesures adoptades per la institució per preparar el camí cap al Pla Estratègic d'Internacionalització; tot seguit, en la secció 2.2 es resumeixen les principals conclusions obtingudes a partir del diagnòstic intern.

2.1. Cap a un pla estratègic d'internacionalització: mandats polítics i metodologia

El Pla Estratègic d'Internacionalització és el resultat de diversos passos previs fets pels òrgans polítics de la UPF, que han marcat els grans objectius de la UPF en aquest àmbit.

2.1.1. La internacionalització segons el Pla Estratègic Institucional 2016-2025

El Pla Estratègic de la UPF per al període 2016-2025, presentat al desembre del 2015 pel rector Jaume Casals, identifica una sèrie d'objectius i d'iniciatives a gran escala relacionats amb la internacionalització de la UPF i la seva promoció com a universitat amb una forta visió global. Aquest pla estableix el marc general per al Pla d'Internacionalització.

En particular, aquest document estableix l'objectiu d'afavorir la internacionalització a través de la mobilitat i la docència, amb els objectius següents per al 2020:

- Almenys un 40% dels estudiants de grau han de participar en programes de mobilitat internacional - objectiu que es va complir en el curs 2016-2017.

- L'existència d'un programa internacional a nivell de grau per a cada àmbit disciplinari, com a mínim (incloses les titulacions universitàries o les titulacions establertes conjuntament amb universitats estrangeres) - les recents regulacions a escala local i nacional, però, dificulten l'assoliment d'aquest objectiu.

Un dels objectius del Pla és atreure estudiants de l'estranger gràcies al desenvolupament d'una oferta docent innovadora, de qualitat acadèmica excel·lent i reconeguda. Els estudiants que no pertanyen a la Unió Europea s'identifiquen com un col·lectiu objectiu específic, que requereix esforços concrets respecte a la promoció de titulacions i a la integració dels estudiants a la comunitat UPF.

Un altre objectiu important de l'estratègia de la institució 2016-2025 és l'aprofundiment d'aliances estratègiques amb universitats de primer nivell, donant suport a iniciatives innovadores d'educació i d'aprenentatge interuniversitari. El Pla també assenyala la importància de les competències lingüístiques, "per aconseguir un percentatge del 20% dels estudiants capaços de certificar un nivell de C1 o C2 en anglès o una segona llengua estrangera el 2025".

El Pla promou la idea de donar suport a la internacionalització de les aules gràcies a mesures com la introducció de nous continguts docents, la promoció de cursos d'idiomes i el suport actiu a la diversitat lingüística i cultural.

El Pla Estratègic Institucional 2016-2025 també inclou mesures per a la internacionalització de la recerca –com l'aplicació de polítiques proactives de captació de talent internacional, gràcies a instruments flexibles de contractació que es basen en bones pràctiques internacionals– i la promoció d'un enfocament internacional en l'àmbit de la recerca. Aquests objectius donaven suport a l'ambició general de la UPF com a universitat productora de recerca avançada reconeguda internacionalment.

Entre les diverses iniciatives dissenyades i implementades durant els últims anys per poder assolir aquests objectius d'internacionalització, cal destacar que:

- S'han impulsat nous programes de mobilitat que incorporen la dimensió internacional (global) d'Erasmus per afavorir els intercanvis més enllà d'Europa, i se n'ha consolidat l'obertura als col·lectius del PDI i el PAS, els quals, amb aquestes oportunitats de mobilitat, han pogut establir nous referents i àmbits de col·laboració.

- S'han creat nous programes acadèmics internacionals, amb una perspectiva interdisciplinària, una dimensió transversal i un èmfasi en qüestions globals. Els dos programes, concebuts, dirigits i gestionats des de l'àmbit de la internacionalització, són la Barcelona International Summer School (BISS), posada en marxa el 2018, i el Barcelona Program for Interdisciplinary Studies (BaPIS), creat l'any 2020. Tots dos estan oberts a estudiants internacionals però també a estudiants locals, i un dels seus objectius consisteix a promoure la internacionalització a casa. Tant la BISS i com el BaPIS responen al projecte de posar en marxa programes de formació transdisciplinària estipulat en el Pla Estratègic 2016-2025.

- El grau en Global Studies (UCA d'Humanitats) es confirma com un exemple d'èxit pel que fa a estudis de grau innovadors i internacionalitzadors, i també com un cas de bones pràctiques pel que fa a programes internacionals de grau. En marxa des del 2016-2017, avui té més de 230 estudiants matriculats, un 25% dels quals són estrangers.

- S'ha posat en marxa un doble grau en Dret, impartit conjuntament amb el King's College de Londres, i una doble titulació en Economia impartida amb la Higher School of Economics de Sant Petersburg, que se suma a la ja existent amb la Toulouse School of Economics i a les múltiples iniciatives impulsades a nivell de postgrau (cinc Erasmus Mundus Joint Master Degrees i nou titulacions dobles de màster). També està prevista la implementació del títol propi 'Diploma d'Especialista en International Studies in European Context' amb el Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT).

- S'ha revisat la política de beques i ajuts a la mobilitat internacional en benefici dels estudiants, amb la refundació del programa UPF-World i la introducció de la mobilitat solidària estiu (MApS), en coordinació amb el vicerectorat per a projectes per al compromís social i la igualtat.

- S'ha ampliat el catàleg d'universitats sòcies. N'és un exemple clar l'ampliació de la política de relacions amb països de l'Àsia-Pacífic i l'estratègia prospectiva amb socis a l'Àfrica.

- Més recentment, i paral·lelament a l'elaboració del Pla Estratègic d'Internacionalització, la UPF ha participat amb èxit en el projecte pilot d'universitat europea que culminarà amb la creació de l a Eutopia Alliance, en què sis universitats europees s'esforcen per crear una comunitat acadèmica connectada i inclusiva a tot el continent. Amb aquesta iniciativa, en el marc de la convocatòria de projectes Universitats Europees d'Erasmus+, la UPF ha creat una xarxa universitària estratègica per donar suport a la recerca col·laborativa, augmentar la mobilitat dels estudiants i del personal i promoure la difusió d'innovacions per servir el públic i les diverses comunitats regionals.

- Amb el mateix objectiu de consolidar la coherència de les seves aliances institucionals, la UPF s'ha desvinculat de l'associació Yerun i s'ha adherit a la prestigiosa "The Guild", una xarxa de 21 universitats europees amb vocació d'excel·lència i de lideratge que ofereix una plataforma de lobbisme polític molt potent a nivell europeu, especialment davant la Comissió Europea.

  Pel seu potencial de transformació institucional, l'aliança Eutopia i la xarxa The Guild són vasos comunicants en l'estratègia d'internacionalització de la UPF. D'una banda, el projecte a mitjà i a llarg termini d'Eutopia posicionarà la UPF a un nivell europeu i autènticament internacional. D'altra banda, The Guild és la xarxa que, pel seu programa i la seva visió, per la qualitat del seus membres i per la seva dimensió política en la construcció de l'Espai Europeu d'Ensenyament i Recerca, correspon al projecte de la UPF de consolidar-se com una universitat internacional amb prestigi i projecció global.

Així, a principis del 2021, s'havia donat resposta, pel que fa a l'àmbit internacional, a un percentatge molt significatiu de les accions plantejades en el Pla Estratègic de la UPF. Les que s'acaben de destacar remeten al compromís i al dinamisme de la UPF en la seva internacionalització com a institució, i en són exemples. Ara el pas següent necessari consisteix a desplegar una visió global i estratègica.

2.1.2. Metodologia de disseny del Pla Estratègic d'Internacionalització

Dins el marc general establert pel Pla Estratègic Institucional 2016-2025, el vicerectorat per a projectes per a la internacionalització ha seguit els passos següents per desenvolupar el Pla Estratègic d'Internacionalització:

- **Dues trobades i seminaris de discussió amb el Consell de Direcció, el 2017 i 2018**, van donar el tret de sortida al procés que havia de conduir a l'elaboració d'un pla estratègic específic a la internacionalització de la UPF, en van confirmar els objectius generals i van identificar les necessitats següents, que la institució havia d'abordar:

  - Definir l'enfocament específic d'internacionalització de la UPF per tal de donar suport a la seva competitivitat en el context català, espanyol i internacional.
  - Desenvolupar eines adequades per implementar activitats d'internacionalització.

- Definir àrees o eixos ("temes estratègics") i, sobre aquesta base, establir aliances estratègiques amb institucions i regions internacionals.
- Definir un model organitzatiu intern.
- Establir protocols d'informació i col·laboració entre les diferents àrees de la Universitat, especialment les de recerca, docència, comunitat universitària i responsabilitat social.
- Definir el marc d'interacció amb els centres adscrits en relació amb la internacionalització.
- Crear una política de comunicació i promoció específica que doni suport a la projecció internacional de la UPF i a les seves estratègies integrades, especialment a través del web.

- **La Comissió de Relacions Internacionals ha estat reactivada i reestructurada i se n'ha ampliat la composició.** Formada per representants de tots els àmbits de coneixement, dels centres adscrits, d'*alumni* i d'estudiants, i del personal administratiu i de gerència, la Comissió de Relacions Internacionals ha permès, incorporant les diverses perspectives de tota la comunitat de la UPF, contrastar idees i objectius per debatre les principals orientacions del Pla Estratègic d'Internacionalització. Formen part de la Comissió un total de quinze membres.[1]

- Durant el primer semestre del 2017 el **vicerectorat per a la direcció de projectes per a la internacionalització va dur a terme una primera diagnosi**, basada en trobades bilaterals amb cadascuna de les UCA, per tal de copsar quina era la percepció de l'estat de la qüestió actual, les línies de millora i les àrees d'interès.

- **El procés de disseny del Pla Estratègic d'Internacionalització va ser impulsat en el segon semestre del 2018**, sota el lideratge del vicerectorat competent en la matèria. El seu progrés en el temps queda reflectit en el diagrama que apareix més avall. La metodologia implementada s'ha basat en els següents elements:

  - Una anàlisi comparativa (*benchmark*) i una diagnosi interna de l'estat de la internacionalització a la UPF.
  - Una ronda d'entrevistes amb representants acadèmics i administratius de la comunitat UPF (rector, vicerectors, responsables d'UCA i altres membres) per recollir aportacions i punts de vista de diversos actors de la Universitat.
  - Presentació pública i seminari inicial a càrrec de Francis Vérillaud, director d'Afers Internacionals de Sciences Po (París) entre 1991 i 2018, al novembre del 2018.
  - Sis reunions formals de la Comissió de Relacions Internacionals, entre novembre del 2018 i maig del 2019, per presentar i discutir sistemàticament els objectius del Pla, alhora que s'identificaven propostes concretes per a la seva eventual implementació. La cap de Gabinet del Rector, en qualitat de responsable de la comunicació de la

[1] Per a la composició i els membres de la Comissió de Relacions Internacionals vegeu: https://www.upf.edu/web/universitat/comissio-relacions-internacionals
.

UPF, i el vice-rector encarregat del projecte EDvolució, van ser convidats a participar-hi per presentar els projectes i les actuacions en tots dos àmbits. El conjunt de propostes presentades en l'apartat 3 recull les aportacions de les sessions de treball i de discussió conjunta amb la Comissió durant aquestes sis trobades.

- Sessió 1 (6 de novembre del 2018): definició de línies estratègiques específiques.
- Sessions 2 (17 de desembre del 2018) i 3 (14 de gener del 2019): model d'educació i aprenentatge per a programes de grau i de postgrau.
- Sessió 4 (7 de febrer del 2019): EDvolució.
- Sessió 5 (7 de març del 2019): qüestions transversals.
- Sessió 6 (28 de març del 2019): tancament i síntesi.

- Preparació de la versió preliminar del Pla Estratègic d'Internacionalització, en un procés iteratiu, a l'estiu del 2019.
- Dos altres esdeveniments, que han marcat el procés d'elaboració del Pla Estratègic d'Internacionalització des de finals del 2019 i han obligat a modificar-ne el ritme de treball. Es tracta, d'una banda, de la iniciativa internacional d'universitat europea Eutopia, que va culminar en l'últim trimestre de l'any 2019; i, d'altra banda, de la irrupció de la pandèmia de la covid-19 a principis del 2020, les exigències de gestió de la qual han tingut un impacte absolut fins al moment actual i han interferit en el progrés del projecte.
- El document s'ha finalitzat en els primers mesos del 2021.

- El procés es va dur a terme amb el suport d'una consultora internacional especialitzada en ensenyament superior i investigació.[2]

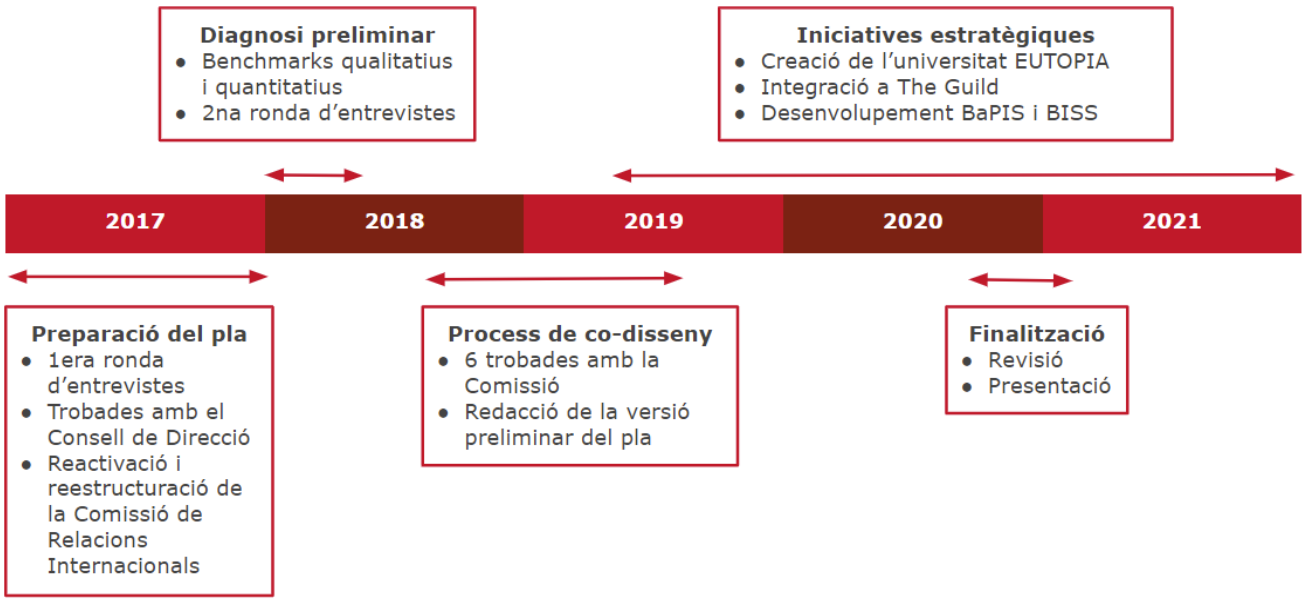


Figura. 1 Procés de codisseny del Pla Estratègic d'Internacionalització

[2] SIRIS Academic - http://www.sirisacademic.com

2.2. Diagnosi: la internacionalització a la UPF avui

Amb un dels percentatges més elevats a Espanya de professors internacionals i de graduats amb estades fora del país, la UPF té una vocació global. En aquest sentit, en els últims anys la UPF ha revisat l'estructura de les seves aliances estratègiques i ha impulsat un nombre significatiu d'iniciatives rellevants pel que fa a la internacionalització.

