

PLA ESTRATÈGIC 2016-2025

Consell de Govern de 9 de desembre del 2015

I. EL NOSTRE PLA

La Universitat Pompeu Fabra va néixer amb la vocació d'esdevenir una universitat capdavantera, a partir d'una identitat pròpia basada en una docència de qualitat, la proximitat als estudiants, la màxima internacionalització i una rotunda orientació cap a la recerca i la innovació. Passats tan sols vint-i-cinc anys des de la seva fundació, ho hem aconseguit. La UPF no només s'ha consolidat com un referent del sistema universitari català, sinó que també s'ha situat al nivell de les millors universitats d'Europa i ocupa posicions destacades en diversos rànquings de prestigi internacional. Un lideratge, avui, que ha estat edificat sobre la singularitat i el tret diferencial que es van forjar en el moment fundacional.

Ara és l'hora de mirar endavant. Les universitats vivim un moment d'inflexió, amb un canvi de paradigma a escala mundial que ens porta a afrontar nous reptes i a redefinir les missions tradicionals i a estimular el compromís amb la societat, amb l'entorn i amb la cultura. El nou escenari ens empeny igualment a enfortir encara més la internacionalització, a potenciar la interdisciplinarietat i la transversalitat, a actualitzar els patrons d'aprenentatge dins i fora de les aules i a impulsar formes innovadores de governança i de gestió. És en aquest context canviant que presentem el Pla Estratègic 2016-2025, el qual recull les línies que volem seguir durant els pròxims anys per consolidar el nostre lideratge i esdevenir alhora un agent actiu en aquesta transformació i en l'actualització que el món universitari requereix.

Aquesta transformació ha de situar les persones al seu centre. Elles són, avui més que mai, la raó de ser de la Universitat Pompeu Fabra. Per aquest motiu, hem volgut implicar tota la comunitat universitària en l'elaboració del Pla, mitjançant un ampli procés participatiu que ha desplegat múltiples mecanismes de participació durant un període de més de deu mesos. Així, s'han organitzat taules rodones i conferències, s'han constituït grups de treball i comissions assessores, s'han fet grups de discussió i fòrums oberts, s'han habilitat espais d'opinió i debats virtuals, i s'han elaborat i compartit documents i informes específics sobre l'evolució i la situació actual de la UPF. Gràcies a aquest procés, el Pla Estratègic 2016-2025 recull la multiplicitat de perspectives de tots els col·lectius, agents i col·laboradors que integren la institució i neix amb la voluntat ferma d'esdevenir el "pla de tots".

Els treballs per elaborar el Pla Estratègic van començar l'any 2014, quan l'equip responsable va realitzar una **diagnosi inicial** i va definir una **metodologia de treball**, amb l'assessorament d'un **grup de reflexió**. Complementàriament, es van encarregar als serveis i unitats competents **informes i estudis sectorials** que facilitaven l'anàlisi de la situació de la Universitat i aportaven dades quantitatives sobre àmbits essencials, com la docència, la recerca o els recursos humans.

A partir del mes de gener del 2015 va començar el **procés participatiu**, amb la formació de **grups de treball** en què van participar més d'un centenar de persones procedents dels diversos col·lectius: PAS, PDI, estudiants, antics alumnes i membres del Consell Social de la UPF, i en els quals van prendre part, a més, experts externs. Cadascun dels cinc grups va realitzar unes quatre sessions de treball, entre el febrer i el juliol del 2015, sota la coordinació d'un president. La seva tasca va culminar en l'elaboració d'un informe específic per al seu àmbit, que incorporava elements de diagnosi i propostes estratègiques concretes; aportacions, totes elles, que han nodrit el Pla Estratègic 2016-2025. En paral·lel, es van

realitzar diverses **taules rodones** i **conferències** obertes a tota la societat per tal d'estimular la reflexió i el debat. En una fase més avançada, durant el mes de juny del 2015, es van organitzar també dos **fòrums oberts a tota la comunitat**, un al campus de la Ciutadella i l'altre al campus del Poblenou, els quals van permetre recollir les propostes de millora per al futur de la UPF que van fer els assistents.

