

Projectes del Consell de Direcció per al mandat 2017-2020



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Barcelona, novembre 2017

SUMARI

Introducció.....	p.2
Docència.....	p.3
Recerca.....	p.7
Entorn i Projectió.....	p.10
Comunitat.....	p.12
Finançament i Governança.....	p.21
Internacionalització.....	p.25
Responsabilitat Social.....	p.31

INTRODUCCIÓ

El 23 de maig del 2017, la UPF va constituir un **nou Consell de Direcció** amb una estructura innovadora, basada en la direcció per projectes, amb l'objectiu d'establir una dinàmica d'actuacions més estratègica i eficient.

Aquest document recull el conjunt de **projectes impulsats i prioritzats** pels vicerectors, els comissionats i el secretari general. Aquests projectes parteixen del treball previ recollit i consensuat al Pla estratègic 2016-2025, a més de les propostes recollides al Programa electoral 2017 del rector Jaume Casals.

El present document segueix l'estructura del **Pla estratègic 2016-2025**. Els projectes que s'hi presenten es complementaran al **Pla d'actuacions 2017-2020**, un document de tipus operatiu que desplegarà el conjunt dels objectius del Pla estratègic.

DOCÈNCIA

1. Construcció d'un model docent propi (*VR. Direcció de projectes per a la Docència i Direcció de projectes d'innovació*)

Els estudis diagnòstics previs realitzats mostren la necessitat i consens per dissenyar i posar en marxa un nou model docent a la UPF. La posada en marxa d'un **model propi, distintiu, innovador i de qualitat** fa necessària la col·laboració entre diferents vicerectors.

Entre les **accions** pilotades pel vicerector per a projectes d'**innovació** destaquen:

- **Reducció** del nombre d'hores de **classe magistral**, segurament amb ampliació del nombre d'assistents a aquestes classes;
- Ampliació del nombre d'hores de treball en grups petits. Repensar la funció dels seminaris. Explorar **nous formats** que vagin més enllà de la dicotomia classe magistral/seminari;
- Promoure **competències transversals, singulars i genuïnes** de la UPF (comunicatives, de compromís social, de recerca, digitals, etc.). Actualitzar-les als plans d'estudis existents i incloure-les a les ofertes noves;
- Elaborar l'estratègia global dels **MOOC** (*Massive Open Online Course*) i **SPOC** (*Small Private Online Course*) de la UPF. Promoure un major i millor ús dels **recursos online**, del campus global i de recursos pedagògics digitals en general per incentivar més el treball autònom;
- Introducció de la metodologia de **treball per projectes** allà on sigui possible;
- Èmfasi en el treball de fi de grau/màster com a **transició al mercat laboral**;
- **Adaptació** de la millor metodologia per a cada tipus de contingut i cada necessitat;
- **Flexibilització** dels programes (grau obert, optativitat, itineraris, mínors, crèdits lliures, etc.) tant com sigui possible; potenciació de l'aprenentatge col·laboratiu i flexible; **interdisciplinarietat** curricular;
- Modificar la forma de **reconèixer la dedicació docent** (preparació de classes, treball en línia, tutoritzacions, etc). Buscar **incentius** clars per a la innovació;
- Buscar la millor **hibridació entre docència i recerca** en el procés d'aprenentatge;
- Promoure la docència interconnectada **internacionalment**;

- Revisió del “pla **Bolonya**” i incorporació de les modificacions que calguin per reforçar el progrés continuat de la qualitat docent. Incorporar en aquesta revisió la veu dels *alumni* que s’han graduat seguint el model;
- Projecte de **reforma horària**

Entre les **accions** promogudes per la vicerectora de projectes per a la **docència** destaquen les següents:

- **Repensar la connexió** entre docència i espais físics. Transformar l’Àrea Tallers (al campus del Poblenou) en un espai de gestió del coneixement transversal;
- Definir l’espai que ha d’ocupar la **formació no presencial** a la docència regular de grau i màster (inclou identificar en cada estudi les matèries específiques, els components d’assignatures o competències susceptibles de poder incorporar l’aprenentatge no presencial);
- Generalitzar el tractament **ètic a la docència**.

Entre les **accions** promogudes per **altres vicerectors** destaquen:

- Repensar la figura del professor com a agent de coneixement: nou programa de **mentoring**; (coordina el vicerector per a projectes d’acollida, participació i acompanyament d’estudiants);
- Revisar el **model d’atenció tutorial** (coordina el vicerector per a projectes d’acollida, participació i acompanyament d’estudiants);
- Promoure les oportunitats d’aquells estudiants que puguin **excel·lir en la seva trajectòria acadèmica** (Projecte altes capacitats, coordina la vicerectora per a projectes per al compromís social i la qualitat);
- Introducció de la **Responsabilitat Social** i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en el currículum dels estudiants (Projecte d’introducció de continguts sobre ètica i sostenibilitat, coordina la vicerectora per a projectes per al compromís social i la qualitat).

2. Disseny d’una programació que doni resposta a una demanda de formació exigent i canviant *(VR. Direcció de projectes per a la docència)*

La proposta inclou les següents **accions**:

- Auditar el **mapa de titulacions** UPF (grau, màster, títols propis), tant de centres integrats com adscrits (en col·laboració amb el comissionat per a l’estratègia del Grup UPF);

- Generar un **espai de treball transversal** entre els vuit àmbits acadèmics per potenciar projectes multidisciplinaris de docència i recerca;
- Incorporar la **formació transdisciplinària grau-postgrau**;
- Definir i impulsar un **campus d'estiu UPF** (que inclogui entre altres els cursos del campus júnior, congressos i programes d'estudis a nivell internacional, promoció dels nous estudis, “quart trimestre”, etc.). Singularitzar la Barcelona International Summer School (BISS) (projecte coordinat per la vicerectora per a projectes en l'àmbit de la internacionalització);
- Adoptar mesures per **ajustar l'oferta docent a l'ocupació real** de les assignatures tenint en compte l'entrada d'estudiants de programes transversals (grau obert, estudiants internacionals, formació transversal de lliure elecció, etc.);
- Millorar les **eines d'ajuda a la gestió** dels màsters i títols propis (elaborar la web d'acompanyament);
- **Simplificar** els processos d'acreditació de titulacions;
- Distingir funcions tècniques i acadèmiques en la **gestió de la docència** (i avaluar el pes de la gestió dels centres adscrits).

3. Millora de la qualitat de la docència a la UPF *(VR. Direcció de projectes per a la docència)*

La proposta inclou les següents **accions**:

- Elaborar el **Pla d'acollida, acompanyament i comiat del PDI en la funció docent**;
- Actualitzar el **discurs públic** de la Universitat sobre la qualitat docent;
- Establir **indicadors** de docència de qualitat;
- Fer **visible** la bona docència (amb un sistema similar a l'ICREA Acadèmia per a la docència, crear les comunitats de docència i la figura de grups de docència);
- Crear un sistema **d'incentius personals i institucionals** vinculats a la docència de qualitat;
- Realitzar una **avaluació** generalitzada de la docència;
- Incrementar la visibilitat dels **recursos per a la millora** de la qualitat docent;
- Ajudar als centres adscrits en la millora de la qualitat docent en la línia de les accions aquí proposades d'acord amb el comissionat per a l'estratègia del Grup UPF.

4. Redefinició de la política lingüística de la UPF *(VR. Direcció de projectes per a la docència)*

La proposta inclou les següents **accions**:

- Actualitzar el **Pla** d'acció del multilingüisme;
- Desenvolupar **un pla de promoció del català en un context multilingüe** (amb la Càtedra Pompeu Fabra);
- Consolidar una **acollida lingüística** d'estudiants, PAS i PDI d'acord amb les UCA;
- **Promoure el català** (a la docència però no només a la docència);
- Completar l'**acreditació lingüística** del professorat (en català);
- Promoure l'aprenentatge i l'ús de les **terceres llengües** i potenciar l'aprenentatge d'una quarta llengua”;
- Generar un **discurs institucional** sobre l'ús del català;
- Revisar l'**organització lingüística** institucional;
- Revisar els **indicadors UNEIX** pel que fa l'ús de les llengües a la docència.