Aquesta secció no pretén presentar un diagnòstic exhaustiu, però sí identificar els punts forts o les àrees en progrés actualment a la UPF i ressaltar la informació rellevant respecte a les opcions i prioritats del Pla Estratègic.

Per fer-ho, es consideren els aspectes següents:

- els programes internacionals i la mobilitat entrant i sortint dels estudiants;
- la matrícula d'estudiants internacionals que cerquen programes d'estudi i els programes adreçats específicament a estudiants internacionals;
- la internacionalització de professors i investigadors;
- la posició de la UPF en els rànquings.

2.2.1. Els programes internacionals i la mobilitat dels estudiants

Durant els darrers anys, la UPF ha consolidat amb èxit la mobilitat internacional dels seus estudiants. Així, durant el curs 2018-2019 més del 43% dels estudiants que es van graduar a la UPF es van beneficiar d'almenys una experiència de mobilitat sortint durant els seus estudis. La mobilitat entrant també va a l'alça, i posa de manifest l'esforç de la institució en aquest sentit.

La mobilitat entrant a la UPF no només arriba per la via dels intercanvis, sinó que també ho fa a través d'iniciatives en què la UPF va ser pionera per a la promoció de programes Study Abroad, dissenyats específicament per acollir estudiants internacionals (nord-americans, en particular), com ara el Hispanic and European Studies Program (HESP) i els cursos a mida (amb les universitats de Georgetown o Northwestern, per exemple), amb participació de professors de la UPF. Aquests programes, supervisats directament des del vicerectorat responsable de la internacionalització i gestionats pel Servei de Relacions Internacionals, han crescut exponencialment, fins a superar els 1.500 estudiants anuals. Al llarg de més de quinze anys, la UPF ha desplegat un model diferenciat respecte a les universitats de l'entorn, que destaca per la seva aposta per l'aspecte qualitatiu –reflectit en l'exigència acadèmica respecte a estudiants i docents–, i en aquesta línia ha assolit una important credibilitat institucional davant els potencials socis i clients. Mentre que alguns dels estudiants dels programes internacionals provenen de destacades universitats amb les quals la UPF ha pogut promoure convenis d'intercanvi (Boston, Califòrnia, Chicago, UPenn...), la seva gran majoria paguen matrícula i suposen per a la UPF una important font d'ingressos, sostinguda a l'alça en el temps, però també suposen un element de prestigi.

Un canvi de model

Fins al 2018, tret del precedent del programa Global Cities Barcelona-Los Angeles (UPF-UCLA), els estudiants dels programes de Study Abroad no tenien cap interacció amb els estudiants de la UPF. Aquesta realitat constatada de "programes bombolla",

amb presència exclusiva d'estudiants nord-americans, sense intercanvi acadèmic, cultural o social, s'ha revisat amb l'obertura a nous públics internacionals i, sobretot, als estudiants locals de la UPF. Així, els programes internacionals esdevenen també una plataforma i, en aquest moment, un camp d'assaig per a la internacionalització a casa, que és un dels objectius clau del Pla Estratègic d'Internacionalització, com es desenvolupa en l'apartat 3.

Aquesta tendència està alineada amb l'objectiu de proporcionar als estudiants de la UPF una experiència internacional, ja sigui a través de la immersió en la cultura acadèmica d'un altre país o per la interacció amb estudiants estrangers en el campus de la UPF a Barcelona.

En efecte, la UPF ha posat en marxa programes internacionals ambiciosos i innovadors, impartits en anglès, i ha superat l'antic concepte de Study Abroad en benefici dels programes internacionals que volen construir una oferta global, oberta tant a estudiants locals com a estudiants internacionals. Aquest nou model és, en aquest moment, únic a Espanya, i constitueix un element fonamental del posicionament de la UPF i de la seva trajectòria pionera en la construcció de programes internacionals.

En són exemples la Barcelona International Summer School (BISS) i el Barcelona Program for Interdisciplinary Studies (BaPIS), tots dos amb una oferta radicalment transdisciplinària. D'aquesta manera, el disseny d'aquests programes introdueix i implementa el concepte de internacionalització a casa: els estudiants de la UPF disposen d'una oferta no regular però plenament integrable en el seu currículum, que amplia les seves perspectives a noves àrees de coneixement, amb el valor afegit de la internacionalització.

Un model plenament integrat a la UPF

El funcionament d'aquests programes parteix de la seva total integració acadèmica i administrativa a la UPF, en especial des de la incorporació d'estudiants de la UPF (CTLE, a preu públic). Així, tot els professors dels programes internacionals són personal docent de la UPF. La conceptualització i el disseny dels programes parteix de la direcció acadèmica creada *ad hoc*, amb la supervisió del responsable del vicerectorat per a projectes d'internacionalització, i és referendada per una comissió acadèmica pròpia, de la qual formen part també els degans de totes les facultats.

Les assignatures pròpies d'aquests programes sorgeixen de convocatòries obertes a tot el PDI de la UPF. Amb aquest funcionament queda garantida la transversalitat dels programes, la inclusió de totes les unitats acadèmiques de la UPF i també la motivació del professorat. Efectivament, les propostes docents fetes de manera proactiva pel PDI suposen un espai de llibertat acadèmica que permet als professors portar a l'aula els seus temes d'interès i de recerca i, sovint, fer-ho amb col·legues d'altres àrees i departaments. D'aquesta manera els programes internacionals obren un laboratori d'experimentació docent per al PDI, on pot impartir docència del seu àmbit de coneixement a estudiants d'altres procedències disciplinàries, geogràfiques o culturals.

A més, la col·laboració amb les facultats és present també en altres programes internacionals que permeten sempre la matrícula optativa en els diferents graus, i en especial en les concentracions en ciències i en tecnologia que s'han treballat amb els respectius deganats per incentivar la presència internacional d'aquesta facultat i d'aquesta escola en les universitats d'origen dels estudiants.

2.2.2. Matrícula d'estudiants internacionals a programes de grau, màster i doctorat

És un fet que la proporció d'estudiants internacionals que sol·liciten matricular-se als programes és clarament molt més elevada al postgrau que al grau. En general, és cert que els estudiants universitaris de grau tendeixen a una menor mobilitat internacional que els estudiants graduats. Però l'existència de restriccions legals molt estrictes, a nivell autonòmic i estatal, crea barreres efectives d'accés i dificulta l'entrada d'estudiants internacionals en el grau (*degree-seeking*) en una major proporció. D'aquí el percentatge encara molt baix d'estudiants internacionals en els graus de la UPF, i per tant la seva feble internacionalització, amb l'excepció del grau en Global Studies. En això no s'ha assolit una de les fites marcades en el Pla Estratègic de la UPF (10% de noves matrícules per a estudiants internacionals de grau el 2020), la qual cosa és probablement i fins i tot objectivament atribuïble a les dificultats d'accés mencionades aquí, en especial si es pren com a referència per a la comparació l'interès que suscita la UPF per realitzar estades curtes, ja sigui en mobilitat Erasmus o bé en els programes internacionals.

L'**anglès** com a llengua de docència és present en un 30% de les classes impartides a la UPF. Dos graus s'imparteixen íntegrament en anglès a la UPF, i tots els graus d'enginyeria ofereixen una línia en anglès. Així, la UPF ofereix un catàleg ampli en anglès per acollir estudiants internacionals, també en el grau. Aquí també, el que s'ha demostrat que és un punt fort per promoure els intercanvis no s'acaba de materialitzar per captar estudiants internacionals per als graus, per les limitacions esmentades.

En canvi, a nivell de màster hi ha una taxa molt elevada d'estudiants internacionals que sol·liciten matricular-se, i els programes també són impartits en anglès amb més freqüència (20 sobre 31 en el conjunt de la UPF). L'escenari és força similar en els programes de doctorat, en què la UPF atrau un nombre molt destacat d'estudiants internacionals.

2.2.3. Enquesta a estudiants internacionals

Els indicadors relatius al nombre d'estudiants són, naturalment, només una part del diagnòstic. Un altre element important d'anàlisi depèn de la satisfacció dels estudiants internacionals, així com d'una millor comprensió dels factors que els atrauen a la UPF.

Un estudi del 2017 (l'últim disponible) realitzat per i-graduate[3] per a la UPF posa de manifest aquestes qüestions, amb dues conclusions importants:

- **En comparació amb altres institucions, els estudiants internacionals se senten atrets per la UPF per la qualitat de la seva recerca i per la seva ubicació**. Els factors "Research quality", "Location" i "Teacher reputation" destaquen com a molt importants en la decisió dels estudiants de venir a la UPF. Hi ha una clara retroalimentació positiva entre la reputació de la recerca i la capacitat d'atreure estudiants –especialment al nivell de màster i doctorat– que cal reconèixer i potenciar.

- **Els estudiants internacionals, sobretot a nivell de grau, solen estar**

[3] Nannette Ripmeester, *Student Barometer Universitat Pompeu Fabra Autumn 2017*.

menys satisfets amb els serveis que s'ofereixen als estudiants, com ara els serveis de benvinguda i orientació, l'organització global del curs, les tutories, l'assessorament laboral i l'assessorament en relació amb la seva carrera professional i acadèmica. També es mostren crítics amb la capacitat de fomentar la interacció entre estudiants locals i internacionals per crear una experiència realment multicultural, especialment a nivell de grau.

2.2.4. Internacionalització del PDI

La internacionalització del personal acadèmic es tradueix en una major capacitat de la Universitat per dur a terme docència i recerca amb una perspectiva global (a tots els nivells: metodològic, de contingut, epistemològic, etc.). S'aconsegueix mitjançant la incorporació de personal acadèmic format a l'estranger o amb xarxes actives de col·laboració internacional en recerca i en docència, col·laborant en projectes internacionals i amb capacitat d'atreure recursos a aquesta escala.

Tenint en compte totes les posicions acadèmiques, tant de docència com de recerca, el resultat és un personal molt internacional, amb un 25,84% del personal procedent de l'estranger (416 de 1.610), tot i que la situació és bastant heterogènia i varia segons l'àmbit de coneixement.

Tal com indica l'elevat volum d'investigadors que vénen de l'estranger, la recerca en general està ben integrada a les xarxes globals. Un altre indicador rellevant és el nombre de projectes europeus obtinguts pel personal de la UPF, que és excel·lent tenint en compte les dimensions de la Universitat, i mostra una forta capacitat de la UPF per atreure fons internacionals mitjançant la presentació de propostes a convocatòries competitives, que destaquen per un reconegut caràcter innovador.

Des de l'any 2019 la UPF té 108 projectes del programa H2020, que han atret un total de 56,409 milions d'euros[4] i han permès estructurar col·laboracions amb entitats europees de prestigi.

2.2.5. La situació de la UPF als rànquings internacionals

Els rànquings internacionals de les universitats són un altre indicador de la visibilitat global de les institucions. La Universitat Pompeu Fabra apareix en els tres rànquings mundials de referència: el QS World University Rankings, el Times Higher Education World University Rankings i l'Academic Ranking of World Universities.

Els rànquings es basen en tres fonts bàsiques de dades: (a) enquestes a estudiants i personal acadèmic; (b) indicadors bibliomètrics; i (c) dades sobre finances, personal i estudiants proporcionades per fonts oficials o per les mateixes institucions. Els rànquings proporcionen una visió tant de la reputació com dels indicadors quantitatius, objectius relacionats amb la internacionalització.

- **QS World University Rankings 2021**
  La UPF hi ocupa el lloc 287 i és sisena entre les universitats espanyoles, i hi ocupa el lloc 28 entre les universitats de menys de 50 anys. Hi surt especialment ben avaluada en l'indicador "professorat internacional", en què se situa en tercera posició. La UPF està entre les 150 millors universitats del món

[4] Dades Cordis actualitzades al juny del 2019.

en 11 disciplines.

- **Times Higher Education World University Rankings (THE)**
  La UPF hi ocupa el lloc 152, i és la primera de les universitats espanyoles. També obté un resultat excel·lent dins el Young University Ranking 2021, en què és desena del món entre les universitats creades fa menys de 50 anys i és l'única universitat espanyola. També és la primera universitat espanyola en "International outlook".

- **Academic Ranking of World Universities (ARWU)**
  Des que s'hi va classificar per primera vegada l'any 2009 en el rang 402-501, la UPF ha millorat la seva posició, i actualment es troba en el rang de 301-400. En la mateixa edició, destaca entre les millors universitats espanyoles, compartint el rang de posicions 6-9 amb la Universitat Autònoma de Madrid, la Universitat Politècnica de València i la Universitat del País Basc. A diferència dels rànquings QS i THE, ARWU no ha canviat la seva metodologia, i es basa exclusivament en criteris objectius i replicables que mesuren la quantitat d'investigacions d'alt impacte que es produeixen en les universitats. Una millora en el posicionament dins el rànquing, com és el cas de la UPF, és, per tant, especialment significatiu.