Aquesta participació presencial s'ha complementat amb **mecanismes de participació en línia** –com ara espais d'opinió, una bústia de suggeriments i un banc d'idees, entre d'altres– i amb la publicació dels materials elaborats durant tot el procés perquè la comunitat els pogués consultar i comentar. Així doncs, el procés d'elaboració del Pla Estratègic s'ha enriquit amb la participació activa, la reflexió i el debat del conjunt de la comunitat universitària.

Fruit d'aquest procés d'elaboració participatiu sorgeix aquest nou pla, que ens permet definir els nostres objectius i concretar les mesures i les accions a implementar en concordança amb la missió, la visió i els valors que ens han d'inspirar i guiar d'ara endavant. D'aquesta manera marcarem el rumb que caldrà seguir per consolidar-nos com una universitat global, capdavantera, dinàmica i innovadora, desplegant les estratègies que es presenten en els cinc àmbits estratègics del Pla: docència, recerca, entorn i projecció, comunitat, i finançament i governança; tots cinc traspassats per la transversalitat de la internacionalització i el compromís. En definitiva, el Pla Estratègic 2016-2025 vol ser l'eina que ens permetrà donar vida a la universitat actual, àgil i compromesa que la societat del futur necessita, des d'avui mateix.

II. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

La Universitat Pompeu Fabra va ser creada l'any 1990 per la Generalitat de Catalunya amb l'objectiu d'establir una universitat pública orientada a l'excel·lència acadèmica i de contribuir al desenvolupament del país. Amb el propòsit d'assolir aquesta finalitat, la UPF s'ha anat desplegant al llarg d'aquests anys amb estrictes criteris de qualitat en totes les seves activitats, i ha configurat un model d'universitat urbana estretament vinculada a la ciutat de Barcelona.

Com a universitat, hem estat selectius en els àmbits del saber que hem incorporat per poder concentrar-nos fonamentalment en la recerca i en la formació sobre les diverses dimensions de l'ésser humà, incloent-hi la biològica, la comunicativa o la social. La grandària que, malgrat el nostre creixement, hem mantingut, ha esdevingut un dels nostres trets característics –eminentment positiu–, ja que ens ha permès mantenir una escala idònia per a la formació d'una comunitat acadèmica cohesionada, en la qual les unitats acadèmiques i els diferents serveis i unitats tenen consciència de pertànyer a una mateixa institució i compartir uns mateixos valors.

a. Missió de la UPF

Formar persones mitjançant un model educatiu rigorós, innovador i personalitzat, en una universitat de recerca prominent, que impulsa la innovació i la transformació social així com el compromís amb la cultura.

- **Formar, mitjançant un model educatiu rigorós, innovador i personalitzat**, persones amb sòlids coneixements científics i culturals, competències transversals adequades per adaptar-se als canvis i reptes de la societat i capacitats per desenvolupar els seus projectes de vida.
- **Esdevenir una universitat de recerca prominent**. Hem de ser capdavanters en descobriments i innovacions científics, i hem d'assolir un lideratge internacional en aquells àmbits que ens són propis.
- **Promoure la innovació i la transformació social**. Hem de traspasar els murs de la institució, per tal de crear sinergies amb la societat i de contribuir així al seu benestar i a la creació de valor.
- **Impulsar el compromís amb la cultura**. Hem de ser una 'fàbrica d'idees', és a dir, un lloc de debat, de discussió i de reflexió al servei de la cultura que ofereixi eines per desxifrar el món contemporani i per participar-ne activament.

b. Visió de la UPF

- **Una universitat de recerca capdavantera, amb propòsit de servei públic**, que es posi com una de les institucions europees d'ensenyament superior més reconegudes internacionalment, atractiva per als estudiants i per als professors amb més talent i compromís.
- **Una universitat personalitzada, eficaç i adaptable**, que treballi amb eficiència, amb claredat, amb rigor i amb immediatesa i que s'adapti al context i a les necessitats de la comunitat, per tal de poder assolir de manera efectiva els resultats que persegueix però sense perdre mai de vista el compromís amb la societat.
- **Una universitat pública, econòmicament sostenible**, que es financi amb una aportació adequada de recursos públics i també amb altres fonts de recursos generats per la pròpia activitat de la Universitat.
- **Una universitat urbana, centrada en els reptes que afronta Barcelona i el seu entorn urbà**, que aprofiti la modernitat i la creativitat d'una ciutat oberta al món com a font d'inspiració per incidir en la transformació de la Universitat.