5. Posada en marxa d'UPF Oberta *(VR. Direcció de projectes d'innovació)*

La Universitat ha de continuar treballant per incrementar el seu servei a la societat, implantar-se al territori i imbricar-se amb la societat. En l'àmbit docent això es tradueix en la voluntat que la UPF esdevingui un agent clau en el paradigma *life-long learning*, especialment a les transicions entre les diferents etapes de l'educació.

Aquesta voluntat s'alinea amb la necessitat de la UPF d'aprofundir tant en programes ja existents (Campus Júnior o UPF Sènior) com en programes nous (jornades de secundària, *EduHack* amb el Mobile World Capital, altes capacitats, etc.). Alhora, la possibilitat d'arribar a nous públics (potencials futurs estudiants, estudiants del Grup UPF, altres perfils d'estudiants, ciutadans de tot el món) també obre la porta a aconseguir noves fonts de finançament.

Entre les **accions** concretes que permetran obrir la UPF al territori destaquen:

- Explorar noves formes d'arribar a **estudiants preuniversitaris** i d'iniciatives conjuntes amb escoles/instituts tals com: obrir algunes assignatures regulars, MOOC conjunts, activitats de pre-recerca, etc;
- Canviar la forma de pensar **què és una assignatura** i què hi ha en una aula;
- **Obrir continguts** regulars a qualsevol ciutadà sense restriccions d'edat (projecte de Reforçar el programa UPF Sènior, coordinat per la vicerectora per a projectes per al compromís social i la qualitat).

RECERCA

1. Realització d'una nova avaluació de la recerca *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit de la recerca)*

L'avaluació de la recerca del 2015 va introduir a la UPF la praxis de l'avaluació de recerca externa (per *peers*) com a element d'autoconeixement, estímul de la millora i comparació amb altres universitats a nivell internacional. Tal i com es recull en el Pla estratègic 2016-2025, la Universitat vol “definir un model de recerca que es basi en processos d'avaluació externa [...] que s'adeqüin a la diversitat i l'heterogeneïtat dels camps científics de la UPF”.

La **nova avaluació de la recerca** vol millorar el procediment de l'anterior en base a l'experiència aconseguida (per exemple, incorporant un nou model de CV/informe) i **s'adaptarà als diferents àmbits de coneixement i disciplines**. Alhora, tal i com recull el programa electoral del 2017 del rector Jaume Casals, es convocarà “els diversos àmbits de recerca a **participar** en la definició dels propis paràmetres de valoració i d'avaluació” i es preveu recollir el parer dels **agents socials** un cop es tingui embastada una proposta inicial.

Entre les **accions** concretes per desenvolupar aquest projecte destaquen:

- Constitució d'una **nova Comissió per a l'avaluació**, de format reduït, operatiu i amb voluntat que hi hagi representació de tots els àmbits de coneixement;
- Preparació de **l'avaluació amb externs**, incloent una ronda de consulta amb experts externs i reunions amb actors implicats;
- **Realització de l'avaluació**, inclòs el procés d'al·legacions previst;
- **Aplicació dels efectes de l'avaluació**. Els efectes de l'avaluació seran públics *ex ante*.

2. Incentivar la Ciència oberta *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit de la recerca)*

La UPF vol definir un model de recerca i innovació que estigui inspirat en els principis de la **Recerca i Innovació Responsables (RRI)**. Això inclou, entre d'altres aspectes, el compromís amb l'accés obert, l'educació científica i la implicació de la ciutadania.

Entre les **accions** proposades per desenvolupar aquest projecte destaquen:

- **Reforçar l'e-repositori**, incentivant-ne l'aportació de publicacions (via millores tècniques) i l'accés a dades obertes (que complementin les iniciatives endegades a nivell del Consorci de Serveis Científics i Acadèmics de Catalunya, CSUC);
- Incrementar la **formació** en l'àmbit de la ciència oberta (seguint les iniciatives endegades en l'àmbit de Responsabilitat Social, emmarcades en la RRI);
- Fomentar la **publicació** en revistes genuïnes d'accés obert (sense perjudici de la publicació en altres revistes d'impacte d'accés tancat);
- Explorar vies sobre com incorporar l'accés obert i la ciència oberta en **l'avaluació de la recerca**;
- Encoratjar el **compromís públic** de la recerca que es fa a la UPF i promoure la participació de la UPF en l'**educació** científica dels ciutadans.

3. (Co)responsabilització de les diferents figures de recerca de la UPF *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit de la recerca)*

La UPF compta amb aproximadament 135 figures de recerca, a més de les UCA, reconegudes pel Consell de Govern. Es vol fomentar l'apoderament d'aquests diferents agents i fer-los (co)responsables del compliment de les bones pràctiques en àmbits emergents d'interès estratègic vinculats a l'activitat de recerca.

En concret, s'estudiarà la (co)responsabilització en els **àmbits** següents:

- **Ciència oberta**: Foment de la publicació en accés obert, l'ús de plans de gestió de dades de recerca i la promoció de l'educació científica a la societat;
- **Aspectes ètics de la recerca**, tant pel que fa al compliment i revisió de requisits ètics en projectes com pel que fa a les bones pràctiques en integritat científica;
- **Projecció** de la UPF: compliment de bones pràctiques en signatura de publicacions;
- **Model docent**: incentivar la hibridació entre recerca i docència (projecte Construcció d'un model docent propi, sota la coordinació del vicerector per a projectes d'innovació).

Per tal de reforçar el projecte, es vol **vincular l'activitat en aquests àmbits** a l'avaluació i foment de la recerca a la UPF. Aquesta iniciativa comporta tres **accions**:

- Identificar **indicadors de qualitat** que no comportin una dedicació intensiva per part dels diferents agents implicats;
- Concretar **incentius** que estimulin el compromís amb aquests àmbits emergents;
- Concretar **processos de gestió** relatius a aquests paràmetres emergents a nivell de recursos i organització.

4. Programa UPF de beques per a la formació d'investigadors predoctorals *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit de la recerca)*

La UPF vol incentivar la captació de talent jove a nivell internacional mitjançant un programa de beques propi per a la formació d'investigadors predoctorals. Es preveu que el programa pugui incorporar entre 8 i 10 joves promeses per any durant els tres propers cursos acadèmics. Les beques serien per a un màxim de 4 anys.

El programa funcionaria en règim de cofinançament, amb recursos provinents tant del Pla de Mesures de Suport a la Recerca com de les pròpies UCA, grups de recerca, etc.

Aquesta actuació pretén reforçar l'aposta de la Universitat per a la formació doctoral, projectant la marca UPF en un programa de beques d'abast internacional, alhora que ajuda a consolidar la posició de la UPF com a universitat de referència en recerca.

ENTORN I PROJECCIÓ

1. Disseny de noves infraestructures per al creixement de la UPF *(Comissionat per a l'estratègia científica de la UPF)*

La creació de noves infraestructures és clau per al creixement i desenvolupament de la UPF tant en docència com en recerca i als tres campus de la Universitat (amb especial incidència al campus de la Ciutadella, per la seva possibilitat de creixement).

Els estudis previs realitzats sobre els **espais edificables** de què disposa la UPF per al seu creixement se situen a l'entorn dels 64.800 m² a l'àrea de Ciutadella (incloent els espais sota rasant) i dels 9.500 m² a l'àrea de Poblenou. La possibilitat de comptar amb aquests espais **cobriria necessitats creixents** de la UPF com ara: un nou auditori de major mida (amb cabuda per a 300-600 persones), noves aules per a la docència (que donin resposta als nous formats i noves necessitats docents), nous espais per a la recerca o espais per a l'emprenedoria, entre d'altres.

El **principal repte d'un projecte d'aquestes característiques és el finançament** d'aquestes noves infraestructures que, per als 64.800 m² a l'àrea de Ciutadella, podria situar-se a l'entorn dels 100 milions d'euros. D'altra banda, la forta aposta de la UPF en infraestructures els darrers anys ha fet que la Universitat acumuli un deute provinent de bestretes que convé reduir progressivament (com s'ha estat fent els darrers anys).