- **En l'eina U-Multirank**[5]
  La UPF també hi destaca per la seva dimensió internacional, entesa com mobilitat dels estudiants i proporció de publicacions amb col·laboradors internacionals.

Els rànquings internacionals de les universitats són un mirall de la internacionalització de la institució, i confirmen la posició capdavantera de la UPF amb relació al sistema universitari espanyol.

2.2.6. Recursos humans compromesos amb la internacionalització a la UPF i les seves funcions

Dins la UPF, les activitats i els processos relacionats amb la internacionalització es produeixen en tres nivells interconnectats –polític, de gestió i acadèmic–, que mobilitzen recursos personals diferenciats. L'organització s'estructura en:

- el lideratge polític, amb la responsabilitat de la definició de l'estratègia d'internacionalització i la coordinació global per part del vicerectorat creat a l'efecte;
- la coordinació operativa i la gestió de tots els processos directament relacionats amb la internacionalització per part d'un servei central de relacions internacionals;
- la coordinació de la mobilitat a les facultats per part dels coordinadors de mobilitat.

Com s'evidencia tot seguit, els processos associats a la internacionalització de la UPF depenen d'una xarxa important d'actors i impliquen treballar amb una varietat molt significativa de serveis. Com queda palès a continuació, tot plegat exigeix un altíssim nivell de coordinació per respondre amb eficàcia a la complexitat creixent tant de les

[5] https://www.umultirank.org/study-at/pompeu-fabra-university-rankings

accions ordinàries com de les noves iniciatives que resulten d'interès institucional per a la UPF. Si això, per una banda, confirma el caràcter transversal de la internacionalització, per una altra banda reforça la necessitat de dotar-la d'una orientació estratègica i d'un sentit compartit a nivell de comunitat.

A continuació s'enumeren els agents clau, personals i funcionals, en tots els aspectes, i les figures implicades en la internacionalització de la UPF, segons la seva organització i la seva estructura actuals.

a) **A nivell polític**:

El paper del **vicerector responsable** és clau en la definició de l'estratègia d'internacionalització de la UPF, així com en la promoció i la coordinació de les accions transversals que involucren a aquest efecte tots els àmbits de la institució. Correspon al vicerector responsable liderar i supervisar amb caràcter general les prioritats en aquesta àrea, dirigir els programes internacionals, establir les xarxes internacionals de col·laboració i dels partenariats estratègics, representar la Universitat en tots els òrgans corresponents i articular i coordinar internament les iniciatives encaminades a reforçar o a incrementar la internacionalització en els diferents nivells de la Universitat. El vicerector per a la internacionalització treballa de manera consensuada amb l'equip de direcció de la UPF, però particularment amb els responsables de Docència, de Recerca, de Comunitat Universitària i de Responsabilitat Social, a més del Gabinet del Rector, on compta amb el suport polític que garanteix l'orientació internacional de totes les accions de la UPF.

Des del vicerectorat també es lidera un dels projectes fonamentals de la internacionalització de la UPF, com ho és el dels programes internacionals, que té una **direcció acadèmica específica** a càrrec d'un professor, en qui recau la responsabilitat del disseny curricular i de la relació amb els docents i els estudiants.

b) **A nivell de gestió**:

Per tal de dur a termes aquestes tasques amb eficàcia, el vicerector ha de poder comptar amb un servei dotat d'una estructura suficient. El **Servei de Relacions Internacionals (SRI)**, una estructura central amb una plantilla de 16 persones, gestiona i coordina amb altres serveis de la UPF les decisions polítiques i estratègiques que es prenen a nivell de l'equip de govern i treballa molt estretament amb el vicerectorat per a projectes per a la internacionalització.

Entre d'altres, el SRI dóna suport a la presentació de propostes a les convocatòries Erasmus+ i a la gestió de projectes internacionals, assumint la gestió pròpia dels fons destinats a la mobilitat. A través de l'OMA, que és el seu *front-office*, s'encarrega de l'organització de la mobilitat a la UPF i de l'acollida dels estudiants entrants. A través de la **International Programs Office** (abans, Education Abroad), es coordinen i gestionen tots els aspectes lligats als programes internacionals BISS i BaPIS, incloses la promoció internacional i la difusió interna, i, des del punt de vista operatiu, també actua com a unitat acadèmica.

Cal destacar que pel que fa a la seva coordinació amb altres serveis de la UPF, el SRI opera conjuntament amb:

- el **Servei de Gestió Acadèmica** i les **unitats de Gestió Acadèmica (UGA)** en la gestió de la mobilitat i dels programes internacionals, particularment els processos de matrícula, l'oferta docent i el reconeixement acadèmic;

- en un àmbit més estratègic, amb aquestes mateixes unitats i amb l'**Oficina de Planificació i Programació d'Estudis**, per donar suport a la promoció de titulacions interuniversitàries d'abast internacional;

- la **Unitat de Comunicació i Projecció Institucional (UCPI)**, amb la qual comparteix la planificació i l'agenda de participació en fires i conferències internacionals, com a part de la projecció exterior de la UPF;

- amb l'**Oficina de Postgrau i Doctorat (OPD)**, amb la qual l'Oficina de Mobilitat i Acollida (OMA) coordina els processos relatius a visats i s'atén els estudiants estrangers de postgrau en els seus tràmits de regularització de l'estada un cop a Barcelona;

- amb el **Servei de PDI**, amb qui comparteix un grup de treball sobre temes d'estrangeria en el qual conflueixen tant interessos com interlocutors;

- amb el **Servei de Recerca**, quan es tracta de promoure la presentació de propostes i sol·licituds en convocatòries de recerca competitives europees i de donar-hi suport. Amb la posada en marxa de Eutopia i amb la participació a The Guild, sorgeixen noves necessitats de coordinació.

En paral·lel a aquestes estructures pròpies de l'organització administrativa de la UPF, el SRI també col·labora estretament:

- amb **Eutopia**, com a projecte d'abast general, que disposa d'una estructura de gestió pròpia, amb ramificacions i connexions amb les unitats més involucrades en iniciatives concretes, sovint liderades per professors pioners;

- amb els seus equivalents als **centres adscrits dins el grup UPF**, particularment la BSM i l'ESCI (de titularitat única UPF) i amb l'IBEI i la BGSE (interuniversitaris), amb els quals coordina operativament la participació conjunta al programa Erasmus, però amb les seves pròpies polítiques de relacions internacionals i projectes d'internacionalització.

c) **En relació amb les unitats de Coordinació Acadèmica (UCA)**:

Tot allò que està relacionat amb la mobilitat entrant i sortint de les UCA depèn del suport que ofereixen **els coordinadors de mobilitat** a nivell acadèmic. Aquestes figures són un punt de referència per a estudiants i professors que participen en programes de mobilitat per a l'educació i l'aprenentatge, com és el programa Erasmus. Aconsellen els estudiants, però també són un punt de contacte per a les institucions internacionals per establir programes de mobilitat, acords d'intercanvi i de col·laboració, etc., i fer-ne el seguiment Els coordinadors de mobilitat compten amb el suport administratiu de les UGA. Per a Erasmus pràctiques, s'hi involucren els coordinadors de pràctiques dels estudis, que generalment es diferencien de la figura dels coordinadors de mobilitat.

2.2.7. A tall de síntesi: bases sobre les quals plantejar un pla estratègic per a la internacionalització de la UPF

El que precedeix permet afirmar que no es pot concebre un pla estratègic d'internacionalització independentment de la seva articulació amb altres àrees i

iniciatives estratègiques de la Universitat amb les quals es comparteixen objectius, i que necessàriament han de reforçar-se mútuament. Cal destacar els següents àmbits d'inflexió, que reclamen necessàriament un exercici de coordinació i de treball integrat:

- En relació amb el **catàleg docent**: pel que fa a titulacions internacionals i programes internacionals, tenint en compte molt especialment els formats innovadors.

- En relació amb el **model docent**, en concret els projectes desplegats en el marc d'EDvolució i de Eutopia: pel que fa a internacionalització a casa (I@H), la internacionalització del currículum, els projectes d'innovació docent Erasmus, etc.

- En relació amb la **virtualització de la docència**, molt especialment en la intersecció amb EDvolució: pel que fa a la mobilitat i els intercanvis virtuals, el nou programa Erasmus 2021-2027, "phygital", etc.

- En relació amb la **política de llengües**, que té un impacte immediat en totes les iniciatives d'internacionalització en els dos sentits, entenent sempre la llengua o llengües com a un factor d'integració: llengua o llengües de docència, competències lingüístiques de la comunitat (PAS, PDI), competències lingüístiques dels estudiants (inclusió) i llengua o llengües de comunicació a tots els nivells, etc.

- En relació amb l'**organització i els recursos humans** de PDI i de PAS: captació i retenció de talent, a més de flexibilitat en el treball en projectes internacionals que activi i mobilitzi les capacitats actuals.

L'exercici portat a terme en aquest apartat ha permès identificar les fortaleses de la UPF en la seva ambició explícita de ser una universitat de referència a escala internacional i constatar la posició d'avantatge en comparació amb altres institucions del nostre entorn. Alhora, però, l'examen crític d'allò assolit en termes d'internacionalització en els darrers anys indica que hi ha un marge significatiu de millora pel que fa a l'articulació estratègica. Entre altres elements, el dèficit de coordinació que s'ha detectat és un fet que la UPF no pot ignorar i que s'ha d'esforçar per corregir, donat, entre altres factors, el context de forta competència global en què les institucions d'ensenyament superior d'arreu del món es troben immerses.

Com ja s'ha dit, les estadístiques i els rànquings coincideixen a confirmar l'excel·lent reputació i projecció internacional de la UPF, que es basa per exemple en:

- una àmplia xarxa de socis internacionals de prestigi i en la integració en projectes estratègics innovadors, com el pilot de la universitat europea Eutopia;
- la formació i l'experiència internacionals del professorat i dels investigadors, amb una extensa xarxa internacional de col·laboracions;
- els elevats índexs d'èxit en l'atracció de fons competitius a escala internacional;
- els alts nivells d'internacionalització en el postgrau i de mobilitat internacional en el grau;
- l'àmplia oferta de docència en anglès i el seu potencial d'atracció per al

públic internacional;
- l'èxit consolidat dels programes internacionals BISS i BaPIS, com a projectes transversals i interdisciplinaris pioners a oferir una experiència d'internacionalització a casa;
- la flexibilitat i capacitat d'adaptació demostrada per hibriditzar la docència en el context de la covid-19.

La UPF està també en una bona posició per respondre als reptes que sorgiran en el futur immediat. D'aquests reptes, que s'han d'entendre com oportunitats per a la UPF en la seva projecció de futur, cal destacar-ne els següents:

- el nou mapa de l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior i de Recerca que es dibuixa a través de les aliances i titulacions europees, en què la UPF, a través d'Eutopia, pot definir el seu caràcter únic i diferent;
- el perfil europeu, a través de la participació en xarxes europees de prestigi (The Guild i The Europaeum) i nacionals (A4U) amb un alt potencial de projecció i acció;
- la nova generació de programes europeus 2021-2027, amb un Erasmus més internacional i inclusiu, en la seva promoció de la innovació docent i la digitalització, i alhora més connectat amb el programa Horitzó Europa a través de les universitats europees;
- les potencials possibilitats de complementarietat amb els fons Next Generation Europe, que aposten per la inversió en l'educació i la formació, així com en infraestructures educatives i de recerca;
- les noves tendències de la mobilitat dels estudiants internacionals després de la covid-19 i del Brexit, amb possibilitats de captació augmentades com a destinació "segura" i país obert, que es poden capitalitzar per a grau i postgrau i per als programes internacionals (BISS i BaPIS);
- la digitalització i la introducció de dinàmiques virtuals en la docència i en els intercanvis, que aplicades a l'estratègia internacional multipliquen les oportunitats d'accés de nous públics i també d'internacionalització a casa, potenciant la projecció global de la UPF i dels seus graduats.

La UPF ha de corregir algunes disfuncions per fer front en millors condicions a aquests reptes –o, millor dit, per optimitzar les oportunitats que s'obren amb el nou escenari global, marcat per una situació postcovid però també per qüestions igualment globals relatives a la sostenibilitat ecològica, social i econòmica.

Un element particularment significatiu de la diagnosi és el contrast entre, d'una banda, la qualitat i la quantitat de les iniciatives que es donen a la UPF, sobretot a nivell d'UCA o de centre/equip de recerca, en l'àmbit de la internacionalització; i, d'altra banda, la relativa dificultat de crear una visió estratègica vàlida i valorada pel conjunt de la institució. És, per tant, molt evident la necessitat d'un aterratge institucional que integri la multiplicitat i la riquesa de les accions sectorials o fins i tot individuals.

Pel que fa a la manca d'alineament, l'anàlisi portada a terme remet a procediments que denoten fragmentació i a accions no sempre articulades, com a resultat de mancances en mecanismes de sistematització i coordinació. Això resta eficàcia i eficiència a l'hora d'assolir més fàcilment resultats òptims, pel que suposa de dispersió dels esforços dels agents implicats. Per tant, el potencial de la UPF en el camp de la internacionalització se'n ressent.

Entre les qüestions que cal revisar referents al reconeixement del caràcter estratègic de la internacionalització i a les millores recomanables en el funcionament i els procediments transversals que s'hi remeten, cal destacar les següents:

- la necessitat de millora a l'hora de transmetre i de fer circular la informació entre els diferents àmbits de direcció i de gestió i també de l'àmbit acadèmic;
- la necessitat de sistematització en els canals o els procediments de coordinació, tant a nivell polític com a nivell de gestió;
- la necessitat d'articular una política d'acollida i immersió, en especial en temes com la gestió del multilingüisme i la diversitat i la creació d'espais i d'activitats d'integració;
- la professionalització i especialització del suport tècnic i administratiu, adequant-lo als col·lectius internacionals implicats, és a dir, tant als estudiants com al personal docent i de recerca;
- la necessitat d'una aposta decidida per la visibilitat i la projecció internacionals de la UPF, en concret en la política de comunicació i de captació a l'hora de definir el valor afegit d'estudiar, treballar o investigar a la UPF.