c. Valors de la UPF

Més enllà de la producció i transmissió del coneixement, volem associar la nostra identitat a un conjunt de valors imprescindibles que ens han de permetre millorar com a persones i consolidar-nos com una comunitat ètica diferenciada en el context de les institucions d'ensenyament superior, cada vegada més global:

- **La pluralitat**, per integrar la diversitat de punts de vista i d'ideologies i respectar la col·legialitat, fomentant el respecte i la col·laboració entre tots els col·lectius i buscant espais de trobada per potenciar la transversalitat en la presa de decisions.
- **L'equitat**, per garantir la igualtat d'oportunitats i de condicions, per combatre les desigualtats o la discriminació per raó de gènere, de classe social, d'origen ètnic o racial, d'orientació sexual i de diversitat funcional, així com per formar professionals i ciutadans que posteriorment traslladin aquests valors als seus cercles personals i professionals.
- **El dinamisme**, per estar desperts davant del món que ens envolta, ser-ne agents i alhora saber adaptar-nos i donar resposta, de manera àgil, tant als canvis que s'hi produeixen com a les noves necessitats que se'n deriven.
- **El compromís**, per esdevenir elements actius i motors de canvi i d'innovació de la societat i contribuir així, amb creativitat, esperit crític, honestedat proactivitat i llibertat acadèmica, a donar resposta als problemes i als eventuais conflictes que afecten la nostra societat i el nostre entorn.
- **El retiment de comptes**, per establir una relació directa amb les institucions i els col·lectius als quals retem comptes i explicar-los amb transparència els objectius que ens proposem i els resultats que obtenim, amb sensibilitat per absorbir les seves valoracions.
- **El rigor**, tant des del punt de vista acadèmic com des del punt de vista humà, per treballar, amb autoexigència i al màxim del nostre potencial, per tal d'esdevenir un referent en l'ensenyament i en la recerca.
- **L'autonomia**, per tal que, a partir del reconeixement de la nostra pròpia identitat com a universitat, puguem disposar de la capacitat organitzativa, financera i normativa que ens permeti assolir els nostres objectius de la millor manera possible.

III. EIXOS TRANSVERSALS

Atenent als escenaris globals i canviants en què la Universitat Pompeu Fabra està immersa, hem identificat uns elements clau de transformació als quals volem donar una consideració especial amb vista al nostre desenvolupament en els pròxims anys. Sota la idea de la transversalitat, aquests tres eixos constitueixen vectors que impregnen tots els àmbits estratègics del Pla i que ens permeten concretar i estimular nombroses estratègies per a cadascun d'ells.

- **Esdevenir una universitat preeminent a Europa, amb projecció global**

Cal aprofundir la nostra internacionalització amb l'objectiu d'esdevenir una universitat catalana reconeguda arreu del món. Per poder assolir aquest objectiu cal que siguem una universitat plenament multilingüe, capaç d'atreure estudiants d'arreu i amb una sòlida reputació internacional per la qualitat de la recerca, el prestigi dels professors i els investigadors, la satisfacció de les persones i les fructíferes carreres professionals dels antics alumnes.

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

- **Esdevenir una universitat socialment responsable i sostenible**

Cal que esdevinguem una universitat d'escala humana sensible al nostre entorn, socialment responsable en les seves relacions amb múltiples agents culturals, socials i econòmics i que aportï respostes a les necessitats del país i als problemes del món. Volem apostar per un model transformador de la responsabilitat social, de caràcter integral, que incorpori tots els àmbits de la nostra universitat i que aspiri a l'excel·lència.