Un cop identificat el principal repte del projecte, la seva definició i execució inclou les següents **accions**:

- Estudi i definició de les **necessitats de creixement** de la UPF (grup d'anàlisi);
- Estudi de la **dimensió de l'operació i de l'interès** per part dels diferents possibles agents (centres i agents finançadors; Generalitat / Ajuntament / entitats privades);
- Establiment d'un **Pla de treball**;
- **Cerca de recursos** per tirar endavant el projecte;
- **Implicació dels diferents agents** dels diferents àmbits, tant de dins la Universitat com de fora.

2. Adaptació del relat institucional al nou context de la UPF *(Gabinet del rectorat)*

El gener del 2016, la Universitat va presentar un **nou document estratègic**, fruit de la participació de tota la comunitat universitària, que traça les guies generals i assenyala algunes propostes concretes per a la UPF *amb horitzó 2025*. Aquest document parteix d'una **missió i visió concretes**, alhora que associa la identitat de la Universitat a un **conjunt de valors** com la pluralitat, el retiment de comptes, el rigor o l'autonomia, necessaris per consolidar la Universitat com una comunitat ètica diferenciada en el context de les institucions d'ensenyament superior, cada vegada més global.

Aquest nou full de ruta fa necessari una adaptació del relat institucional que també tingui en compte l'actual estructura organitzativa de la Universitat. Aquest relat ha d'impregnar totes les actuacions i productes de comunicació.

COMUNITAT

1. Política de professorat *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit del professorat)*

Pel que fa al professorat, la UPF treballa per millorar els procediments que regulen la permanència i el desenvolupament de la carrera acadèmica amb la mirada també posada sobre els perfils acadèmics que calen per als propers anys.

A més de l'activitat ordinària de la Universitat en matèria de professorat, la UPF ha establert (via acord de Consell de Govern) un sistema *tenure-track* per a la contractació de nou professorat, que es detalla a continuació i que es desplegarà durant l'actual mandat.

1.1. Implementació del sistema 'tenure-track' *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit del professorat)*

La UPF va aprovar, en Consell de Govern de 6 de juliol de 2016, establir un sistema *tenure-track* per a la **contractació de nou professorat** amb el triple objectiu de mantenir una política de reclutament que reforçés i garantís el futur de la UPF en docència i en recerca de qualitat; apostar per un relleu generacional; i seguir uns criteris clars, definits i internacionalment reconeguts, equiparables en tots els àmbits de la UPF, en la captació i la retenció de talent.

La **Comissió de Professorat** (CP-UPF) és la responsable de l'aprovació de les propostes de places *tenure-track* fetes pels departaments/UCA. Una vegada aprovada començarà el procés de reclutament amb la difusió internacional de la convocatòria.

1.2. Programació a 5 anys del creixement/estabilitzacions del professorat de les UCA *(VR. Direcció de projectes en l'àmbit del professorat)*

Atenent a que el creixement de la Universitat només es pot fer per taxa de reposició i amb l'objectiu de proveir els responsables de les UCA de la informació necessària per poder fer política de captació de talent, el vicerectorat els hi proporciona una estimació de la seva capacitat de creixement o d'estabilització de PDI, en base al càlcul de les jubilacions i baixes previstes en els propers 5 anys.

1.3. Política de promoció (VR. Direcció de projectes en l'àmbit del professorat)

Durant els últims anys, les promocions a la UPF han estat gairebé inexistents atès que la Universitat ha decidit establir abans que promocionar. Per donar sortida a la situació de limitació de promoció, des del vicerectorat s'ha establert una política de promoció del millor PDI basada en el fet que la plaça d'agregat o professor titular que es deixi, pot ser recuperada l'any següent per la UPF. Això ha permès convocar 14 promocions durant l'any 2017.

2. Política de personal d'administració i serveis (Gerència)

Les polítiques del personal d'administració i serveis (PAS) d'aquest període van orientades, per una banda, a **disminuir la temporalitat** del personal funcionari i laboral i a **consolidar una plantilla més estable** i, per altra, a oferir possibilitats de **promoció i mobilitat** dins la mateixa Universitat, fomentant la carrera professional del PAS.

El marc de referència per al desenvolupament del PAS, així com per als processos selectius, és el *Diccionari de competències*, personals i tècniques, propi de la UPF, que inclou els nivells competencials que permeten descriure el grau d'exigència associat als diferents llocs de treball i nivells de responsabilitat. Així, es vol donar un nou impuls a aquesta eina definint polítiques concretes orientades al desenvolupament i a la promoció del PAS que tinguin com a eix central aquest *Diccionari de competències*.

Així mateix, es consolidaran les polítiques endegades amb l'objectiu de construir estructures cada cop més **flexibles i adaptades a l'entorn** i als canvis constants; es garantirà la creació **d'espais de treball segurs i saludables** que contribueixin a la prevenció dels riscos laborals i al foment d'hàbits de treball saludable; i es treballarà per consolidar una **eina d'avaluació periòdica** que serveixi per concretar les polítiques en el marc de les persones i les fites estratègiques anuals. Aquest és un recurs orientat a la primera i segona línia de comandament i que ha de permetre la interiorització de les polítiques de personal i dels sistemes de treball orientats a la millora contínua.

Finalment, i en consonància amb els plans de **responsabilitat social** de la Universitat, s'oferiran accions que permetin al PAS formar-se de manera integral com a ciutadans, promovent accions formatives sobre la inclusió i la igualtat de gènere.

2.1. Estabilització, trasllat i promoció de les persones a la Relació de Llocs de Treball (Gerència)

En aquesta línia, es duren a terme els processos selectius conduents a l'estabilització de la plantilla, tant del personal funcionari interí com del personal laboral temporal.

Després d'una llarga etapa de restricció i contenció de la plantilla, l'any 2018 s'iniciaran els processos **d'oferta d'ocupació pública del PAS, mitjançant convocatòries d'oposició**, que permetran que el personal temporal es pugui estabilitzar. A més a més, la Universitat treballarà per tal que el Govern concedeixi taxes addicionals per a la consolidació de l'ocupació temporal de places estructurals en la mateixa línia que el PDI.

Una segona línia de treball que la Universitat ha iniciat i vol promoure són les **polítiques de consolidació** dels llocs de treball del PAS funcionari de carrera o laboral indefinit, que fa anys que està adscrit provisionalment i que no ha pogut consolidar el lloc que ocupa.

Finalment, es vol fomentar el **desenvolupament professional** mitjançant processos de promoció interna i de trasllat que permetin la mobilitat dins la pròpia Universitat.

2.2. Consolidació d'un model de gestió de persones per competències (Gerència)

Com a projecte clau per al desenvolupament del PAS, els propers anys es vol consolidar definitivament el sistema de gestió de persones per competències (basat en el *Diccionari de competències*) que la Universitat té definit per al PAS a l'entorn de **tres grans àmbits d'actuació**: el disseny dels perfils professionals, la selecció per competències, i el desenvolupament i la formació.

L'enfoc de **gestió de competències** permet integrar en un context complex i ampli els coneixements, procediments i reglaments que caracteritzen els llocs de treball (coneixements) i les habilitats necessàries per executar-los (competències personals i tècniques). En aquest sentit, es dissenyen les descripcions dels llocs de treball tenint com a punt de referència els perfils competencials marc.

En la mateixa línia, pel que fa als **processos selectius del PAS** i amb l'objectiu de **captar el millor talent intern i el perfil més òptim** per cada lloc de

treball, s'avaluarà tant la part de coneixements del lloc de treball com la part de competències personals i tècniques establertes prèviament en cadascun dels perfils competencials. La selecció en un model basat en competències ha de permetre identificar el nivell exigít de les competències tècniques i personals requerides als llocs de treball. L'objectiu de la selecció és aconseguir la **major adequació de cada persona al lloc de treball**.

La integritat de totes les polítiques adreçades al desenvolupament del PAS preveu també la formació en competències. En aquesta línia es dissenyaran programes de formació articulats en base al diccionari propi. En aquest marc, també es vol treballar en el desenvolupament professional dels comandaments de primer, segon i tercer nivell.

Finalment, es vol desenvolupar una **nova línia de formació per al desenvolupament personal**, més enllà del propi lloc de treball, que permetrà la promoció i la carrera professional del PAS dins la Universitat, a més d'incentivar la motivació i potenciar el talent del PAS.