Les pàgines que segueixen ofereixen un seguit d'orientacions generals i d'objectius concrets que, sense la pretensió de ser exhaustius, contribuirien a situar la internacionalització en la posició de centralitat institucional que li correspon en les institucions d'ensenyament superior amb vocació global, de servei i d'excel·lència.

3. Línies prioritàries en l'estratègia d'internacionalització

3.1. Àrees principals cobertes pel pla i principis rectors

En la tercera dècada del segle XXI, en un món globalitzat, la internacionalització és la pedra angular per a moltes universitats de tot el món, entre elles les millors. Però la manera en què cada universitat la comprèn i la implementa pot variar considerablement en el seu abast i les seves modalitats: algunes universitats es basen en una xarxa de campus a l'estranger, d'altres aposten per un canvi radical en la llengua de docència a tots els nivells d'estudis, o bé n'hi ha que preveuen un any obligatori a l'estranger per a tots els estudiants d'un nivell determinat, entre d'altres.

En aquest context, la pandèmia ha accelerat un canvi en les modalitats d'internacionalització amb un impacte transformador. De fet, ha intensificat les tensions que ja hi havia prèviament al voltant de l'emergència mediambiental i el canvi climàtic, o de l'impacte de les tecnologies digitals en l'ensenyament superior, i ha fet més presents les reflexions sobre les desigualtats inherents al model actual i la seva sostenibilitat.

Com es destaca en l'apartat 1, el Pla Estratègic té per objectiu proposar el model que millor s'adapti a la identitat que diferencia la UPF i la seva ambició de cara al futur. Per això, cal tenir en compte la seva història, els seus valors i els seus actius específics, així com els seus punts forts i els seus punts febles. L'originalitat d'aquest pla no descansa en els seus elements específics, ja que, considerant-los de manera independent, moltes de les accions i iniciatives són compartides per altres institucions de tot el món. El que és exclusiu de la UPF és la manera en què s'integren aquests elements per definir el model específic d'internacionalització escollit per la nostra universitat.

Cinc principis metodològics han guiat el disseny del Pla:

- **Integrar i coordinar les accions detallades i concretes en un conjunt coherent:** a través de l'estudi de diversos models d'internacionalització i de l'anàlisi d'iniciatives existents a la UPF, s'ha adquirit la convicció que, per conduir la institució en una direcció clara, cal orquestrar amb cura i amb visió política les nombroses actuacions concretes que es produeixen en el seu si. El conjunt de propostes presentades aquí està destinat a tota la comunitat, i es presenta com un "toolkit", és a dir, com un conjunt de procediments, guies, criteris, etc., establerts per assolir uns resultats desitjats o requerits; o, millor encara, com un conjunt d'eines que la comunitat en general, i els responsables dels equips de direcció i de gestió en particular, podran adaptar i fer servir segons les necessitats del moment. Les propostes que segueixen són alhora una manera de resoldre la fragmentació i la manca de coordinació detectades en algunes de les iniciatives d'internacionalització dins la UPF.

- **Establir prioritats i prendre decisions:** un pla estratègic consisteix a establir prioritats a partir d'un exercici d'anàlisi del marc present i de l'explicitació de les expectatives en un futur a mitjà o llarg termini. Entre un ampli conjunt d'opcions potencialment interessants, la tasca consisteix a seleccionar aquelles que tindran més impacte per a la institució i a aprofundir-hi, i en les quals els recursos i els esforços es poden concentrar de manera significativa i realista. Els objectius que es

presenten en aquest document són els que es consideren prioritaris per a la UPF, sobre la base de les discussions internes, en especial les mantingudes amb la Comissió de Relacions Internacionals. De totes elles, cal destacar de manera especial, per la seva importància i el seu impacte, més que no pas per la seva exhaustivitat, **tres àrees principals** (vegeu més avall).

- **Identificar les àrees d'activitat de la Universitat que estan més impactades, o que poden estar-ho, per la internacionalització:** la internacionalització pren formes diferents en les diverses àrees. Per tant, s'han identificat tres àrees principals de reflexió: (a) la relació amb els estudiants, (b) les estratègies institucionals, i, finalment, (c) les accions de suport transversals (des de l'administració fins a la comunicació i els protocols interns), partint de la necessitat de coordinar-les totes elles.

- **Articular el Pla d'Internacionalització amb altres iniciatives estratègiques:** s'han identificat tots els punts en els quals les recomanacions en matèria d'internacionalització es relacionen amb altres iniciatives estratègiques que s'estan desenvolupant actualment a la Universitat: Eutopia, el procés EDvolució, les iniciatives de millora de l'experiència de l'estudiant, el Planetary Wellbeing o el Pla de Professorat, entre d'altres.

- **Integrar la internacionalització en la vida quotidiana de la Universitat:** la internacionalització necessita un pla estratègic específic, per bé que té èxit quan està totalment integrada en totes i cadascuna de les activitats de la Universitat. Això implica evidentment les qüestions relatives a la docència i l'aprenentatge, però també altres àmbits com els del lleure, l'esport i la cultura, i afecta tot el col·lectiu i els serveis als diferents nivells de la Universitat.

La imatge següent presenta els objectius que s'han assenyalat, basant-se en l'intercanvi amb els diferents equips del vicerectorat i el Servei de Relacions Internacionals, així com en les discussions amb la Comissió. Aquest apartat proporciona una visió general dels objectius que explica:

- per què creiem que s'hi ha de posar èmfasi;
- com contribueixen al model d'internacionalització de la UPF;
- i, finalment, quines accions importants podrien ajudar a progressar en aquesta línia.

Com es mostrarà clarament en la descripció dels objectius i les accions relacionades, aquest pla és el resultat d'un esforç per replantejar els conceptes clàssics de la internacionalització i per adaptar-los a les necessitats i als reptes de la UPF en l'època que s'obre en un escenari postcovid, en un context de globalització hegemònica i una crisi d'ordre econòmic, climàtic i social a tot el planeta.

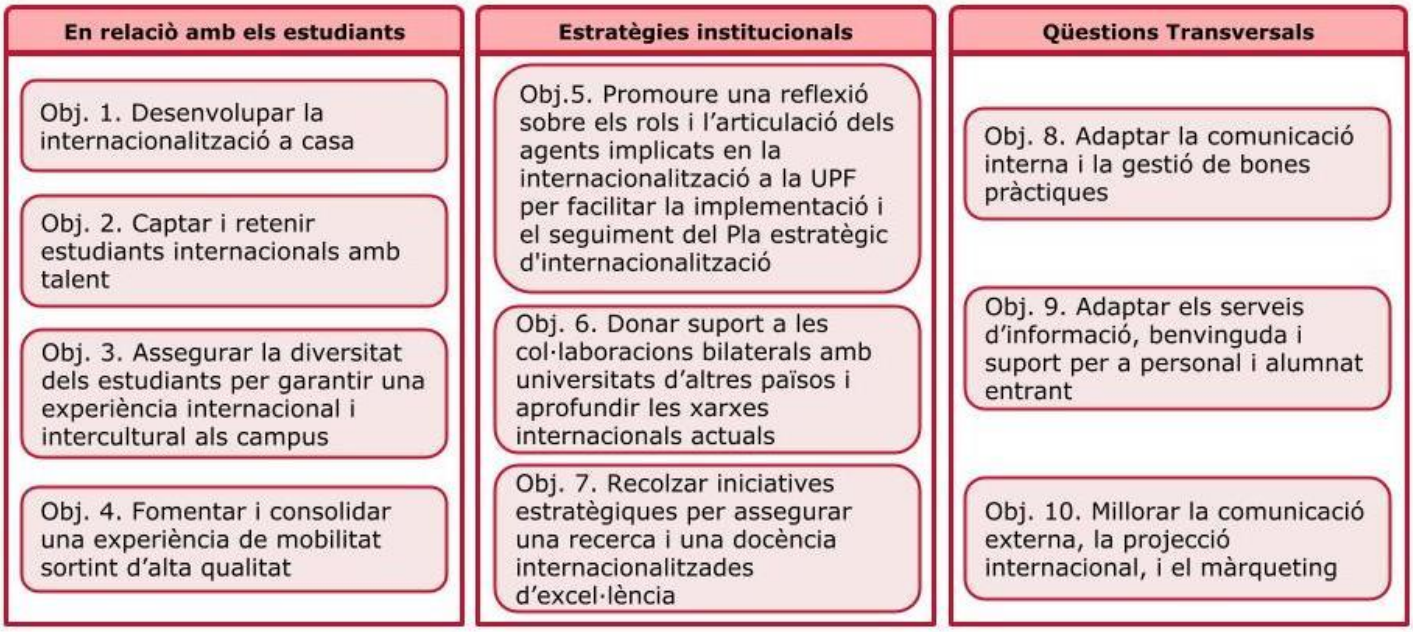


Fig. 3 Visió general dels principals objectius d'internacionalització per àmbit d'activitat

3.2. Presentació dels objectius

3.2.1. En relació amb els estudiants

Ambició general

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

Aquesta ambició requereix la coordinació de molts elements diferents: el disseny i el contingut dels currículums, els mètodes de docència i d'aprenentatge, la captació d'estudiants, els serveis d'acollida, la vida estudiantil i la integració en una experiència internacionalitzada al campus. Com es pot veure en l'apartat 2, la UPF ja té diverses iniciatives que contribueixen a aquests objectius, però ara és necessari crear els marcs i assentar les estructures de manera més sistemàtica, per poder generalitzar l'experiència i les lliçons sorgides d'iniciatives puntuals i pilot.

Objectiu 1: Desenvolupar la internacionalització a casa

Un dels principis rectors de l'estratègia d'internacionalització de la UPF és que la internacionalització no es pot reduir a experiències específiques. Així doncs, la internacionalització no hauria de limitar-se a desplaçar-se mitjançant les oportunitats de mobilitat que la Universitat desplega. Ben al contrari, quan parlem d'internacionalització remetem a la voluntat de donar als estudiants les eines i el capital d'experiències perquè puguin veure i pensar el món des d'una diversitat de

perspectives. Per això, tot i continuar impulsant les oportunitats per a la mobilitat internacional, adoptar el concepte d''internacionalització a casa' és essencial en l'agenda que es proposa aquí, i representa un àmbit en el qual es recomana concentrar els màxims esforços, perquè acaba sent, sens dubte, un factor essencial d'atractivitat tant per als estudiants locals com per als estudiants internacionals.

Un aspecte essencial que garanteix la internacionalització a casa és el de la inclusivitat, en concret social. Cal recordar que tot i l'èxit assolit en la mobilitat dels estudiants de la UPF en els darrers anys, sobretot gràcies a les oportunitats que ofereix el programa Erasmus, el percentatge d'aquells que no tenen una experiència a l'estranger és d'entorn el 60%, ja sigui per motius econòmics o d'altra mena. El desplegament d'iniciatives d'internacionalització a casa té un abast general, ja que potencialment arriba a tots els estudiants i, en conseqüència, beneficia tota la comunitat d'estudiants.

La recent pandèmia ha donat una forta rellevància a totes les pràctiques d'internacionalització alternatives a la mobilitat. L'experiment a gran escala que tota la comunitat UPF ha posat en marxa utilitzant les eines digitals és una oportunitat per al futur –si es pensa conjuntament quins aspectes tenen un interès pedagògic real–, alhora que ha fet que la internacionalització hagi esdevingut més inclusiva. Les nostres xarxes i aliances estratègiques –com The Europaeum i The Guild, però sobretot Eutopia– suposen referents importants per desenvolupar aquestes iniciatives.

Concretament, "internacionalització a casa" significa en primer lloc, però no únicament, internacionalitzar el currículum; per tant, repensar les activitats curriculars i extracurriculars perquè tots els estudiants, en especial els que són (i es queden) als nostres campus, aprenguin a pensar des de perspectives globals. Això, per tant, requereix la cooperació de tots i cadascun dels agents de la comunitat de la UPF.

Els instruments per aconseguir aquest objectiu són molts i varien d'un camp o d'una disciplina a un altre. Per exemple, com preveu el Pla Estratègic 2016-2025, aquests instruments poden consistir a introduir temes d'estudi d'àrees culturals o geopolítiques alienes als currículums dominants, i també poden implicar treballar amb bibliografies que incorporin la producció acadèmica i científica d'autors d'altres continents. En aquest sentit, la internacionalització a casa estaria lligada a la voluntat de "descolonitzar" el currículum, en la mesura en què s'hi integrarien continguts, materials, textos, discursos, etc., que vagin més enllà de les perspectives canòniques encara molt presents a les nostres aules. Finalment, internacionalitzar l'experiència de l'estudiant a la mateixa UPF també podria implicar aprofitar les possibilitats que obre la digitalització, que permetria, per exemple, organitzar sessions en línia a distància amb estudiants i professors d'un altre país, dur a terme projectes compartits o organitzar activitats socials que reunissin els estudiants internacionals i els locals.

En definitiva, és important que els campus de la UPF siguin un lloc on les persones experimentin la diversitat del món i ampliïn els seus horitzons. Per tant, com a institució, la UPF ha de crear les condicions per tal que personal i estudiants i, en definitiva, tota la comunitat acadèmica, pensin ***per defecte*** en la seva feina i els seus estudis des d'una perspectiva internacional.

S'han identificat una sèrie d'iniciatives possibles, que s'enumeren de manera no exhaustiva, que podrien contribuir a aquest objectiu general. És evident que aquest esforç s'ha d'haver coordinat amb altres àmbits, i sobretot s'ha d'haver integrat en la política general de docència i aprenentatge de la Universitat. La centralitat reconeguda en aquest pla a la idea d'internacionalització a casa s'ha d'articular necessàriament de

manera fluïda amb altres iniciatives estratègiques, com ara l'esforç actual per redissenyar el model educatiu i d'aprenentatge propi de la UPF dins el projecte EDvolució i totes les possibilitats que Eutopia està posant al nostre abast, per exemple, en primer lloc, amb les Learning Communities i les Learning Units (LU).

A més, aquesta estratègia té una conseqüència important: els professors de la UPF han de tenir ells mateixos una perspectiva internacional i han de ser capaços d'ensenyar les seves matèries des d'un punt de vista internacionalitzat que sigui atractiu per a estudiants excel·lents d'aquí i de l'estranger. També requereix que obrin el seu programa a temes globals o, com a mínim, que emmarquin els problemes nacionals en un context global.