Cal que promoguem i que garantim col·lectivament les múltiples dimensions de la responsabilitat universitària –la sostenibilitat ambiental, la consciència ètica, la perspectiva de gènere, la solidaritat i la cooperació, el voluntariat, la prevenció dels danys a la salut i la promoció d'hàbits de vida saludables o l'atenció a la diversitat funcional– com a components essencials d'una universitat amb un esperit responsable. Pensar la Universitat com un espai de reflexió crítica, accessible i obert a la societat, és un requisit necessari perquè es puguin sentir acollits molts col·lectius específics, com ara la gent gran, els estudiants de secundària o els nostres veïns més pròxims.

- **Esdevenir una universitat que treballa en xarxa**

Cal desenvolupar més les capacitats col·laboratives per tal de treballar de manera personalitzada, flexible i integrada, segons cada cas i cada especificitat, tant internament com externament.

Cal que teixim vincles i relacions més intensos, a tots els nivells, entorn de les qüestions que considerem prioritàries, que hi aportem valor i que aprofitem totes les oportunitats d'aprendre que aquests intercanvis ens ofereixen per millorar les nostres activitats vinculades a la docència, a la recerca i a la innovació.

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

IV. ÀMBITS ESTRATÈGICS

Per afrontar els desafiaments que comporta assolir la nostra missió, hem definit cinc àmbits estratègics d'actuació: docència, recerca, entorn i projecció, comunitat, i finançament i governança. Aquests cinc àmbits articulen els objectius que ens proposem per al 2025 i les estratègies que en depenen, estimulats pels tres eixos transversals identificats.

a. Docència

La docència de qualitat ha caracteritzat la UPF des dels seus inicis. Les claus en són, entre d'altres, l'aposta per la innovació docent mitjançant la formació contínua del professorat, la incorporació de les tecnologies de la informació i la comunicació a la docència, la renovació pedagògica contínua, la introducció de fórmules d'atenció personalitzada als estudiants i la defensa i l'impuls del multilingüisme a les aules. Tots aquests elements configuren un model educatiu que situa els estudiants al centre i que els proporciona una formació bàsica sòlida en cada àmbit disciplinari. De la mateixa manera, aquest model també es preocupa per formar ciutadans cultes, tant des del punt de vista acadèmic com des del punt de vista humà, i amb capacitat per adaptar-se als canvis (competències vinculades a la flexibilitat, a la comunicació, esperit crític, compromís social...). Uns criteris de permanència exigents, juntament amb un marc sòlid d'avaluació de les competències han contribuït també al bon funcionament del nostre model.

Tenint en compte a més que els objectius de la Universitat no es transmeten solament dins les aules, parlem de *model educatiu* i no pas de *model docent*, per tal d'integrar-hi totes les activitats que formen part de l'aprenentatge que es fa dins la UPF. Així mateix, s'ha realitzat una aposta clara per la internacionalització, gràcies a la qual la UPF presenta unes bones taxes de mobilitat, superiors als mínims establerts per la Unió Europea de cara al futur, i és la universitat europea amb més demanda d'estudiants Erasmus amb relació a la seva grandària.

Els estudiants de la UPF, amb una intensa dedicació a l'aprenentatge, aconsegueixen unes taxes de rendiment molt elevades i una bona inserció laboral, i es mostren, a més, altament satisfets amb la seva experiència formativa a la UPF. Per tot plegat, i per les seves característiques diferenciades, moltes de les titulacions de la UPF s'han convertit, en un referent educatiu tant dins el sistema universitari català com a nivell estatal. No obstant això, cal continuar treballant per millorar el reconeixement dels titulats per la UPF en qualsevol àmbit i nivell, des del grau fins al doctorat, i mantenir i impulsar uns estàndards d'exigència elevats que, a més d'incorporar una formació en valors i de promoure un clar compromís social, permetin als nostres estudiants desenvolupar tot el seu potencial.

Estratègies

Consolidar un model educatiu propi:

Amb una proposta educativa flexible, que sigui única per a cada estudiant –amb models d’aprenentatge actiu que estimulin la seva responsabilitat, li donin més protagonisme i estimulin el seu pensament crític– però que promogui alhora el treball en col·laboració.