2.3. Organització, cultura de treball i conciliació (Gerència)

En l'àmbit de l'organització i amb el compromís de construir entorns motivadors i estimulants, es treballarà per dissenyar **estructures flexibles i facilitadores** en el flux de l'organització del treball. També es fomentarà el treball col·laboratiu i la cultura de projecte com a eina bàsica de treball.

Per fomentar la **conciliació de la vida familiar i laboral**, s'escau repensar els horaris laborals en el marc del Pacte per a la reforma horària de la Generalitat de Catalunya, per aconseguir que les persones puguin viure amb uns horaris més racionals i saludables i que la Universitat s'equipari amb els indicadors europeus.

Pel que fa l'ús dels canals de comunicació interna, es continuaran establint relacions de transparència i de coresponsabilitat amb l'equip de direcció, amb els interlocutors socials i amb el PAS.

2.4. Polítiques d'acollida, de suport i de seguiment continu (Gerència)

Es treballarà en el disseny d'un **nou model d'acollida per al PAS** que fomenti la integració de les persones a la cultura pròpia de la Universitat i la seva adaptació als equips de treball. Així mateix, es potenciaran els mecanismes

de seguiment i de comiat dels treballadors amb una edat pròxima a la jubilació, posant en marxa el **Programa sènior**.

2.5. Foment d'entorns de treball segurs i saludables (Gerència)

La UPF vetlla pel benestar de les persones que treballen a la Universitat, promovent entorns de treball segurs i saludables. Aquest és un objectiu que inclou tant al **col·lectiu de PDI com de PAS**.

Així, es donarà un nou impuls a aquest àmbit amb la redacció del **Pla UPF saludable de promoció d'hàbits de vida saludables** i la implantació del **Pla de prevenció de riscos laborals** (UPF prevenció), en especial pel que fa a l'avaluació dels riscos psicosocials i ergonòmics. En el cas específic del Campus del Mar es mantindrà el programa de control dels riscos químics i biològics associats a l'activitat de recerca del Departament de Ciències Experimentals i de la Salut, actiu des de l'any 2008.

3. Acollida, participació i acompanyament d'estudiants: Projecte UPForward (VR. Direcció de projectes d'acollida, participació i acompanyament)

La UPF vol **oferir un millor servei als estudiants** UPF (actuals, futurs i alumni) i, alhora, augmentar la seva capacitat per atreure bons estudiants i més estudiants internacionals (no comunitaris). Davant d'aquesta voluntat, hi ha tres **factors estructurals** que convé tenir en compte: una creixent competició (europea i global) per captar estudiants; el canvi demogràfic i generacional d'estudiants (que comporta un salt tecnològic); i la consolidació dels serveis adreçats a estudiants com un factor central en el moment d'escollir Universitat per part d'aquests darrers. Alhora, cal tenir presents **quatre trets específics de la UPF** com són: un gradual envelliment del PAS i PDI (i per tant l'increment del diferencial d'edat respecte d'estudiants); una considerable varietat de serveis adreçats a estudiants i certa desconexió horitzontal; un molt bon posicionament als rànquings en termes de docència i recerca, amb una bona valoració dels serveis per part dels estudiants; i, finalment, els indicis d'una discreta baixada en el nivell de satisfacció dels estudiants.

El conjunt d'aquests elements permet fer la següent **diagnosi**: a) Hi ha cert distanciament entre PAS/PDI i estudiants UPF; b) Hi ha la necessitat de disposar de més dades per conèixer millor la nostra realitat i poder-nos comparar no

només amb el nostre entorn, sinó també globalment; c) Convindria identificar els “moments claus” en la nostra relació amb estudiants; d) Cal impulsar un model de treball més transversal, en xarxa, pel que fa als serveis adreçats a estudiants; i e) Tenim l’oportunitat de consolidar la UPF com un referent en docència i recerca, però també en la qualitat de la prestació de serveis a estudiants.

Tot això fa necessari **repensar la Universitat des de la perspectiva dels estudiants** per adaptar-la a unes necessitats canviants en un entorn internacional dinàmic, cada cop més competitiu i encara incert. Per fer front a la realitat que dibuixa aquesta diagnosi i assolir l’objectiu general esmentat, el projecte general *UPFForward* comprèn sis projectes estratègics.

3.1. Projecte VEU-UPF: Viatge de l’estudiant a la Universitat (VR. Direcció de projectes d’acollida, participació i acompanyament)

Aquest projecte busca conèixer millor el grau d’ús i satisfacció dels estudiants en relació als serveis que els ofereix la UPF (a més de comparar-lo amb altres universitats de referència a escala global) i dibuixar una imatge més precisa i ben informada de la situació actual que permeti dissenyar i planificar millor la resta de projectes adreçats als estudiants. En concret, el projecte es proposa tres objectius específics: **Identificar els “moments” principals** en la interacció entre la UPF i els estudiants (actuals, futurs i alumni); **Construir un mapa amb els actors** de la UPF implicats en les interaccions amb estudiants i les seves funcions més destacades; i **identificar les principals redundàncies, mancances i/o ineficiències** en relació als serveis que ofereix la UPF als estudiants i la manera en què ho fa.

Les **accions** identificades per a dur a terme el projecte són:

- Realització d’una **enquesta de valoració dels serveis adreçats a estudiants** homologable a les que fan organitzacions internacionals que permeti desenvolupar un **estudi comparatiu global** de les dades obtingudes;
- Elaboració d’un **informe** que reconstrueixi les experiències més habituals dels i les estudiants UPF i identifiqui els principals moments d’interacció entre aquests i la universitat;
- Creació d’un **grup de treball obert** als diferents col·lectius de la UPF per analitzar les dades obtingudes i fer propostes concretes de millora.

3.2. Projecte SIE-UPF: Serveis integrals d'estudiants *(VR. Direcció de projectes d'acollida, participació i acompanyament)*

Aquest projecte pretén eliminar les redundàncies, minimitzar les ineficàcies i corregir les mancances en relació als serveis adreçats als estudiants identificades al projecte VEU-UPF. Això inclou l'impuls de la cooperació transversal i d'un **model de treball a partir de les necessitats dels estudiants** (i no de l'estructura organitzativa actual i/o la inèrcia). En darrera instància, s'espera que el projecte contribueixi a l'augment del nivell de satisfacció dels estudiants i del PAS implicat en la prestació de serveis.

Les **accions** identificades per dur a terme el projecte són:

- Realització d'un **estudi comparatiu** dels Serveis Integrals d'una selecció de 20 a 50 universitats de referència;
- Creació d'un **grup de treball SIE-UPF** encarregat de l'elaboració d'un informe preliminar;
- Elaboració d'un **informe tècnic final**.

3.3. Projecte GURU-UPF: Gestor Unificat de Relacions de la Universitat *(VR. Direcció de projectes d'acollida, participació i acompanyament)*

La implementació d'un CRM (**Customer Relationship Management**) **orientat als estudiants** permetrà conèixer millor l'alumnat de la UPF i, per tant, dissenyar estratègies més personalitzades i eficients per interaccionar amb els estudiants a mig i llarg termini (accions de promoció, organització d'actes, cerca de noves fonts de finançament, etc.). Alhora, aquest projecte busca facilitar la cooperació i el treball en xarxa de tots els serveis i unitats de la universitat. Finalment, pot afavorir també la posada en marxa d'iniciatives que millorin els serveis que presta la Universitat als seus estudiants (per exemple, aplicacions web, espais de cooperació virtual per desenvolupar projectes d'emprenedoria, etc.).

La posada en marxa del projecte passa per:

- Creació d'un **grup de treball GURU-UPF** encarregat d'elaborar un **informe** sobre les necessitats funcionals i tècniques dels serveis i unitats de la UPF;
- Ús, actualització i millora del programa **CRM existent** per incloure el col·lectiu dels estudiants;
- Oferta de **cursos de formació** de PAS i PDI sobre la nova eina.

3.4. Projecte Actuals UPF *(VR. Direcció de projectes d'acollida, participació i acompanyament)*

L'objectiu central d'aquest projecte consisteix a **millorar els serveis** que la UPF ja adreça específicament **al conjunt d'estudiants ja matriculats a la Universitat**, així com a **ampliar aquesta oferta** per ajustar-la a les seves necessitats i aspiracions. De manera més precisa, el projecte persegueix dos finalitats concretes: en primer lloc, afavorir un model formatiu més integral que tingui presents totes aquelles activitats d'aprenentatge que es desenvolupen en paral·lel a la docència i que atorgui més marge d'elecció als estudiants; en segon lloc, fomentar la participació dels estudiants de la UPF a tots nivells (activitats d'esports, cultura, etc.) i la seva implicació en la presa de decisions.