Aquesta és la llista de les accions que poden desenvolupar-se en relació amb aquest objectiu:

1.1. Promoure la internacionalització a casa dins el nou model docent i educatiu de la UPF, entenent que aquest inclou el projecte EDvolució, la universitat europea Eutopia i els programes internacionals BaPIS i BISS, a través d'una reflexió a nivell d'universitat sobre el tipus de perspectiva que es vol que els estudiants adquireixin (més enllà de les habilitats). Dit d'una altra manera, cal pensar quins són els objectius que cal transmetre als estudiants a través dels plans d'estudis i, dins aquest marc, quin és el rol de la internacionalització.

1.2. Establir una fórmula comuna per valorar les experiències internacionals dels estudiants, amb reconeixement acadèmic si és necessari, com a part del seu currículum d'aprenentatge. Cal explorar fórmules com la menció dins la titulació, el reconeixement de les experiències internacionals en l'itinerari acadèmic, el visat específic en la iniciativa del passaport d'estudiant o bé altres modalitats posades en pràctica (ara com a prova pilot) en el marc d'Eutopia (Eutopia International Certificate, EUCI). Es recomana introduir un premi a TFG i TFM que abordin qüestions lligades a la internacionalització, seguint el model creat per l'àmbit del gènere i de la sostenibilitat.

1.3. Promoure programes o cursos que, mitjançant l'ús de les TIC (si s'escau), fomentin la internacionalització a casa, ja sigui a través de programes conjunts o de classes compartides, o de projectes ad hoc amb universitats amb les quals hi hagi un conveni de mobilitat i intercanvi o bé una relació estratègica. Es podrien articular així fórmules d'intercanvi virtual, possibles sota el nou programa Erasmus, o el treball per projectes amb equips d'altres universitats, seguint l'exemple de COIL-Collaborative On-line International Learning i en la línia d'alguns projectes pilot d'Eutopia.

1.4. Promoure la creació de mòduls comuns (per exemple, assignatures conjuntes, mínors, MOOC o altres formats alternatius) en matèria d'internacionalització dins tots els currículums de grau per crear un ADN comú al voltant d'aquest tema, i que estarien adreçats tant als estudiants locals com als estudiants internacionals. L'objectiu és sensibilitzar sobre temes d'internacionalització i globalització (com ara és el cas per a la sostenibilitat, el Planetary Wellbeing o les qüestions de gènere) i així promoure de manera crítica i autoreflexiva sobre què significa per a la UPF una identitat internacionalitzada. La col·laboració més immediata seria amb Eutopia.

1.5. Elaborar una estratègia de professors i investigadors visitants i/o d'intercanvi de professors i investigadors per part de cada UCA que diferenciés entre estades llargues (un trimestre o més) i curtes (entre dues i quatre setmanes i visites puntuals) que assegurarien una presencia internacional i un intercanvi

amb la comunitat UPF, mitjançant conferències, tallers o seminaris d'interès potencialment general. A més de facilitar una planificació de més ampli abast, l'existència d'una estratègia definida en aquest sentit contribuiria a millorar la comunicació interna entre UCA, especialment pel que fa a l'intercanvi de bones pràctiques.

Objectiu 2: Captar i retenir estudiants internacionals amb talent

Per a una universitat com la UPF, amb els seus objectius estratègics de lideratge acadèmic i de vocació internacional, la presència d'estudiants d'arreu del món als campus i a les aules ha de ser un objectiu irrenunciable. A tots els efectes, tenir un cos d'estudiants internacionals és un gran actiu del qual se'n pot beneficiar tota la comunitat universitària en termes d'exposició multicultural i de descobriment d'altres perspectives acadèmiques i extraacadèmiques. Aquest és especialment el cas per als estudiants locals, per als quals els companys d'altres països i cultures suposen un enriquiment de tot ordre i en cap cas una amenaça: és doncs una oportunitat que sempre suma.

En aquest punt cal tenir present el paper que juga el "factor Barcelona", la fortalesa present de la marca de la ciutat, però sobretot la seva ambició de situar-se com a referent en l'ensenyament superior internacional. Barcelona disposa d'un entorn universitari i de recerca molt competitiu i amb importants projectes a mitjà termini orientats a transformar-la en un pol d'atracció per a estudiants i investigadors d'arreu del món. I a això cal afegir-hi la qualitat de vida en una ciutat a escala humana, oberta a la diversitat i multilingüe, amb una vida cultural potent i amb marge de millora, ben comunicada amb qualsevol capital europea i internacional. Per a Barcelona, unes universitats realment internacionalitzades funcionarien sens dubte com a motor de l'economia i com a catalitzador per a la recuperació (o reinvenció) de la ciutat segons un model alternatiu.

A la UPF la internacionalització i l'excel·lència acadèmica van de la mà. Aquesta no és una afirmació trivial: moltes institucions intenten augmentar el nombre d'estudiants internacionals, fins i tot encara que això tingui un impacte negatiu en els estàndards acadèmics i que es produeixi amb objectius extraacadèmics. De fet, en un context d'una creixent competència global pel talent, l'ambició d'atreure i de retenir estudiants internacionals excel·lents requereix un esforç intens, i és, alhora, un requisit previ perquè la UPF mantingui la seva reputació com a institució a llarg termini, segons una mena de cercle virtuós.

Quan la UPF s'esforça per atreure estudiants amb talent de l'estranger, persegueix, doncs, dos objectius:

1. Validar la seva qualitat acadèmica a través de l'exposició internacional: la UPF té l'ambició de ser una de les millors universitats en l'escena global en les seves àrees d'expertesa; actualment un indicador d'aquest èxit és la capacitat d'atreure estudiants de tot arreu. Això implica promocionar els seus programes a nivell internacional, i aconseguir que aquests resultin efectivament atractius per a estudiants de tot el món. Hi ha una correlació entre la posició capdavantera d'una universitat en els rànquings i el percentatge d'estudiants internacionals que acull, no únicament en el postgrau.

2. Promoure un campus internacionalitzat: per als estudiants locals que no es

desplacin a l'estranger durant els seus estudis els avantatges d'una aula internacionalitzada són importants, i també suposen un factor d'atractivitat que és important destacar.

Com s'ha afirmat més amunt, l'objectiu d'atreure estudiants amb talent està estretament vinculat a l'objectiu de treballar per garantir l'excel·lència acadèmica. Aquesta finalitat s'ha de deslligar clarament de la lògica econòmica de voler augmentar els recursos financers a través de l'admissió d'un nombre creixent d'estudiants internacionals. A la UPF l'atracció d'estudiants amb talent i altament qualificats de l'estranger és una estratègia fonamental per consolidar la Universitat en estàndards d'excel·lència a nivell global.

Cal tenir present la casuística, molt diferent, entre els estudis de grau i els de postgrau (màster i doctorat), perquè parteixen d'un context diferent pel que fa a la internacionalització i, en això, tenen finalitats igualment diferenciades: davant un percentatge anòmalament baix en el grau, hi ha unes xifres quantitativament i qualitativament importants en els màsters i els doctorats.

Es poden identificar dos factors que expliquen en gran mesura la disparitat significativa entre els percentatges d'estudiants internacionals matriculats al grau i al postgrau: en primer lloc, l'estricte marc normatiu i legal, que actualment limita la capacitat de les universitats d'acollir estudiants internacionals en els graus oficials; i, en segon lloc, cal no oblidar la diferència en el nivell de maduresa entre un estudiant de grau i un graduat, i per tant la diferència també en les seves expectatives, necessitats i condicions en optar per venir a estudiar a la UPF.

S'han identificat les accions següents en relació amb aquest objectiu:

2.1. Intensificar i continuar a tots els nivells accions de lobbisme polític davant les autoritats amb competències sobre aquest punt (Generalitat, govern espanyol) per tal de facilitar l'admissió d'estudiants internacionals que vulguin cursar estudis de grau a la UPF, davant les limitacions normatives actuals. Cal treballar per plantejar i negociar models creïbles i eficaços per a l'accés als estudis de grau que facilitin la presència d'estudiants internacionals.

2.2. Aprofundir en el desenvolupament de dobles titulacions internacionals –i acompanyar i assessorar, si cal, les UCA i els centres adscrits en aquesta qüestió– com a mecanisme per internacionalitzar els estudis de grau en particular, segons una acció ja prevista en el Pla Estratègic 2016-2025 (dobles graus, graus conjunts). En aquest sentit, cal fer el màxim esforç per explorar les potencialitats que ofereix Eutopia.

2.3. Per contribuir a la internacionalització del estudis de grau en particular cal explorar possibilitats alternatives de col·laboracions amb universitats internacionals de prestigi per a la creació d'estudis conjunts, a més (o fins i tot independentment) de les titulacions dobles i de les col·laboracions amb Eutopia.

2.4. Definir criteris explícits, consensuats amb les UCA i diferenciats segons els àmbits disciplinaris, per assegurar l'excel·lència dels estudiants internacionals a la UPF. Aquesta acció és especialment critica en el cas dels estudis internacionals de grau (per exemple, en relació amb requisits d'admissió tals com l'excel·lència dels expedients, la motivació, etc.); en el cas del estudis de postgrau cal mantenir el caràcter selectiu en l'admissió de candidats altament qualificats.

2.5. Elaborar per part de cada UCA una estratègia argumentada sobre la llengua o llengües de docència, que s'adapti als requeriments i a les particularitats dels seus estudis d'acord amb l'actualització prevista del Pla d'Acció pel Multilingüisme (vegeu el Pla d'Actuacions 2018-2020).

2.6. Facilitar l'accés als ajuts financers i a la sol·licitud de beques en convocatòries globals d'excel·lència per a estudiants internacionals de grau, màster i doctorat.

2.7. Desplegar serveis d'acollida adaptats per als estudiants internacionals, definits i enfocats a atendre totes les seves necessitats específiques, molt especialment en el cas dels estudiants de grau. Aquest servei, preferentment unificat segons el model d'un International Student [& Scholars] Office, ha d'acompanyar l'estudiant al llarg de la seva estada a la UPF, des del moment del primer contacte (prospectiu) fins a la finalització dels seus estudis (Alumni) (vegeu més avall).

2.8. Promoure i facilitar l'aprenentatge de llengües per a tots els estudiants, en particular el català i el castellà per als estudiants internacionals i l'anglès per als estudiats locals, tot adaptant els aspectes de la política de llengües que siguin pertinents a l'estratègia d'internacionalització de la UPF. Cal assolir progressivament els objectius de docència en anglès establerts en el Pla Estratègic 2016-2025.

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

Per tal d'incrementar la internacionalització dels cursos de grau, l'estratègia destaca la internacionalització a casa. Però, tot i que això funcioni, cal a més augmentar la diversitat dels estudiants. Pel que fa a aquest aspecte, la prioritat consisteix a consolidar i desplegar al màxim els programes de mobilitat entrant a curt termini. Cal també promoure activitats, no necessàriament totes elles lectives, per tal de generar espais d'interacció entre estudiants locals i estudiants internacionals. En conseqüència, fomentar la interculturalitat als campus és un altre aspecte fonamental lligat a la internacionalització a casa, i en aquesta tasca s'ha de reforçar la col·laboració amb les associacions d'estudiants.

S'han identificat les accions següents en relació amb aquest objectiu:

3.1. Elaborar per part de cada UCA una estratègia d'internacionalització respecte a les seves col·laboracions acadèmiques, que es tradueixi en un catàleg diversificat de convenis de mobilitat amb universitats de qualitat, fomentant així una presència plural i intercultural al campus a través dels estudiants de mobilitat entrant.

3.2. Promoure activitats extracurriculars d'integració que fomentin l'articulació d'una comunitat d'estudiants intercultural i internacional a la UPF. Cal disposar a la UPF d'espais (l'aula i més enllà) que propiciïn l'intercanvi de coneixements i d'experiències entre estudiants internacionals i estudiants locals, en especial aquells que no poden o no volen anar a l'estranger. En aquest punt la coordinació amb el projecte EDvolució i els que es promoguin des del vicerectorat per a projectes per a la comunitat universitària són essencials.

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

La internacionalització no s'aconsegueix únicament a través de la mobilitat però implica necessàriament la mobilitat, i els èxits del passat haurien de coincidir amb els esforços que s'impulsin en el futur en aquest mateix sentit. En aquest moment podem comptar amb quatre canals principals per desenvolupar la mobilitat sortint:

- el programa Erasmus+, que continua sent una eina fonamental de mobilitat intraeuropea, i que acaba de tenir un pressupost ampliat per a la programació 2021-2027;
- la nostra universitat europea Eutopia, que facilita la mobilitat entre les sis universitats participants;
- els convenis bilaterals signats amb socis d'arreu del món, que poden ser generals per a tota la universitat o bé estar promoguts per una o diverses UCA en particular;
- els esquemes de col·laboració via doble titulació i programes internacionals conjunts.

El diagnòstic inicial ha destacat el grau de consolidació de les experiències de mobilitat a l'exterior i la seva coherència en termes de currículum i de formació global dels estudiants, més enllà de l'augment en nombres absoluts.

L'esforç continu que es duu a terme es basa en la constatació dels beneficis objectius que una experiència de mobilitat ben dissenyada aporta als estudiants que en gaudeixen, en termes d'obertura intercultural, d'exposició a una diversitat de perspectives sobre el món i de coneixement de cultures acadèmiques diferents de la pròpia. A tots aquests elements cal afegir-hi un aspecte quantificable, la taxa d'ocupabilitat superior entre els estudiants amb experiència de mobilitat. Cal tenir present que en parlar de mobilitat ens estem referint no únicament a estudiar a l'estranger, sinó també a investigar-hi o a fer-hi estades de pràctiques.

L'objectiu que es dóna el Pla Estratègic té un doble vessant. Per una banda, consisteix a aprofundir en la millora de les oportunitats de mobilitat a l'estranger, fent-les qualitativament més selectives. I, per altra banda, es tracta de garantir un acompanyament més eficaç dels estudiants mitjançant el *coaching* i la tutorització abans, durant i després de l'experiència de mobilitat, de manera que els estudiants se'n beneficiïn al màxim tant a nivell personal com a nivell acadèmic.