Amb un professorat motivat i innovador, que sigui guia i mentor dels estudiants. Els docents han de rebre el suport adequat perquè puguin atendre la individualitat dels estudiants, i han de tenir, alhora, uns incentius adequats i suficients que encoratgin i premiïn la seva tasca docent.

Fusionant la recerca i la docència en el procés d’aprenentatge, de manera que els docents facin els estudiants participants de les activitats de recerca de la Universitat. Amb aquesta finalitat, cal incorporar competències específiques a les matèries de grau, vincular els treballs de fi de grau i de màster amb grups de recerca, impulsar projectes que estableixin la recerca com a eix longitudinal i aspirar a fer possible que tots els professors imparteixin docència en el grau.

Posant èmfasi en les competències comunicatives com a característica transversal dels estudiants, vinculada a l’exercici del pensament crític i reflexiu i a la capacitat per narrar un projecte personal o professional, oralment i escrit en les tres llengües de treball de la universitat. Cal que tots els plans d’estudi incorporin assignatures i metodologies que fomentin aquestes competències.

Redefinint la presencialitat en el procés d’aprenentatge, de manera que s’hi incorporin totes les possibilitats que ofereix la tecnologia actual per separar els processos d’interacció i educació personal dels processos de descobriment i coneixement i que s’estableixin nous espais de docència. Cal aprofitar totes les possibilitats tant de la docència presencial i de la docència virtual com les metodologies híbrides o els nous models que aposten per un intercanvi de rols del professor i l’estudiant.

Implicant els estudiants en activitats de compromís i en projectes socials integrats en la metodologia docent i en el procés d’aprenentatge, i promovent que tots els graduats hagin realitzat activitats de voluntariat i de responsabilitat social durant els seus anys de formació a la UPF.

Donar resposta a una demanda de formació exigent i canviant:

Amb titulacions innovadores i de qualitat, que puguin tenir interès tant per als estudiants locals com per a estudiants d’altres països, i esforçant-se per millorar-les contínuament per tal que ofereixin la millor formació possible.

Promocionant la transversalitat en el grau i en el postgrau mitjançant una diversitat d’iniciatives, com ara nous programes interdisciplinaris, la inclusió de mencions

disciplinàriament distants, treballs finals interdisciplinaris o més flexibilitat curricular en els plans d'estudi.

Oferint als estudiants més oportunitats per desenvolupar el seu talent, de manera que es potenciïn les seves capacitats i es tinguin en compte els diferents ritmes d'aprenentatge, per tal de mantenir i d'estimular la seva motivació al llarg de tot el cicle d'estudi.

Atraient estudiants extracomunitaris, fent un esforç especial per promocionar els programes de grau a aquests estudiants, per integrar-los plenament en l'oferta docent existent i per fomentar la mobilitat i l'enriquiment de l'entorn que se'n derivaria.

Augmentant l'oferta d'ensenyaments de postgrau, per tal d'atreure un nombre més elevat d'estudiants, nacionals i internacionals, i millorant el perfil d'especialització, el component professional i la reputació acadèmica dels programes de màster.

Internacionalitzant les aules, amb mesures com la introducció de nous continguts en les matèries, el foment tant del domini oral i escrit de les tres llengües de la Universitat com de l'aprenentatge d'altres llengües estrangeres a més de l'anglès, el foment de la diversitat lingüística i cultural en tots els espais de formació.

Donant més suport a la inserció laboral, amb un ventall de pràctiques curriculars i extracurriculars més ampli, amb un acompanyament personalitzat a l'estudiant tant en el seu procés d'assoliment de competències professionals com en el seu procés d'inserció laboral.

b. Recerca

La UPF es pot considerar una universitat intensiva en recerca. La seva comunitat acadèmica està orientada, en el seu conjunt, a produir recerca d'excel·lència, competitiva i reconeguda a nivell internacional, i a assolir una reputació de seriositat i de rellevància científica. Gràcies a això, té una capacitat palesa –que destaca molt, a més, amb relació a la del nostre entorn més immediat– per captar finançament competitiu per a projectes. Tot i que la UPF és una universitat capdavantera al país i que té una alta productivitat científica en termes relatius, el seu lideratge i la seva visibilitat internacionals són limitats, a causa, probablement, de factors com el pes reduït de la seva producció científica en termes absoluts o una col·laboració encara limitada amb el món de la indústria i els serveis.