El conjunt d'accions concretes per a dur a terme aquest projecte es definirà a partir dels resultats obtinguts durant el primer any de desplegament dels tres projectes estratègics anteriors (VEU-UPF, SIE-UPF i GURU-UPF), però es preveu deixar en mans del **grup de treball lligat al projecte SIE-UPF el disseny i impuls de mesures de millora concretes**. Així mateix, es promourà l'elaboració d'un **pla de comunicació específic** que ajudi a una millor difusió dels serveis que ofereix la universitat al col·lectiu d'estudiants presents a la UPF.

3.5. Projecte Futurs UPF *(VR. Direcció de projectes d'acollida, participació i acompanyament)*

Un cop identificats el moments clau de la interacció entre els estudiants i la UPF mitjançant el projecte VEU-UPF, aquest projecte persegueix l'impuls d'accions orientades a **afavorir el coneixement i l'atractiu de la universitat entre els estudiants de secundària** i, alhora, **agilitzar els procediments** necessaris per tal d'esdevenir estudiant de la UPF. En relació a aquest darrer objectiu, el projecte posa l'accent en la conveniència d'adoptar mesures concretes per tal de facilitar l'accés a estudiants que hagin completat la seva formació prèvia a països no comunitaris.

El disseny de les accions necessàries per desenvolupar aquest projecte també tindrà presents els resultats obtinguts durant el primer any de desplegament dels projectes estratègics anteriors VEU-UPF, SIE-UPF i GURU-UPF. A diferència del projecte estratègic anterior, aquesta tasca recaurà en un nou **grup de treball** encarregat tant de dotar de contingut a aquestes accions com de planificar l'estratègia de promoció i comunicació de les mateixes.

3.6. Projecte Alumni UPF *(VR. Direcció de projectes d'acollida, participació i acompanyament)*

En línia amb els dos projectes estratègics anteriors, aquest s'orienta a **fomentar el grau d'identificació i pertinença dels estudiants amb la UPF** i, a mig termini, a **promoure'n el seu retorn**. Aquest objectiu passa per reforçar els serveis adreçats al col·lectiu d'*alumni* que ja ofereix la Universitat, però també per dissenyar-ne de nous que responguin a les seves inquietuds i necessitats formatives i laborals. Amb l'aspiració d'eixamplar i enfortir encara més la comunitat UPF, el projecte persegueix també augmentar el grau d'implicació dels *alumni* en la millora constant de la Universitat i, molt especialment, potenciar el seu paper en la formació i preparació per al món laboral dels estudiants cursant programes de grau i postgrau.

Les accions necessàries per dur a terme aquest projecte s'acabaran de perfilar amb els resultats obtinguts durant el primer any de desplegament dels projectes estratègics anteriors VEU-UPF, SIE-UPF i GURU-UPF. En tot cas, es preveu tant el **reforçament dels actuals serveis de carreres professionals i *alumni*** com la creació d'un **grup de treball** específic per proposar mesures concretes a mig termini.

FINANÇAMENT I GOVERNANÇA

1. Organització (Gerència)

El Consell de Govern de la UPF va aprovar el desembre del 2014 la creació de vuit unitats de coordinació acadèmica (**UCA**) amb l'objectiu de simplificar i d'agilitzar la presa de decisions a la Universitat. Fruit d'això, des del desembre del 2015 s'han anat posant en marxa les unitats de gestió acadèmica (**UGA**) que donen suport a les UCA. Aquestes unitats tenen com a objectiu millorar l'eficiència en la gestió, integrant les tasques que duïen a terme les secretaries de centre i de departament dels vuit àmbits, per tal d'evitar la duplicitat funcional i procurant optimitzar recursos.

Des d'un **punt de vista organitzatiu**, la constitució de les UCA i UGA ha estat una de les actuacions més destacades del període 2013-2017, un projecte que cal acabar de desplegar durant aquest segon mandat. Així mateix, la voluntat de continuar apropant el rectorat i els diferents àmbits acadèmics es tradueix en les següents **actuacions**:

- Incorporar els caps d'UCA al Consell de Direcció. Establir un **nou equip de govern** amb els principals càrrecs acadèmics i els caps dels principals àmbits de gestió de la Universitat;
- **Apoderar les persones responsables de les UGA** incorporant-les a la dinàmica de treball dels equips de comandament i gestió de la Universitat;
- Promoure **l'acompanyament a la funció directiva** (de docents que ocupen càrrecs de gestió i no tenen formació prèvia i/o experiència);
- Situar el **cicle de la planificació-desenvolupament-avaluació de la docència** sota una mateixa perspectiva de gestió.

2. Estratègia per al Grup UPF (Comissionat per a l'estratègia del Grup UPF)

Els **centres adscrits tenen un impacte enorme a la UPF** ja que agrupen uns 7.000 alumnes que cursen titulacions oficials, que arriben a més de 10.000 amb els títols propis. Aquest volums tant respectables contrasten amb una universitat de reduïdes dimensions (12.000 alumnes entre graus, màster i doctorats). Actualment els graduats del Grup UPF representen el 41,4% sobre el total dels titulats UPF (UAB: 17,1%, UPC: 12,1%, UB: 9%).

A nivell de **volum d'estudis les dades estan molt equilibrades**: 26 graus en el nucli públic per 20 graus en el Grup UPF y 31 màsters en nucli públic i 31 màsters el Grup UPF. S'ha de destacar que les taxes de rendiment acadèmic son gairebé idèntiques entre el nucli públic i el Grup UPF. És usual que a nivell intern quan s'analitzen dades de demanda dels estudiants o d'acreditacions diferenciem entre UPF i centres adscrits. Però aquesta distinció no la fan ni les instàncies públiques (Generalitat, AQU i Ministerio) ni els mitjans de comunicació. Les notes de tall dels centres adscrits consten com a UPF sense matisos, igual passa amb la taula d'acreditacions (amb nivell d'excel·lència o amb condicions) que publica AQU. És a dir: **el rendiment acadèmic i la imatge a nivell docent dels centres adscrits forma part i és la imatge de la UPF.**

Aquestes dades fan necessari **articular una estratègia de grup que tingui present les característiques pròpies de cada centre i la seva complementaritat amb la UPF.**

Amb aquest objectiu, el setembre del 2017, la Universitat va elaborar un Informe sobre la situació del Grup UPF que incloïa una anàlisi DAFO. A partir d'aquesta anàlisi, s'elaborarà una estratègia de Grup que inclou les següents **accions** generals (les propostes específiques per a cada centre es recolliran al Pla d'actuacions):

- Actualitzar i modernitzar el marc normatiu del Grup UPF;
- Proposar canvis en la normativa general de la Generalitat en relació als centres adscrits;
- Millorar el seguiment de les activitats acadèmiques dels centres adscrits per imposar una política de qualitat. Crear un nou sistema d'informació sobre la gestió i el rendiment de la docència i de la recerca dels centres adscrits, amb la col·laboració de la vicerectora per a projectes per a la docència;
- Millorar el sistema de control i de suport als centres adscrits;
- Realitzar un estudi sobre una possible homogeneïtzació econòmica del Grup UPF amb control total o majoritari (BSM, ESCI i Fundació);
- Elaborar un nou marc conceptual de governança del Grup UPF;
- Reflexionar sobre els càrrecs de delegats dels centres adscrits (Elisava, ESIM i Tecnocampus) i la funció que realitzen;
- Coordinar les polítiques d'igualtat de gènere de la UPF amb les dels centres adscrits (BSM, ESIM, Tecnocampus, Elisava).

3. Projecte ÈTIC: Estratègia de Transparència, Integritat i Compliment (*Secretari General*)

El Projecte ÈTIC pretén articular una Estratègia de Transparència, Integritat institucional i Compliment per a la UPF a partir d'una anàlisi tant de fortaleses i oportunitats com de les febleses i amenaces en aquest àmbit, resumides a continuació.