La qualitat de les aliances institucionals és, òbviament, clau per assolir aquest objectiu. També es important tenir bons canals de comunicació amb els estudiants, perquè puguin conèixer tot el ventall d'oportunitats que se'ls ofereixen a la UPF, incloses les referides a ajuts a la mobilitat que tenen a la seva disposició, també més enllà de l'Erasmus. Finalment, el suport proporcionat en tot el procés, des del moment de la sol·licitud fins al període de mobilitat i, sobretot, en el retorn a la UPF és essencial per assegurar una integració òptima de l'experiència a l'estranger en el currículum global. Un bon procés de *feedback* i avaluació a nivell institucional hauria de permetre a la UPF identificar selectivament les millors experiències i les aliances més rellevants.

Tot seguit s'enumeren algunes de les accions que es podrien desenvolupar en relació amb aquest objectiu:

4.1. Elaborar per part de cada UCA una estratègia d'internacionalització que asseguri una mobilitat sortint de qualitat amb garanties de reconeixement i aprofitament acadèmic d'acord amb les especificitats de cada àmbit disciplinari, a través de la promoció i la negociació de convenis de mobilitat perfilats i adaptats als objectius de l'UCA.

4.2. Afavorir i facilitar la mobilitat dins els plans d'estudis, en especial els de grau, garantint el ple reconeixement dels crèdits ECTS de les assignatures cursades a l'estranger o bé impulsant la mobilitat en el marc de titulacions dobles, i en especial la realitzada en el marc d'Eutopia.

4.3. Ser proactius a l'hora d'impulsar i facilitar la mobilitat internacional a nivell de màster i de doctorat, amb el màxim aprofitament de les oportunitats que ofereixen el programa Erasmus, Eutopia i The Europaeum, aquest últim en el camp de les ciències socials i humanes.

4.4. Millorar els canals oficials d'informació referent a les opcions de mobilitat sortint per als estudiants de postgrau compilant la informació a mida dels programes i proporcionant la informació adequada per a les opcions d'estades de pràctiques internacionals i de períodes de mobilitat durant el doctorat.

4.5. Desenvolupar el *tutoring* i *mentoring* dels estudiants abans, durant i després el període de mobilitat, en especial a nivell de grau.

4.6. Facilitar la creació de protocols per a la definició i el seguiment dels convenis de mobilitat alineats amb la visió estratègica de la Universitat i amb les necessitats de les UCA, d'acord amb uns estàndards de qualitat, per exemple, mitjanant l'elaboració de pautes per ajudar a l'elaboració dels convenis.

4.7. Diversificar la tipologia d'opcions de mobilitat per incloure-hi estades de pràctiques curriculars, l'elaboració de projectes de recerca i les opcions de mobilitat a curt termini, entre d'altres, d'acord amb les modalitats i promogudes pel nou programa Erasmus, dissenyat per respondre a les necessitats dels professionals, les empreses i els agents socials del futur, amb especial atenció a la mobilitat virtual. Aquesta acció estaria relacionada amb altres iniciatives en el mateix sentit desenvolupades per Eutopia i també pel projecte EDvolució.

4.8. Atreure recursos per generar finançament per a mobilitat tant de grau com de postgrau a través dels antics alumnes o aprofitant la relació amb empreses, entitats financeres o altres institucions de la societat civil.

3.2.2. Estratègies institucionals

Ambició general

Com s'ha mencionat anteriorment, la internacionalització afecta la Universitat en tots els seus àmbits, i es basa en l'orquestració d'accions de diferents tipus i a nivells diversos. Per aquest motiu, el segon pilar del Pla consisteix a detallar una sèrie d'estratègies institucionals centrades a crear les condicions per a una implementació cohesionada en les diferents àrees de la Universitat.

L'objectiu és garantir la màxima coherència i lideratge estratègic, combinant-ho, en la mesura del possible, amb l'autonomia de tots els actors que formen part de la

Universitat i la seva comunitat: els estudiants, el personal acadèmic i el personal administratiu.

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

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

La implementació del Pla Estratègic d'Internacionalització ofereix l'oportunitat de reflexionar sobre l'organització interna de la UPF per poder identificar les maneres de donar suport adequadament al propòsit institucional.

L'objectiu 5 es desplega en tres accions que potencialment poden tenir conseqüències en l'eficiència de tot el Pla. En aquest sentit, poden obrir una reflexió sobre possibles modificacions o adaptacions de l'estructura organitzativa per garantir el lideratge i la implementació de les iniciatives d'internacionalització, així com permetre una autèntica "governança" dels projectes internacionals. Aquestes accions es refereixen, més específicament, a una proposta respecte a tres àmbits: (1) l'àmbit polític, (2) l'àmbit de gestió, i (3) l'àmbit acadèmic.

1. El primer aspecte se centra en el **lideratge polític** del Pla i en l'articulació del vicerectorat encarregat dels projectes per a la internacionalització amb els altres vicerectorats. Com s'ha indicat en la secció 1, la internacionalització és per naturalesa transversal *i* estratègica. És doncs important establir un **model d'encaix** funcional i orgànic en la governança de la internacionalització en relació amb aquells projectes estratègics de la UPF de naturalesa internacionalitzadora.

   En aquest sentit, cal fixar el grau de responsabilitat de l'àmbit de la internacionalització respecte a projectes de gran abast com Eutopia, que cal reconèixer com a projecte pròpiament internacional i internacionalitzador. En aquest sentit, és necessari establir una coordinació ben articulada (o una dependència), donada la complexitat i l'impacte de futur d'aquesta universitat europea.

   Si bé Eutopia és el cas més evident i d'abast més ampli per la seva projecció, cal destacar també la implicació necessària en iniciatives com The Guild, l'A4U (secció internacional) i The Europaeum, entre d'altres. Només amb la definició d'aquest model funcional serà possible articular amb més eficàcia els projectes d'internacionalització amb els àmbits de docència, recerca, professorat i comunitat acadèmica, en especial, i amb les iniciatives que sorgeixin d'aquests (per exemple, EDvolució).

2. El segon aspecte està relacionat amb **l'organització de l'àrea de gestió i administració**. Cal obrir una reflexió sobre l'adaptació d'aquest àmbit a les noves necessitats i expectatives, internes i externes, de la internacionalització de la UPF, amb l'objectiu de garantir-li una veu i un perfil específics dins l'equip de gerència. Això comportarà, com a conseqüència directa, el replantejament de la posició orgànica i funcional del Servei de Relacions Internacionals (SRI). Donat el volum,

l'evolució i la complexitat creixent dels projectes d'internacionalització, es fa evident la necessitat de crear una vicegerència específica d'internacionalització, i que l'àrea d'internacionalització en el seu conjunt pugui tenir una plantilla suficient amb personal professionalitzat, que es correspongui amb l'abast dels projectes i de les tasques de gestió que s'hi duen a terme.

3. El tercer àmbit té una **dimensió acadèmica**: en la mateixa mesura que des d'un nivell polític i de gestió es promou un concepte més ampli d'internacionalització, es fa igualment necessària la revisió de les funcions dels interlocutors en el si de les UCA, amb les quals es treballa de manera especialment estreta des del Servei de Relacions Internacionals, però també des del vicerectorat responsable de la internacionalització. Donat que un objectiu fonamental del Pla consisteix a depassar la visió reduccionista de la internacionalització com a mobilitat, el rol de "coordinador de mobilitat" hauria de donar pas al de "coordinador d'internacionalització" o hauria de complementar-s'hi, ja que això reflectiria el canvi de paradigma que es produeix en el si de la UPF i també en nombroses universitats d'arreu del món. Això implicaria una visibilització i un reconeixement del que s'entén i es defensa com a "internacionalització" a nivell intern de les UCA; i, alhora, conduiria a un millor aprofitament de les oportunitats que s'ofereixen i a una diversificació de les activitats i de les iniciatives.

S'han identificat les accions següents en relació amb aquest objectiu:

5.1. Refundar la Comissió de Relacions Internacionals, actualitzant-ne la composició amb la incorporació dels responsables d'internacionalització de les UCA i integrant-hi membres en representació dels programes internacionals UPF: Eutopia, The Guild etc. En una futura revisió dels Estatuts caldria considerar elevar la Comissió de Relacions Internacionals al rang de comissió estatutària, al mateix nivell de les comissions ja existents de professorat, docència i recerca, amb la qual cosa quedaria reflectida adequadament la naturalesa estratègica de la internacionalització a la UPF. En conseqüència, la Comissió de Relacions Internacionals hauria de canviar el seu nom pel de "Comissió per a la Internacionalització" o similar. Una de les seves funcions principals consistirà a monitoritzar el desplegament i la implementació de les accions recollides en el Pla Estratègic per part de les UCA i les UGA. Una altra de les tasques de la Comissió per a la Internacionalització seria actualitzar, si escau, el Pla Estratègic d'Internacionalització.

5.2. Consensuar polítiques i coordinar projectes institucionals, fet que convida a repensar l'articulació estratègica i organitzativa entre el vicerectorat per a projectes per a la internacionalització i (a) els responsables dels altres vicerectorats i (b) el Gabinet del Rector, amb l'objectiu de garantir la coordinació amb les àrees d'especial rellevància i de necessària col·laboració, com ara les de Docència, Recerca, Comunitat Universitària i Responsabilitat Social.

5.3. Consolidar els mecanismes i els espais de coordinació, mitjançant protocols per a l'impuls i la gestió eficaç d'iniciatives conjuntes amb Comunicació, Docència, Recerca, Professorat, Personal i Atenció a la Comunitat Universitària, així com sistematitzar reunions periòdiques i de seguiment de les actuacions del Pla d'Internacionalització.

5.4. Reforçar els programes internacionals, consolidant una direcció acadèmica potent, especialment en el cas dels programes institucionals (BaPIS i BISS) i

amb una habilitació més àmplia per a l'impuls de col·laboracions internacionals. Alhora, cal reformular la comissió del programa d'estudis per a estrangers, que passaria a ser la Comissió de Programes Internacionals, per reflectir millor la realitat del que avui són aquests programes, que no estan adreçats exclusivament a estudiants estrangers.

5.5. Introduir a cada UCA un responsable de la coordinació d'internacionalització com a figura de referència dins l'equip de direcció, al capdavant de les qüestions lligades al desplegament intern del Pla Estratègic i a la definició de les seves pròpies expectatives, projectes o necessitats en relació amb la internacionalització. La coordinació de la internacionalització assumiria la coordinació de la mobilitat, sense que això impliqui una acumulació de funcions, ja que en la línia de reforçar el mentoring a la mobilitat sortint, caldrà revisar el model actual.

5.6. Reforçar les relacions amb les associacions d'estudiants per assolir una col·laboració fluida i mútuament beneficiosa, incloent-hi les accions empreses en aquest sentit a Eutopia, i també comptant amb el que poden aportar-hi Alumni UPF i Erasmus Student Network.

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

El segon objectiu pel que fa a la internacionalització a nivell institucional és establir i/o mantenir les condicions necessàries per al desenvolupament efectiu de la col·laboració amb xarxes i socis internacionals. En aquest sentit, el suport amb accions específiques és clau, així com l'equilibri correcte d'activitats impulsades de dalt cap a baix i de baix cap a dalt; és a dir, l'equilibri entre l'estratègia institucional i les estratègies particulars de cada UCA. En aquesta línia, el vicerectorat per la internacionalització i el Servei de Relacions internacionals, com a responsable de la gestió, funcionen alhora com a mediadors o facilitadors d'iniciatives proposades pel PDI o des de les UCA, i com a impulsors d'accions o de projectes que obrin noves oportunitats per als departament i les facultats, i per als docents i investigadors.

Per una banda, es vol continuar donant suport a les UCA i al PDI per tal de desplegar, de baix cap a dalt, interaccions internacionals que tinguin sentit en relació amb els seus interessos i amb les seves àrees de recerca o de docència. A la necessitat de facilitar tota la informació disponible sobre aquesta qüestió s'hi suma la d'establir protocols que assegurin a tots els interessats la cooperació més eficaç possible amb el vicerectorat responsable, amb el Servei de Relacions Internacionals o amb altres serveis que corresponguin per a l'establiment de nous acords i iniciatives internacionals.

I, per una altra banda, la UPF ha consolidat recentment l'estructura, que vol que sigui vàlida per als pròxims anys, de les seves aliances i xarxes estratègiques, que són de naturalesa diferent i que compleixen finalitats precises:

- Eutopia, com a universitat europea amb la qual la UPF canvia la seva escala i obre una nova via de creixement internacional i de transformació institucional.
- The Guild, com a plataforma important de lobbisme a nivell europeu i com a complement polític d'Eutopia.
- The Europaeum, com a xarxa de prestigi i excel·lència en el camp de les ciències socials i les humanitats.
- L'Aliança 4 Universitats (A4U) a nivell espanyol, ja que dóna suport a la

mobilitat internacional i coordina iniciatives en l'exploració d'oportunitats en nous països i regions del món amb un alt potencial de creixement.

A través d'aquestes xarxes d'universitats es coopera, en diversa mesura, en missions relatives a la docència, la recerca i la transferència, amb l'objectiu final de crear un nou model d'universitat transformadora i internacionalitzada. Totes elles estan alineades amb l'estratègia global de la UPF, i en complementen els punts forts i els projectes globals (com ara EDvolució o bé la iniciativa de Planetary Wellbeing).

Segueixen una sèrie d'iniciatives concretes que podrien donar suport a l'objectiu a llarg termini:

6.1. Fomentar i facilitar la participació activa i plural a les xarxes internacionals per tal de garantir el màxim aprofitament institucional per a la UPF (incloent-hi els centres adscrits) per a tots els seus col·lectius (estudiants, PDI i PDI en formació, i PAS). Explorar més àmpliament les oportunitats que s'hi presenten, com per exemple dobles titulacions, intercanvis de PDI, d'estudiants i de PAS, estades de pràctiques o de recerca per a estudiants graduats i postgraduats, o col·laboracions en bones pràctiques per al PAS, entre d'altres.

6.2. Establir i definir els principis i valors de la col·laboració internacional, així com les condicions i els criteris sobre els quals es basaria la relació amb els socis, tant en clau institucional com en clau interna per a cada UCA, amb la finalitat de reforçar-ne l'impacte. Una conseqüència immediata seria la millora en els protocols per a la creació, el seguiment i l'avaluació de convenis, aliances, MoUs, etc.