La Universitat ha estat exitosa en l'atracció de talent internacional –gràcies a programes com ICREA– i en l'obtenció de fons en programes competitius de recerca de la Unió Europea. Tot i això, l'atracció de talent xoca amb la rigidesa normativa i amb les dificultats de finançament. Per tant, per poder continuar avançant en l'atracció de talent internacional és fonamental implementar-ne una política proactiva. D'altra banda, el conjunt d'institucions de recerca que formen part del Grup UPF, que mantenen una relació molt estreta amb la Universitat, constitueixen un actiu de primer ordre que n'amplia el perímetre, en reforça el nivell d'excel·lència i d'internacionalització i fomenta sinergies, cosa que ens permet, per tant, plantejar-nos estratègies i polítiques de creixement més ambiciosos.

El repte d'integrar millor l'àmbit docent i el de la recerca demana un nou model educatiu, que acosti més els estudiants a la recerca, a la innovació i a la transferència, tal com es proposa en l'àmbit estratègic de la docència. Més enllà d'aquest repte, cal també impulsar la innovació i la transferència per connectar la recerca que es duu a terme a la Universitat amb el món de l'empresa i, més àmpliament, amb el teixit productiu i de serveis.

Estratègies

Fer de la recerca un dels trets definitoris de la UPF:

Implementant una política proactiva de captació i de retenció de talent a nivell internacional que disposi d'instruments més flexibles i adequats de contractació i amb criteris ben definits homologables internacionalment. Aquesta política s'ha d'inspirar en les millors pràctiques relatives a la carrera acadèmica i a la promoció, i ha d'oferir als investigadors tant llibertat i confiança com perspectives a llarg termini.

Afavorint que la comunitat d'investigadors estigui compromesa amb la transferència i amb l'emprenedoria social. Estimular una cultura de la recerca que sigui sensible a la transferència dels resultats obtinguts i que contribueixi a afavorir el lideratge orientat a la innovació i les col·laboracions estratègiques amb altres institucions, empreses i agents socials, vetllant alhora pel seu impacte social.

Adaptant les estructures de suport a la recerca, per tal que siguin compatibles amb els nous reptes tecnològics i prou flexibles per donar als investigadors i als grups de recerca tota l'autonomia, i el suport a l'obtenció i la gestió eficaç de recursos externs, la millora de la capacitat investigadora, i el desenvolupament de les infraestructures necessàries.

Cercant i captant recursos econòmics externs per reforçar la investigació, potenciant alhora una cultura transversal de la recerca que permeti a la Universitat ser proactiva en la captació de fons per poder competir amb les millors universitats del món.

Reforçant les relacions de la UPF amb les institucions i amb els centres de recerca participats (Grup UPF), per integrar-los a la Universitat d'una manera ordenada i definida que afavoreixi la col·laboració i la creació de sinergies.

Impulsant iniciatives que reforcin la recerca transversal, per ampliar-ne el ventall disciplinari i explotar les oportunitats d'intersecció entre diferents àmbits de recerca, amb mesures com ara la promoció dels projectes i estructures de recerca interdisciplinàries.

Definir un model de recerca i innovació transversal a tota la UPF

Que tingui una orientació plenament internacional en tots els àmbits de recerca de la Universitat, que permeti desenvolupar les col·laboracions internacionals dels grups i de les xarxes de recerca i els partenariats institucionals i que afavoreixi tant les iniciatives de recerca i de transferència conjuntes com la participació i el lideratge en els debats científics més actuals.

Que sigui capaç d'establir interrelacions entre la docència, la recerca i la transferència, amb iniciatives innovadores, com ara acostar l'activitat dels grups de recerca a les aules o estimular la creativitat científica dels estudiants des dels primers cursos.