En primer lloc, s'ha detectat una **escassa cultura institucional de la transparència** a la UPF, agreujada per una informació recollida al Portal de la Transparència molt limitada i per una manca de canals de comunicació existents en la matèria. Tot plegat es tradueix en un desconeixement de les implicacions de la transparència per a una institució pública com és la UPF.

Entre les **accions** proposades en l'àmbit de la transparència destaquen:

- Incrementar la quantitat, la qualitat i la visibilitat de la informació disponible al **Portal de transparència** per tal de, com a mínim, oferir la mateixa informació que ja publica el portal WINDDAT (indicadors docents per al desenvolupament i l'anàlisi de les titulacions) d'AQU referit a la UPF.
- Oferir un **canal d'alerta** totalment obert per al tractament de denúncies confidencials de males pràctiques o de conductes inapropiades que inclogui l'admissió de denúncies anònimes (*whistleblowing*), fet que posicionaria la UPF com una de les primeres institucions públiques de l'Estat en disposar d'un canal d'aquest tipus.

En segon lloc, és necessari **articular una Política d'integritat institucional**, una guia de conducta institucional i de bones pràctiques per a tota la Universitat, que aglutini els valors de la UPF, ara dispersos en diferents documents, com per exemple el Codi ètic.

Aquesta iniciativa es concreta en les **accions** següents:

- Crear una Comissió independent, amb la participació del Síndic de Greuges, per a la **millora de la redacció del text i el seguiment del Codi ètic**;
- Augmentar el **compromís de la Universitat amb els usuaris** dels serveis i el públic en general per mitjà de la garantia del dret a l'accés i l'ús d'uns serveis de qualitat, a través de dues vies fonamentals: a) Programant accions de formació relatives al dret d'accés a la informació pública a tota la Universitat; b) Promovent l'adopció de cartes de servei en els diversos àmbits.

Finalment, pel que fa al **compliment**, s'ha detectat una manca de mecanismes de prevenció per assegurar el compliment de normes, obligacions i compromisos no normatius (*soft law*); a més d'una manca de sistematització i documentació de les accions de compliment (amb l'excepció de les de caràcter econòmic, com les auditories, i les obligatòries, com les acreditacions o certificacions) i una manca de visualització dels compromisos no normatius.

Per pal·liar aquest dèficit es proposen les següents **accions**:

- **Impulsar i sistematitzar els mecanismes de compliment de normes i compromisos institucionals**, orientada fonamentalment a la prevenció per sobre de la correcció (per exemple, incrementant les accions de formació del personal en matèria de compliment o augmentant el nombre d'accions d'assessorament previ als centres i serveis);
- Impulsar **nous instruments informatius** (àgils, electrònics...) que facilitin l'accés i la consulta de les normes com, per exemple, la creació d'un diari oficial electrònic de disposicions pròpies o la creació d'un Codi de l'estudiant, que inclogui la publicació electrònica de totes les normatives pròpies que els afecten.

INTERNACIONALITZACIÓ

Al Pla Estratègic 2016-2025, la internacionalització figura com un eix transversal que impregna tots els àmbits de la Universitat (docència, recerca, professorat, etc.). La internacionalització és present en tots els debats al voltant, no ja de la universitat del futur, sinó del present. És doncs un **element central** en la reflexió de la institució “universitat” i el seu sentit al món contemporani.

A la UPF, segons es desprèn de les entrevistes realitzades als responsables de totes les UCA els mesos de febrer i març del 2017, aquesta transversalitat té dues cares. D’una banda, ha donat més autonomia als departaments, facultats i grups de recerca per desplegar, en general amb èxit, les seves pròpies estratègies de “projecció” en la forma que han considerat més adient i eficaç. Però, de l’altra, també s’ha percebut certa dispersió i manca de coordinació entre àmbits. En aquest sentit, és necessària una estratègia institucional que integri i orienti la internacionalització a la UPF en una direcció definida i reconeguda per tothom.

L’actuació principal d’aquest període serà el disseny d’un Pla estratègic per a la internacionalització. A aquest projecte prioritari l’acompanyaran diversos projectes i actuacions a desplegar també durant aquest mandat.

1. Disseny d’un Pla estratègic per a la internacionalització de la UPF *(VR. Direcció de projectes per a la internacionalització)*

Com s’ha constatat, la internacionalització a la UPF sembla operar, fonamentalment, segons tàctiques particulars i que s’han establert a les UCA, facultats o grups de recerca, sovint partint de relacions personals entre professors i investigadors. En aquest sentit, tot i l’excel·lència d’aquestes iniciatives, la UPF necessita una direcció política institucional, una **estratègia coneguda i, sobretot, reconeguda i compartida per tothom**. Com a institució, a la UPF li cal un relat articulat de com entén el seu propi projecte d’internacionalització, una necessitat “cap endins” i “cap enfora” que contribuirà a enfortir la UPF i a fer-la més visible internacionalment.

El **Pla estratègic** vol (re)definir el significat del concepte d’internacionalització en una universitat jove i ambiciosa com ho és la UPF i establir quins són els projectes, accions, pràctiques i valors que la distingiran qualitativament (ahora

que integrant les iniciatives ja existents en cada àmbit). El resultat al final d'aquest procés, que per força ha de ser participatiu i deliberatiu a tots els nivells, serà un document programàtic, dedicat exclusivament als aspectes en què es declina la internacionalització a la UPF i les seves implicacions. Aquest procés constarà de dues facetes: un diagnòstic de la situació actual i l'elaboració del pla.

En primer lloc, es farà una **diagnosi** de la situació actual de la UPF amb tots els agents i destinataris implicats (PDI, PAS i estudiants –inclosos els antics alumnes– així com les UCA, centres i grups de recerca, centres adscrits, etc.). Seria convenient també disposar d'una mirada externa, procedent de consultors especialitzats i/o acadèmics amb experiència en gestió.

En segon lloc, el pla hauria d'incloure els objectius a assolir a mig-llarg termini (5 anys). A tall d'exemple, hauria d'abordar els temes següents:

- **Definir de manera distintiva** la internacionalització de la UPF, situant-la de forma competitiva i eficaç en el context nacional i internacional;
- **Concretar objectius generals i prioritzar-los** amb els calendaris d'implementació adequats, tot preveient la creació d'òrgans de seguiment, de control i *ad hoc*;
- **Definir el marc acadèmic a tots els nivells** (grau, màster, doctorat, escola d'estiu, etc.) per garantir la captació i retenció de talent pel que fa als estudiants, professors i recercadors. A tall d'exemple, es poden establir criteris de selecció, modalitats de seguiment, suport, etc.;
- Definir **eixos estratègics** que identifiquin la UPF com a Universitat d'excel·lència i lideratge i, sobre aquesta base, treballar per establir aliances estratègiques amb institucions internacionals, o bé definir àrees estratègiques (geogràfiques o geopolítiques) amb les quals establir relacions privilegiades (Projecte d'establiment d'aliances estratègiques, coordinat per la vicerectora per a projectes per a la internacionalització);
- Definir un **model organitzatiu intern** (administratiu, tècnic, acadèmic, etc.) amb eines i relacions adequades per poder implementar els processos d'internacionalització i donar suport a les necessitats que se'n deriven a tots els nivells;
- Establir **protocols** de transmissió d'informació i de col·laboració amb diversos àmbits com els vicerectorats de projectes per a la recerca, la docència, el compromís social i la igualtat; o els serveis de comunicació i gestió acadèmica, entre d'altres;

- Establir el marc de relació i **coordinació amb els centres adscrits** sobre la internacionalització;
- Elaborar un **Pla de negoci** del que implica la internacionalització en cadascuna de les seves facetes (viabilitat, disponibilitat de recursos i altres estructures de suport material, així com en termes de personal i la capacitat de *fundraising*);
- Crear una **política específica de comunicació i promoció** responsable de la projecció internacional de la UPF i de les seves estratègies integrades, en especial mitjançant la web i les associacions d'antics alumnes.