6.3. Desenvolupar eines de consulta i visualització dels convenis internacionals vigents a partir d'una base de dades actualitzada, integrada i accessible en tot moment per part dels diferents col·lectius de la comunitat universitària. Aquesta base de dades permetria recuperar informació per convenis de col·laboració o d'intercanvis, per àmbit, per especialitat, per modalitat i condicions de mobilitats, per ajuts específics, etc. Cal preveure els mecanismes i els recursos per al seu manteniment i la seva actualització periòdica.

6.4. Mapejar la xarxa internacional del PDI (també dels investigadors en formació) segons els centres d'origen del seu doctorat, les seves posicions anteriors o les seves col·laboracions científiques i acadèmiques, amb vista a sistematitzar aquestes informacions en una base de dades actualitzada.

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

L'èxit en la captació del talent, i com a resultat, el nivell d'excel·lència, són clau per garantir la internacionalització a llarg termini en l'àmbit de la recerca i també de la docència.

En general, a les universitats la qualitat del reclutament tendeix a evolucionar molt lentament, i depèn dels èxits i de la reputació assolits: els entorns internacionals de gran qualitat solen atreure el millor personal acadèmic. En un context altament competitiu, per tant, és fonamental que la UPF s'asseguri l'atracció de talent eliminant els possibles obstacles per a la contractació i la integració, tant a la UPF com a la ciutat, del personal internacional més format i que excel·leix en cada àmbit.

S'han identificat alguns dels aspectes més importants que contribueixen a aquest objectiu:

7.1. Donar suport a les iniciatives de recerca de qualitat de la UPF per seguir desenvolupant projectes d'abast i d'orientació globals (per exemple, Planetary Wellbeing) i continuar facilitant, més intensament si cal, que cada investigador pugui connectar-se i eventualment treballar amb col·laboradors d'arreu del món. Cal, en aquest sentit:

- progressar en la trajectòria d'aprofitament del programa europeu de recerca Horizon Europe;
- reforçar-ne la difusió en les totes les oportunitats que ofereix el programa Erasmus, d'acord amb la nova Carta 2021-2027, i potenciar-hi la participació a tots els nivells;
- desenvolupar la capacitat d'obtenir finançament a través d'altres convocatòries d'organismes i institucions internacionals, que permetin diversificar les fonts, particularment en àrees com les humanitats i les ciències socials.

7.2. Acompanyar i assessorar, si calgués, la definició d'una estratègia de reclutament per a cada UCA (i centre adscrit) que prevegi l'especificitat del personal investigador i docent internacional, i donar-hi suport.

7.3. Desenvolupar paquets d'acollida associats a la contractació de personal estranger, inspirats en les bones pràctiques que ja hi ha en algunes UCA i en alguns centres adscrits:

- millorar el suport per l'acollida i la integració de nou PDI (en aspectes com ara l'allotjament, la tramitació de visats i altres gestions davant l'Administració, l'escolarització dels fills, les assegurances mèdiques, els bancs, etc.);
- facilitar la immersió cultural i lingüística del nou PDI, en especial amb cursos de català i/o castellà i amb altres accions i oportunitats orientades a facilitar la seva acollida i la seva integració reeixida en la comunitat universitària.

3.2.3. Qüestions transversals

Ambició general

Fer atractiva una universitat i proporcionar un entorn internacionalitzat per treballar, estudiar o investigar no depèn només d'iniciatives centrades en la recerca o en la docència. Depèn en bona mesura de la qualitat de les estructures i dels serveis de suport i de gestió que la universitat ofereix a la seva comunitat.

Per exemple, en el cas dels futurs estudiants, això inclouria l'atenció prestada des del moment de les primeres manifestacions d'interès per la UPF i l'etapa prèvia a la seva arribada física als nostres campus, fins al seguiment com a Alumni de la UPF, de la qual poden ser ambaixadors i creadors de reputació arreu del món. Per tant, els aspectes transversals mereixen un espai important dins el Pla Estratègic d'Internacionalització.

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

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

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

El diagnòstic inicial de l'estat actual de la internacionalització a la UPF ha permès descobrir una àmplia varietat d'iniciatives que s'estan desenvolupant dins les UCA específiques, en el si de programes i d'equips de recerca i també en els centres adscrits, iniciatives de les quals la comunitat universitària en el seu conjunt es podria beneficiar àmpliament.

De fet, les bones pràctiques desenvolupades per exemple en una determinada UCA o servei, o en un centre adscrit, no són necessàriament conegudes per altres, ni són compartides entre si. Una manera de donar suport al progrés de la internacionalització a la UPF és, doncs, simplement permetre un millor flux d'informació entre les diferents unitats de la Universitat i adaptar i generalitzar les iniciatives a través de nous canals i protocols de coordinació.

Aquest objectiu general es refereix a la implantació sistematitzada d'eines internes a la UPF per garantir una difusió eficaç de totes les activitats i bones pràctiques que estiguin relacionades amb la internacionalització. I alhora, remet a l'oportunitat d'estructurar espais per intercanviar coneixements i metodologies:

- entre personal acadèmic i d'administració de les diferents UCA;
- entre els diversos serveis de la UPF;
- amb els centres adscrits;
- i també amb els nostres socis privilegiats, particularment els membres de la universitat europea Eutopia.

Per tant, enumerem aquí una sèrie no exhaustiva d'iniciatives possibles relacionades amb la comunicació interna i la gestió de bones pràctiques que assegurarien una eficàcia més immediata i un millor impacte en les diferents iniciatives d'internacionalització:

8.1. Promoure la creació d'eines internes a la UPF per garantir una difusió eficient de totes les activitats que estan relacionades amb la internacionalització. En especial, destaquem la creació d'una *newsletter* específica d'internacionalització, amb distribució periòdica i a disposició de tota la comunitat, segons el model de les ja existents (per exemple, la *newsletter* de

recerca), sense oblidar la creació de fòrums en línia, les comunitats d'interès, etc.

8.2. Fomentar les UCA i les UGA, i altres serveis (també als centres adscrits) i donar-hi suport perquè puguin identificar les bones pràctiques existents en l'àmbit de la internacionalització i facilitar l'intercanvi entre ells.

8.3. Promoure mecanismes de visibilització de cara a tota comunitat de les bones pràctiques al voltant de la internacionalització i la interculturalitat, per exemple amb concursos o premis i amb bona difusió a la web.

8.4. Treballar amb més precisió els protocols i els espais de coordinació entre el Servei de Relacions Internacionals i les UGA o altres serveis directament implicats en la gestió i la coordinació de les activitats d'internacionalització, així com els centres adscrits.

8.5. Reforçar el multilingüisme en la comunicació i en tota la documentació generada i destinada als diversos agents implicats, des d'estudiants fins a PDI internacionals.

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

Les universitats internacionalitzades competeixen aferrissadament per aconseguir estudiants i personal docent i d'investigació excel·lents, i ho fan no només a través de la qualitat dels seus estudis i del seu entorn de recerca, sinó també a través dels serveis generals que poden proporcionar, per assegurar una fàcil integració a l'entorn local.

En aquest àmbit la UPF té una sèrie d'iniciatives interessants, però hi ha un marge important de millora, i això és rellevant sobretot perquè altres institucions estan avançant ràpidament. Aquesta és una àrea en la qual es necessiten uns esforços centrats a mantenir el ritme, i d'altres per adquirir un avantatge competitiu.

Aquesta és la raó per la qual s'inclou aquest objectiu entre les prioritats proposades. Es detallen a continuació una sèrie de possibles actuacions i iniciatives per augmentar el valor atractiu de la UPF des del punt de vista d'un estudiant i d'un PDI internacional:

9.1. Promoure i millorar els serveis d'acollida dels estudiants internacionals, particularment els de grau, d'acord amb la realitat i les necessitats de cada UCA i de cada centre (també els centres adscrits). En aquesta acció s'hi inclouen tant la dimensió acadèmica i administrativa com la cultural i d'integració a la comunitat universitària, així com la de relació amb l'entorn, en primer lloc el més immediat de Barcelona i Catalunya. En aquest sentit, el rol de les associacions d'estudiants és essencial, així com el d'altres programes culturals i socials centrats en el voluntariat, el mentoratge, els "buddy", desenvolupats sovint fora de l'aula.

9.2. A banda dels aspectes administratius assenyalats en l'acció 7.2, promoure i millorar els serveis d'acollida dels nous professors i del personal de recerca estrangers, a nivell cultural i d'integració a la comunitat i a l'entorn ciutadà, amb l'objectiu de respondre a les seves necessitats específiques (per exemple, familiars o socials).

9.3. Reforçar i facilitar al màxim els cursos d'iniciació al català i al castellà per als

col·lectius internacionals –professors, investigadors i estudiants–, introduint si s'escau el model dels "landing courses".

9.4. Identificar les places de PAS que requereixen un cert nivell d'anglès i adaptar l'organització i la formació dels recursos humans i els possibles processos de reclutament als resultats d'aquesta anàlisi.

9.5. Reforçar les competències interculturals del PAS a través de l'organització d'esdeveniments i activitats que promoguin l'intercanvi d'eines o de models entre personal de la UPF i personal d'altres universitats (per exemple, les International Staff Weeks), en especial amb el d'Eutopia.

9.6. Revisar i actualitzar la política de llengües per garantir l'accés en tot moment a la informació rellevant en uns campus i un context on coexisteixen tres llengües de treball. Aquest punt és particularment rellevant pel que fa a la llengua de docència.

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

Es destaca com a objectiu la millora de la comunicació internacional externa i, en general, un esforç per reforçar la visibilitat de la marca UPF. És un fet que una estratègia internacional coherent contribueix decisivament al prestigi i a la reputació de la Universitat, i és un element determinant a l'hora d'organitzar projectes, atreure recursos i desplegar aliances i col·laboracions amb impacte real.

La comunicació dirigida a un públic internacional no es pot tractar simplement com la traducció a una llengua estrangera de materials de comunicació dissenyats inicialment per a un públic local. En el cas d'una universitat amb un alt nivell d'ambició internacional com la UPF és imprescindible una comunicació internacional pensada i dissenyada de manera específica.

Aquesta feina ha de comptar amb l'expertesa de professionals de la comunicació, al més coneixedors possible d'aquest àmbit específic. Per tal de preparar aquest esforç, basant-nos en la seva experiència i el seu punt de vista professional, suggerim els principals objectius i missatges que la UPF hauria de tenir en compte en la comunicació internacional, tant a nivell institucional com a nivell de programes o projectes de recerca que acompanyin la política global d'internacionalització.

Com es mostra a la taula següent, els aspectes principals d'aquesta comunicació internacional tracten de (a) mostrar l'excel·lència acadèmica de la Universitat; (b) assegurar la qualitat de la informació disponible pel que fa a la decisió d'optar per la UPF; i (c) difondre a tota la comunitat de la UPF les ambicions de l'agenda d'internacionalització com un assumpte de tothom.

Targets principals	*Missatges principals*
Estudiants internacionals	- Reconeixement de la UPF com a institució competitiva globalment - Qualitat de l'oferta docent global - Oferta de docència i aprenentatge en anglès - Qualitat dels serveis d'acollida i de suport

	- Campus urbà a Barcelona
Estudiants locals	- Reconeixement de la UPF com a institució competitiva internacionalment - Campus i experiència internacional i intercultural - Perspectiva global de la formació - Oferta de docència i aprenentatge en anglès
Altres universitats	- Excel·lència i reputació de la UPF
Actors polítics i empreses	- Beneficis de la internacionalització per al territori des del punt de vista social i econòmic - Importància i impacte de la internacionalització, a partir del nivell de grau fins a la captació d'investigadors
Premsa i altres mitjans de comunicació	- Excel·lència i reputació en l'escena internacional - Ambició i impacte internacional de la institució - Impacte local d'una universitat internacionalitzada
Personal acadèmic	- Prestigi de la UPF i competitivitat internacional - Excel·lència de l'ambient de recerca i de docència - Qualitat dels serveis d'acollida i suport - Qualitat de vida en un entorn atractiu i cosmopolita
Comunitat UPF	- Internacionalització com un assumpte de tothom - Importància de la internacionalització en la identitat compartida per tota la comunitat UPF - UPF com a universitat europea - Beneficis de la integració entre membres locals i internacionals de la comunitat - la UPF com a comunitat oberta, diversa i integradora

Figura. 6 La matriu de les prioritats (*targets* i missatges) de la comunicació externa

S'han identificat les possibles línies d'actuació següents:

10.1. Elaborar un pla general de comunicació específic per a la internacionalització de la UPF, que respongui als reptes que imposa la forta competència entre universitats amb vocació de lideratge a nivell global. Cal tenir en compte les estratègies necessàriament diferenciades de la "comunicació de marca" i la "comunicació de producte" (vegeu 10.3).

10.2. Repensar el portal web de la UPF per tal que l'àmbit de la internacionalització hi quedi destacat com un dels eixos estratègics de la Universitat i pugui ser reconegut com a tal externament i internament, a un nivell homologable al dels altres àmbits clau. Cal fer-ho tenint en compte i discriminant els diferents públics als quals ens volem dirigir i els continguts que volem difondre.

10.3. Identificar quins programes es volen visibilitzar a determinats grups d'estudiants internacionals i determinar en conseqüència els canals i les eines de promoció. Aquesta acció és especialment rellevant en allò relatiu als estudiants internacionals de grau, ja que pressuposa, entre d'altres, un pla específic de comunicació que inclogui estudis de mercat i de públics objectiu, estratègies de captació segons els interessos de la UPF, canals concrets de

difusió i de seguiment amb diversitats d'accions, preparació de materials, etc.

10.4. Actualitzar els materials escrits, audiovisuals, digitals (incloses les xarxes socials), etc., orientats a potenciar o a millorar la identitat i la imatge institucional de la UPF en relació amb la internacionalització i per assegurar la difusió més eficaç de les activitats internacionalitzadores: *fact-sheets* institucionals, per UCA, per Programes Internacionals; vídeos generals i específics, identitats visuals diverses.