Que vetlli perquè els resultats de la recerca i la innovació es projectin a la societat i siguin visibles arreu, buscant les millors maneres de transmetre el coneixement científic i

d'implicar-hi la societat, per exemple mitjançant la difusió d'experiències d'èxit dels grups de recerca, estratègies proactives de comunicació, les pràctiques professionals en equips de recerca i altres mesures dinamitzadores.

Que es basi en processos d'avaluació externa de la recerca i la transferència que s'adeqüin a la diversitat i l'heterogeneïtat dels camps científics de la UPF. Cal incorporar mètriques i criteris d'avaluació que permetin determinar la importància de la transferència, i cal, també, assegurar-se que tant els resultats de les avaluacions com les eventuais recomanacions dels comitès externs seran tinguts en compte pels òrgans de govern, s'implementaran i se'n farà el seguiment corresponent.

Que esdevingui un element dinamitzador dels programes de doctorat i de postdoctorat, amb la finalitat que aquests programes constitueixin un element essencial de la recerca, siguin un pol d'atracció internacional i incorporin continguts transversals de formació i de creixement professional. Amb l'objectiu, en definitiva, que els doctors per la UPF siguin valorats i cobejats per universitats i institucions d'arreu del món.

Que estigui inspirat en els principis de la recerca i la innovació responsables (*Responsible Research and Innovation, RRI*), dins el marc de les polítiques de responsabilitat social de la UPF. Això inclou, entre altres aspectes, el compromís amb la dimensió de gènere, la responsabilitat ètica, l'accés obert, l'educació científica i la implicació de la ciutadania.

c. Entorn i projecció

La Universitat presenta una imatge robusta, i ha assolit una projecció internacional remarcable. En són bona prova l'elevada demanda pel que fa als estudis de grau, les posicions assolides en els rànquings internacionals, el grau d'internacionalització del professorat o la gran presència d'estudiants d'arreu del món en els programes de màster i de doctorat. Aquesta bona imatge i aquest prestigi que la UPF ha atresorat, però, no poden ser complets sense una sòlida obertura a la societat, com a part de la responsabilitat social que tota institució pública té. Formar, a més de bons professionals, ciutadans compromesos, és un objectiu al qual no podem renunciar.

La UPF ha de treballar, doncs, per esdevenir un centre de generació i de transmissió de valors que donin un valor afegit als seus graduats, tant en l'esfera social com en l'esfera personal. En aquest sentit, la UPF ha d'aspirar, a l'excel·lència no només en l'àmbit acadèmic, sinó també en l'àmbit humà i en la seva dimensió cultural. D'altra banda, cal reforçar la singularitat del nostre propi relat, potenciar-ne la diferenciació, per tal que la UPF pugui posicionar-se sòlidament en el panorama de l'educació superior tenint molt en compte la irrupció de les noves tecnologies. La Universitat ha de transmetre millor tot el que fa i tot el que pot fer per la societat.

De l'enfocament vers les persones propi de tots els àmbits de coneixement que abraça la UPF se'n deriven moltes possibilitats per intensificar la interacció entre la Universitat i la ciutat. Aquest és un actiu molt potent que juga a favor nostre en la captació d'estudiants i de professors i que, unit a la nostra idiosincràsia –som una universitat relativament petita, amb perfils disciplinaris d'elevada qualitat i bona reputació–, fa que generem una forta atracció. Per tant, tenim les característiques idònies i el potencial adequat per esdevenir un dels motors principals de la transformació en els àmbits econòmic, polític, social i cultural del nostre entorn, i ens hi hem d'implicar més activament, valorant especialment aquest lligam amb la ciutat de Barcelona i amb la resta de Catalunya.

Estratègies

Situar la UPF com un referent atractiu per al seu entorn:

Enfortint els lligams amb el potent pol d'atracció que és Barcelona, com a factor determinant en l'atracció d'estudiants i de professors d'arreu, i adaptar la projecció de la Universitat tenint en compte els grans canvis que es produeixen a la ciutat i les múltiples dimensions del fenomen urbà.