2. Redefinició del paper de la Comissió de Relacions Internacionals (*VR. Direcció de projectes per a la internacionalització*)

L'elaboració del Pla estratègic ha de ser un projecte de tota la comunitat. Això fa necessari la implicació d'una comissió representativa de tots els estaments i, en aquest sentit, es proposa redefinir el rol de la ja existent **Comissió de Relacions Internacionals**. De cara a la redacció del Pla estratègic es proposa:

- Revisió de la **composició** de la Comissió i nomenament dels membres que correspongui;
- Reforç, si s'escau, de les seves funcions, dotant-la d'una **capacitat més executiva** que garanteixi la seva participació en la redacció del Pla;
- Capacitat, si s'escau, per formar **grups de treball específics** i de treballar en col·laboració amb **consultors externs** (professionals o acadèmics) incorporats al projecte;
- Establiment d'una **relació transversal** i possibilitat de treballar en contacte amb els coordinadors d'internacional de totes les UCA.

3. Establiment d'aliances estratègiques (*VR. Direcció de projectes per a la internacionalització*)

La formació d'aliances estratègiques amb universitats internacionals de prestigi és una manera de contribuir a una internacionalització "de valor afegit". Tal i com es defineixen en aquest projecte, les aliances estratègiques situaran la UPF en un registre més enllà de les xarxes nacionals on la Universitat participa. La UPF passarà de treballar fonamentalment sobre un model quantitatiu (basat en l'expansió exponencial de la mobilitat -sobretot d'estudiants- i mitjançant convenis bilaterals amb universitats de tot el món) a un **model qualitatiu, basat en relacions selectives amb un nombre més reduït**

d'universitats, seguint la tendència per la qual opten la majoria d'universitats de referència.

En aquest nou model es privilegien col·laboracions més intenses en docència i en recerca i intercanvis a tots els nivells; projectes compartits entre centres; dobles graus i postgraus; co-tuteles, etc. La posada en marxa un projecte d'aliances estratègiques no exclou la continuació dels acords bilaterals d'intercanvi que s'han assolit fins ara, atès que es tracta d'una modalitat complementa l'actual. A nivell intern, el vicerectorat per a la internacionalització hauria d'actuar de facilitador en un treball transversal amb les UCA i els instituts i els grups de recerca.

Tot i que l'establiment d'aliances estratègiques ha d'enfocar-se necessàriament com un projecte a llarg termini, es proposen les següents accions inicials:

- Identificar els **socis estratègics**;
- Eventualment, **identificar àrees estratègiques** que donen peu a relacions entre diverses universitats d'un espai geogràfic o geopolític d'especial interès;
- Identificar els **eixos estratègics** per a la UPF;
- Definir **modalitats de cooperació i de col·laboració** (intercanvis d'estudiants, dobles graus i graus conjunts, projectes de recerca, programa de professors visitants o investigadors, col·laboració en docència, col·laboració en els programes d'estiu, etc.);
- Explorar possibles modalitats de **finançament**, inclòs el *fundraising*.

4. Projecció internacional i comunicació (*Gabinet del Rectorat*)

La UPF s'ha d'adequar a les noves necessitats de comunicació, projecció i promoció internacionals per tal d'assegurar la seva visibilitat com a institució amb vocació de lideratge. El projecte d'internacionalització de la UPF, entre d'altres, pot quedar reflectit en un **Pla de comunicació** específic i una **web visualment atractiva i entenedora**. Per tal de garantir un accés eficaç a la informació per part de tota la comunitat acadèmica, també caldria disposar d'una **base de dades integrada, actualitzada i disponible** (amb informació detallada sobre convenis, beques, estades, etc. de la UPF i de les universitats sòcies). Finalment, l'organització **d'iniciatives obertes a la ciutadania** i relacionades amb diferents aspectes de la internacionalització i del seu encaix a la vida social, econòmica, cultural o política pot esdevenir també una mena de plataforma per impulsar l'intercanvi i el *networking* amb institucions, empreses o professionals.

5. Projecte 'International Experience' (VR. Direcció de projectes per a la internacionalització)

Aquest projecte vol **definir aspectes claus del cicle de relació de la UPF amb els estudiants internacionals**, des del contacte previ a l'arribada a l'etapa posterior al final de la relació amb la Universitat i fins i tot més enllà. El projecte, específic per a estudiants internacionals, es durà a terme en coordinació amb el vicerector per a projectes d'acollida, participació i acompanyament d'estudiants.

La proposta considera **quatre fases del cicle de vida de l'estudiant internacional**:

- Captació de l'estudiant: contactes previs i primer contacte amb la UPF. Aquesta fase inclou la política de màrqueting i captació (mercats i canals); la política de selecció (perfil) i admissió (requisits i places); la política de beques; i l'establiment de l'estructura administrativa adient;
- Acollida, rebuda i integració. Aquesta fase inclou l'oferta d'un catàleg de serveis i d'un protocol d'acollida; un *Landing Program*; la figura dels estudiants mentors i dels professors tutors; i un servei d'atenció als estudiants internacionals com a finestra única;
- Gestió del nou perfil d'estudiant internacional. Aquesta fase inclou la internacionalització "a casa"; el multilingüisme; i la gestió de la diversitat i la interculturalitat a l'aula;
- Seguiment de l'estudiant internacional: l'estudiant com a ambaixador i creador de reputació al món. Aquesta fase inclou el lligam amb els antics alumnes internacionals.

6. (Re)organització interna de l'àmbit de relacions internacionals (VR. Direcció de projectes per a la internacionalització)

El projecte vol contribuir a coordinar i supervisar el desenvolupament acadèmic i la presa de decisions sobre programes internacionals (Programa d'Estudis Hispànics i Europeus, Barcelona International Summer School, Graus internacionals). La tasca del vicerectorat per a projectes en l'àmbit de la internacionalització es desenvolupa coordinadament amb les següents figures:

- **Direcció acadèmica del Programa d'Estudis Hispànics i Europeus (PEHE)**: defineix, avalua i supervisa el programa acadèmic i l'oferta del PEHE, la seva normativa acadèmica i l'activitat docent;

- **Direcció acadèmica de la Barcelona International Summer School (BISS)**: defineix, avalua i supervisa el programa acadèmic i l’oferta de la BISS, la seva normativa acadèmica i l’activitat docent;
- **Responsable del seguiment i coordinació dels Graus Internacionals a la UPF**: fa el seguiment de l’oferta de nous graus i de les places als graus, orientant les accions de promoció i captació, així com articulant els serveis d’acollida.

7. Desplegament de la Barcelona International Summer School (BISS) (VR. Direcció de projectes per a la internacionalització)

La BISS ha d’esdevenir el programa nuclear de grau a l’estiu a Barcelona i té com a objectiu dissenyar una **oferta integrada de formació innovadora i atractiva a nivell de grau, tant pels estudiants UPF com pels estudiants internacionals**. Pel seu perfil particular, la BISS podria usar-se com a **laboratori** per a la internacionalització dels graus, tenint present quatre trets fonamentals compartits: **modularitat**; **multilingüisme** (entenen la classe com a espai de trobada); **generació de recursos** (com ja han demostrat tant el Programa Study Abroad com la Barcelona Summer School); i **internacionalització “a casa”** (capitalitzant l’arribada d’estudiants internacionals per fomentar el contacte amb estudiants no mòbils i la vivència de la interculturalitat).

El projecte -a realitzar conjuntament amb les UCA, la vicerectora per a projectes per a la docència i el vicerector per a projectes d’acollida, participació i acompanyament d’estudiants- preveu les següents **accions** a termini immediat:

- Aprovació de **l’oferta acadèmica**;
- Activació d’un **Pla de promoció i captació**, interna i externa;
- Elaboració d’un **Pla de negoci**;

8. Internacionalització dels graus (VR. Direcció de projectes per a la internacionalització)

Tal i com recull el Pla estratègic 2016-2025, es continua treballant en col·laboració amb les UCA en la introducció d’un grau internacional per àmbit de coneixement, en la promoció de dobles titulacions i per incrementar, de forma sostinguda, el nombre d’estudiants internacionals en els estudis de grau. En aquest sentit, es treballa per establir les condicions acadèmiques, administratives i tècniques necessàries que permetin desplegar amb èxit i garanties una oferta amb els estàndards d’excel·lència docent propis de la UPF.