10.5. Definir els circuits de representació protocol·lària (i els càrrecs involucrats) en les visites i altres activitats institucionals relacionades amb la internacionalització. Cal alhora incloure-hi la revisió dels regals i altres objectes de representació i els criteris per a la seva assignació.

10.6. Crear o dissenyar activitats de transferència, dirigides a la comunitat universitària i a la ciutadania en general, al voltant de temes de rellevància relacionats amb la internacionalització de la Universitat i el seu encaix en la vida social, econòmica, cultural i política de la ciutat o del país.

4. Resum executiu

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

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

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

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

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

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

Un model estratègic per a la internacionalització de la UPF

La finalitat immediata d'aquest document és definir un marc estratègic que expressi el compromís amb la internacionalització de tota la comunitat: professors, estudiants, investigadors i personal d'administració i de gestió. Aquest document és en primer lloc el resultat de la reflexió, iniciada a finals del 2018, al voltant de la internacionalització a la UPF i realitzada a diversos nivells, amb representació, en especial a través de la **Comissió de Relacions Internacionals**, de diversos col·lectius amb diferents expectatives i necessitats. El text vol proposar per primera vegada una visió de futur

coherent i estructurada, construint sobre allò assolit en el passat. En segon lloc, el document vol presentar **un relat integral del que s'entén, des de la institució i com a comunitat, per "internacionalització", tot destacant que és indispensable elaborar un marc conceptual a més d'un model de funcionament i de gestió**.

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

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

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

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

- **La internacionalització és per naturalesa un eix transversal** al qual remeten totes les activitats de la Universitat (ensenyament, recerca, transferència, divulgació científica i projecció cultural ciutadana) i que implica els diferents nivells de l'estructura i la comunitat.
- **La internacionalització és, també per naturalesa, un àmbit estratègic**, que reclama un lideratge propi, en especial a causa de la seva pròpia complexitat. Disposar d'una estratègia d'internacionalització coherent i potent és la condició per garantir que contribueixi a la mateixa visió global.
- **La internacionalització és al centre del projecte institucional**, i amb aquesta translació de la perifèria al centre és indispensable un esforç de lideratge coherent amb una visió integral amb vista a una actuació alineada.
- **La internacionalització és un motor per al desenvolupament de la Universitat**, no només com a font de recursos financers addicionals, sinó també fonamentalment com a brúixola que ajuda a definir accions i a prendre decisions i com a eina essencial de creació de capital reputacional.

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

mitjà i a llarg termini.

El document consta de diferents apartats:

- L'apartat 1 és una reflexió sobre la internacionalització en el món postcovid, del canvi climàtic i d'altres crisis.
- L'apartat 2, que és alhora un informe i una diagnosi, exposa breument l'estat actual de la internacionalització a la UPF.
- L'apartat 3 descriu les línies prioritàries de la UPF en relació amb la internacionalització, associant cada objectiu a una sèrie d'accions concretes, que són indicatives de com es pot posar en marxa el model d'internacionalització decidit per la UPF, entre moltes diferents opcions possibles. Són propostes que les UCA i els centres adscrits poden adaptar per traduir els macroobjectius del Pla a la realitat i a les necessitats dels seus àmbits específics.

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

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

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

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

En aquest sentit, en els últims anys la UPF ha revisat l'estructura de les seves aliances estratègiques amb l'objectiu de consolidar la coherència de les seves aliances institucionals, i ha impulsat un nombre significatiu d'iniciatives rellevants pel que fa a la internacionalització. Amb cinc universitats europees, la UPF s'ha integrat en el projecte pilot d'universitat europea que culminarà amb la **Eutopia Alliance**, i s'ha adherit a la prestigiosa **The Guild**, una xarxa de 21 universitats europees amb vocació d'excel·lència i de lideratge. Pel seu potencial de transformació institucional, l'aliança

Eutopia i la xarxa The Guild són vasos comunicants en l'estratègia d'internacionalització de la UPF.

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

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

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

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

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

L'exercici de reflexió crítica portat a terme identifica les fortaleses de la UPF en la seva ambició de ser una universitat de referència a escala internacional, i constata la posició d'avantatge comparativa amb altres institucions del

nostre entorn. Alhora, però, l'examen crític indica que hi ha un marge significatiu de millora pel que fa a l'articulació estratègica i la coordinació, que cal corregir, entre altres factors, a causa del context de forta competència global en què les institucions d'ensenyament superior d'arreu del món es troben immerses.

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

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

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

Àrees i principis rectors de l'estratègia d'internacionalització

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

- **integrar i coordinar les accions detallades i concretes en un conjunt coherent**: per conduir la institució en una direcció definida, cal orquestrar amb cura i amb visió política les nombroses actuacions concretes que es produeixen en el seu si;
- un pla estratègic consisteix a **establir prioritats i** a **prendre decisions** a partir d'un exercici d'anàlisi del marc present i de l'explicitació de les expectatives a mitjà o a llarg termini. Entre un conjunt d'opcions potencialment interessants, la tasca consisteix a seleccionar aquelles que tindran més impacte per a la institució i a apostar-hi, i en les quals els recursos i els esforços es poden concentrar de manera significativa i realista;
- **identificar les àrees d'activitat i de gestió de la Universitat que estan impactades, o poden estar-ho, per la internacionalització**;
- **articular el pla d'internacionalització amb altres iniciatives estratègiques:** EUTOPIA, el procés EDvolució, Planetary Wellbeing o el Pla de Professorat, entre d'altres;
- **integrar la internacionalització en la vida quotidiana de la Universitat**. Això implica evidentment les qüestions relatives a la docència i l'aprenentatge, però també altres àmbits com els del lleure, l'esport i la cultural, i afecta tot el col·lectiu i els serveis als diferents nivells de la Universitat.

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

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

Cada àrea es declina en objectius concrets, que es proposen com a accions o mesures que no pretenen ser exhaustives ni normatives. El document presenta possibles maneres de desplegar una visió pragmàtica, eficaç i contemporània de la internacionalització a la UPF en la tercera dècada del segle XXI.

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

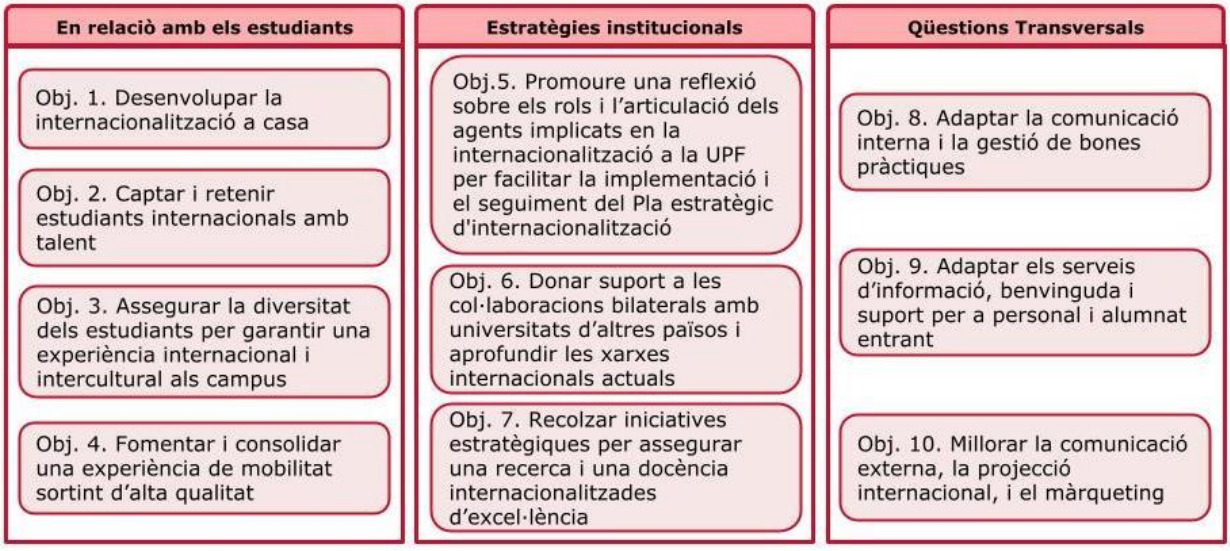


Figura 3. Visió general dels principals objectius d'internacionalització per àmbit d'activitat

(1) - En relació amb els estudiants

Ambició general

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

Aquesta ambició requereix la coordinació de molts elements diferents: el disseny i el contingut dels currículums, els mètodes de docència i d'aprenentatge, la captació d'estudiants, els serveis d'acollida, la vida estudiantil i la integració en una experiència internacionalitzada al campus. En definitiva, és important que els campus de la UPF siguin un lloc on les persones experimentin la diversitat del món i ampliïn els seus

horitzons. Per tant, com a institució, la UPF ha de crear les condicions per què personal i estudiants, en definitiva tota la comunitat acadèmica, pensin en la seva feina i els seus estudis des d'una **perspectiva internacional per defecte**.

Objectiu 1 : Desenvolupar la internacionalització a casa

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

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

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

Objectiu 2: Captar i retenir estudiants internacionals amb talent

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

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

doctorat), amb un percentatge anòmalament baix en el primer cas.

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) - Estratègies institucionals

Ambició general

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

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

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

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

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

- Actualitzar la Comissió de Relacions Internacionals adaptant-ne el nom i la composició, com a òrgan de treball i de coordinació entre el vicerectorat, l'SRI, les UCA, els estudiants i els centres adscrits. En una futura revisió dels Estatuts caldria considerar elevar la Comissió de Relacions Internacionals al rang de comissió estatutària, al mateix nivell que les comissions ja existents de Professorat, de Docència i de Recerca.
- Consensuar polítiques i coordinar projectes institucionals en el si de l'equip de direcció.
- Consolidar els mecanismes i els espais de coordinació, mitjançant protocols per impulsar i gestionar eficaçment iniciatives conjuntes amb els àmbits de Comunicació, Docència, Recerca, Professorat, Personal i Atenció a la Comunitat Universitària.
- Reforçar els programes internacionals (BaPIS, BISS, etc.), consolidant una direcció acadèmica potent.
- Introduir a cada UCA un responsable de la coordinació d'internacionalització com a figura de referència dins l'equip de direcció, al capdavant de les qüestions lligades al desplegament intern del Pla Estratègic i a la definició de les seves pròpies expectatives, projectes o necessitats en relació amb la internacionalització.
- Reforçar i coordinar les relacions amb les associacions d'estudiants per assolir una col·laboració fluida i mútuament beneficiosa.

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

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

El suport amb accions específiques és clau, i també ho és l'equilibri correcte entre les activitats impulsades de dalt cap a baix i les impulsades de baix cap a dalt, és a dir, l'equilibri entre l'estratègia institucional i les estratègies particulars de cada UCA. En aquesta línia, **el vicerectorat per la Internacionalització, i el Servei de Relacions Internacionals com a responsable de la gestió, han de seguir funcionant com a mediadors o facilitadors d'iniciatives proposades pel PDI o des de les UCA, i com a impulsors d'accions o de projectes que obrin noves oportunitats per als departament i les facultats, i per als seus docents i investigadors**.

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

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

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

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

(3) - Qüestions transversals

Ambició general

Fer atractiva una universitat i proporcionar un entorn internacionalitzat per treballar, estudiar o investigar no depèn només d'iniciatives centrades en la recerca o en la docència, sinó que **depèn també en bona mesura de la qualitat de les estructures i dels serveis de suport i de gestió que la universitat ofereix a la seva comunitat**. En el cas dels futurs estudiants, això inclouria l'atenció prestada des

del moment de les primeres manifestacions d'interès per la UPF i l'etapa prèvia a la seva arribada física als nostres campus fins al seguiment com a Alumni de la UPF.

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

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

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

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

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

- Promoure la creació d'eines internes a la UPF per garantir una difusió eficient de totes les activitats que estan relacionades amb la internacionalització (com per exemple una *newsletter* específica d'internacionalització).
- Fomentar les UCA i les UGA, i altres serveis, també als centres adscrits, i donar-hi suport, perquè puguin identificar les bones pràctiques existents en l'àmbit de la internacionalització i facilitar l'intercanvi entre ells.
- Promoure mecanismes de visibilització de cara a tota comunitat, de les bones pràctiques al voltant de la internacionalització i la interculturalitat, com per exemple concursos o premis amb bona difusió a la web.
- Treballar els protocols i els espais de coordinació entre el Servei de Relacions Internacionals i les UGA o altres serveis directament implicats en les activitats d'internacionalització, així com els centres adscrits.
- Reforçar el multilingüisme en la comunicació i en tota la documentació generada i destinada als diversos agents implicats.

Objectiu 9: Adaptar els serveis d'informació, de benvinguda i de suport per a personal i estudiants entrants

Les universitats internacionalitzades competeixen aferrissadament per **aconseguir estudiants i personal docent i d'investigació excel·lents no només a través de la qualitat dels seus estudis i del seu entorn de recerca, sinó també a través**

dels serveis que poden proporcionar per assegurar una fàcil integració a la institució i a l'entorn local. Aquesta és una àrea en la qual es necessiten uns esforços centrats a mantenir el ritme, i d'altres centrats a adquirir un avantatge competitiu.

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

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

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

Els aspectes principals de la comunicació internacional tracten de:

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

- Elaborar un pla general de comunicació específic per a la internacionalització de la UPF.
- Repensar el portal web de la UPF per tal que l'àmbit de la internacionalització

quedi destacat com un dels eixos estratègics de la Universitat.

- Identificar quins programes es volen visibilitzar a determinats grups d'estudiants internacionals i determinar els canals i les eines de promoció en conseqüència.
- Actualitzar els materials escrits, audiovisuals, digitals (incloses les xarxes socials), etc., orientats a potenciar o a millorar la identitat i la imatge institucional de la UPF en relació amb la internacionalització i per assegurar la difusió més eficaç de les activitats internacionalitzadores.
- Definir els circuits de representació protocol·lària en les visites i altres activitats institucionals relacionades amb la internacionalització.
- Crear o dissenyar activitats de transferència, dirigides a la comunitat universitària i a la ciutadania en general, al voltant de temes de rellevància relacionats amb la internacionalització i el seu encaix en la vida social, econòmica, cultural i política de la ciutat o del país.