RESPONSABILITAT SOCIAL

Els darrers anys la UPF ha aprovat diversos **documents estratègics** per emmarcar i orientar les accions de responsabilitat social endegades a la Universitat, com el Pla d'inclusió 2017-2021 o el Pla de mobilitat sostenible i segura 2015-2020. Alhora, la Universitat treballa per finalitzar i aprovar, amb la màxima participació i consens, altres documents estratègics en aquest camp com el Pla d'igualtat, el Pla de sostenibilitat o el Pla de promoció de la salut. En aquest sentit, la vicerectora per a projectes per al compromís social i igualtat està desenvolupant noves accions que concretin aquestes línies d'actuació.

La nova empenta amb què es vol impulsar la RS a la UPF fa necessari, en primer lloc, una **reforma organitzativa** en l'àmbit de la Responsabilitat Social que respongui a l'estratègia institucional i consolidi les passes ja endegades. A aquest projecte de reforma de l'àmbit l'acompanyen cinc propostes més claus en l'àmbit de la RS exposats a continuació:

1. Acompanyar el desplegament del Pla d'igualtat *(VR. Direcció de projectes per al compromís social i la igualtat)*

El II Pla d'igualtat Isabel de Villena (2018-2022) (en fase de consultes) és l'instrument de la Universitat per implementar les polítiques d'igualtat a la institució. S'obrirà una fase participativa del pla amb el conjunt de la comunitat universitària un cop finalitzi el procés de negociació amb els treballadors i treballadores de la Universitat.

El pla s'està dissenyant des de la lògica de la transversalitat de gènere i al voltant de cinc eixos:

- Promoure una cultura de la igualtat;
- Incorporar la perspectiva de gènere en la docència i la recerca;
- Garantir la igualtat d'oportunitats en l'accés al treball i la promoció professional;
- Promoure una participació i representació equilibrades;
- La UPF, una institució lliure de discriminacions i violències.

El pla comptarà amb un llistat d'accions a realitzar, que inclouran els òrgans i unitats responsables del seu disseny, execució i supervisió. Incorporarà també

una bateria d'indicadors per garantir-ne i supervisar-ne el correcte desenvolupament.

La implementació del Pla d'igualtat no pot ser efectiva si no s'acompanya d'una **transformació de la cultura organitzativa que permeti integrar les polítiques d'igualtat en la cultura organitzativa de la Universitat.**

Això passa per:

- Donar a conèixer la **nova estructura i coresponsabilitat** de l'àmbit d'Igualtat;
- **Descentralitzar i consolidar la recollida sistemàtica de les dades desagregades per sexe**, per part del conjunt d'òrgans, unitats i serveis de la Universitat;
- Posar en marxa un "**Observatori de la Igualtat**" on es mostrin les dades i la seva evolució;
- Elaborar un **Pla per a la incorporació de la perspectiva de gènere a la docència**, amb l'objectiu d'adaptar els programes de grau i de postgrau als nous criteris en matèria de perspectiva de gènere establerts per AQU Catalunya a partir del Marc d'aplicació de la perspectiva de gènere a la docència que es publicarà al llarg del primer trimestre de 2018;
- Endegar accions de **formació** adreçades a PAS i a PDI;
- Promoure la **convocatòria de projectes** (grups de recerca, UCA, UGA, unitats i serveis, estudiants) per incorporar la perspectiva de gènere en les tasques quotidianes o per a la realització d'activitats;
- Coordinar les polítiques d'igualtat de gènere de la UPF amb les dels **centres adscrits** (BSM, ESIM, Tecnocampus, Elisava).

2. Desenvolupar un programa específic adreçat a estudiants d'altres capacitats *(VR. Direcció de projectes per al compromís social i la igualtat)*

El **Pla d'inclusió de la UPF** (2017-2021), aprovat pel Consell de Govern el febrer del 2017, amplia el seu àmbit d'acció per incorporar-hi els estudiants amb necessitats econòmiques o amb altres capacitats. Es fa **necessària una atenció especialitzada** que tingui en compte les característiques d'aquests estudiants, un objectiu que corre en sintonia amb el nou model docent que està desplegant la Universitat. Alhora, el projecte s'entén com una dimensió més del programa **UPF Oberta**, coordinat pel vicerector per a projectes d'innovació.

La seva execució **inclou**:

- Creació d'un **grup de treball** per desenvolupar el programa;

- Disseny d'un **programa específic** adreçat a estudiants d'altres capacitats, de doble abast (estudiants de la UPF i de secundària).

3. Reformulació de la plataforma UPF Solidària *(VR. Direcció de projectes per al compromís social i la igualtat)*

La plataforma UPF Solidària fou creada el 2005 com una iniciativa de PAS, PDI i estudiants per dur a terme accions de sensibilització en la matèria a més de gestionar la convocatòria d'Ajuts per a activitats solidàries o convenis amb entitats del tercer sector, entre d'altres. En aquests últims anys, la Universitat ha desplegat noves iniciatives per captar recursos adreçats a aquells estudiants amb dificultats econòmiques. En són un exemple, el Programa d'ajuts per a estudiants en situacions sobrevingudes i complement de la beca d'equitat del 2015 o el Programa de beques salari per a nous estudiants de grau del 2016.

Aquest nou context fa necessari reformular les funcions d'UPF Solidària per tal que **aquesta marca aplegui totes les accions de solidaritat**, amb independència que els responsables de gestió siguin diversos.

El projecte **inclou**:

- Disseny i implementació d'una **campanya de relançament d'UPF Solidària** entre la comunitat adreçada a visualitzar aquesta marca que, entre d'altres, contribueixi a incrementar les donacions;
- **Dotar de més continguts el programa** a través d'accions específiques, com per exemple, creant un butlletí per als membres.

4. Reforçar el programa UPF Sènior *(VR. Direcció de projectes per al compromís social i la igualtat)*

UPF Sènior és un programa d'estudis universitaris adreçat a persones majors de 50 anys i amb l'objectiu d'oferir-los la possibilitat de completar i actualitzar el seu bagatge cultural amb una oferta molt diversa d'assignatures dels diferents graus de la UPF. El programa actual compta amb un centenar d'estudiants i prop de 200 assignatures de grau i la possibilitat d'obtenir un Diploma UPF Sènior si l'estudiant supera els 60 crèdits ECTS.

La reformulació del programa busca apropar la UPF al conjunt de la societat, es durà a terme amb la col·laboració de la vicerectora per a projectes per a la

docència i corre en sintonia amb el projecte **UPF Oberta**, coordinat pel vicerector per a projectes d'innovació.

Entre les **novetats** que inclou el projecte destaquen:

- **Obrir la proposta** a estudiants de qualsevol edat;
- Estudiar la possibilitat que els alumnes puguin escollir assignatures de **màster** i obtenir un Diploma de Màster UPF Sènior si es superen els 30 crèdits ECTS necessaris.

5. Introducció de continguts sobre ètica i sostenibilitat *(VR. Direcció de projectes per al compromís social i la igualtat)*

El compromís de la UPF amb els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** forma part de la seva vocació d'entitat transformadora i agent social (tal i com va aprovar en assemblea amb la resta d'universitats catalanes el juny del 2017) (ACUP, 2017). A nivell pràctic, la Universitat planteja explorar nous formats per introduir la responsabilitat social i els ODS en el currículum dels seus estudiants, com per exemple a través de la creació d'un mínor en el tema o una assignatura específica. Experiències prèvies en aquest camp, com l'assignatura transversal obligatòria que s'imparteix a la UPF Barcelona School of Management (UPF BSM); estudis previs com l'informe encarregat a la Càtedra de RS d'ESCI "Integració de la sostenibilitat en l'educació universitària" o la creació del Centre Estudis en sostenibilitat mostren que una actuació similar a la UPF seria del tot convenient.

La proposta que s'està treballant podria incloure els **següents trets**:

- Explorar nous formats per introduir continguts sobre ètica i sostenibilitat. Possibilitat de cursar el crèdit **al llarg de tot el grau**;
- Impartir l'assignatura **en línia** o a través d'un MOOC;
- Incloure, d'altres continguts, temes candents com la justícia social o la deontologia professional, a més del **17 ODS** recollits a l'Agenda 2030 sobre el Desenvolupament Sostenible, aprovada per Nacions Unides el 2015 (entre els quals, el canvi climàtic, l'educació, la igualtat de la dona, la defensa del medi ambient o el disseny de les ciutats);
- Possibilitat d'incloure la **metodologia d'Aprenentatge-Servei**.