Interactuant amb el nostre entorn urbà més immediat. Els barris que acullen els espais de la UPF haurien de ser una prioritat en la relació amb la societat, i caldria, per tant, obrir els campus a l'ús social i a les activitats dels veïns d'aquests barris. D'altra banda, cal que concebem la ciutat i l'entorn proper com una aula oberta en la qual podem realitzar activitats d'aprenentatge.

Reforçant les aliances basades en el coneixement, que aprofitin les àmplies oportunitats de col·laboració tecnològica, social i humana que ofereixen la ciutat de Barcelona i el conjunt de Catalunya.

Establint aliances internacionals amb universitats de primer nivell per impulsar iniciatives innovadores de col·laboració interuniversitària en l'àmbit de la docència, tant en el grau i en el postgrau com en altres àmbits.

Implementant polítiques de captació d'estudiants excel·lents, tant catalans com internacionals, que contribueixin a reforçar el reconeixement de l'oferta formativa de la UPF i la facin més atractiva com a opció per cursar-hi els seus estudis, ja siguin de grau, de màster o de doctorat.

Incidir en l'entorn des de la Universitat:

Duent a terme actuacions i implementant polítiques de promoció que permetin aconseguir que la UPF esdevingui un agent de transformació econòmica, política i social. Per tal de situar la Universitat en una posició capdavantera en l'àmbit cultural, cal fomentar la transferència i la difusió del coneixement a la societat, reforçar els vincles estratègics amb institucions culturals de rellevància i estimular la creació cultural.

Reforçant la vocació emprenedora de la Universitat i promovent el treball en xarxa i l'acostament als sectors econòmics que puguin aportar beneficis mutus, com ara facilitats d'inserció laboral, transferència de coneixement o fórmules d'esponsorització.

Impulsant el compromís social de la comunitat universitària, per transmetre i promoure, des del començament, uns valors que acompanyin tots els membres de la Universitat al llarg de tota la seva trajectòria professional, que enriqueixin la vida de la societat i que contribueixin a un desenvolupament sostenible.

Implementant una política de portes obertes a la Universitat que permeti que experts, grups d'interès i ciutadans s'acostin a la UPF i ens impregnin de les seves activitats,

experiències i coneixements, en un intercanvi en doble sentit que ens permeti alhora transmetre de la manera més clara possible allò que la Universitat fa per la societat.

Reforçant les relacions amb el món cultural, esportiu i artístic, mitjançant l'articulació de xarxes, tant formals com informals, que facilitin el contacte dels membres de la comunitat universitària amb el conjunt de la societat i que facin possible al mateix temps que la UPF es converteixi en una organització que aprèn dels altres i que comparteix el coneixement dels altres.

d. Comunitat

La UPF és una universitat jove, orientada a la innovació i a la creativitat i amb capacitat per madurar i per integrar noves experiències. Les seves dimensions, a més, són suficients per permetre una àmplia xarxa de relacions entre els membres de la comunitat universitària, i no massa grans per constituir un entorn humà adient per la col·laboració i la transversalitat. Per tal de reforçar encara més aquestes relacions, la Universitat ha de minimitzar les infraestructures ‘fredes’, les que no potencien prou les relacions humanes, i potenciar en canvi el nombre d’espais de trobada informal i les iniciatives formals per estimular el teixit comunitari. Amb el propòsit d’enfortir la xarxa de relacions i dotar tots els col·lectius de la Universitat d’unes competències relacionals, cada cop és més important donar rellevància a les activitats participatives fora de les aules.

La identitat corporativa i el sentiment de pertinença de tots els col·lectius a la nostra universitat són certament remarcables, però cal enfortir-los encara més i ampliar també la comunitat universitària per incloure-hi també tant aquelles persones que estiguin interessades a incorporar-s’hi com aquelles altres persones que ja n’han marxat. Respecte aquest darrer col·lectiu, la relació que s’estableix amb els antics alumnes ha d’anar més enllà de l’oferiment de serveis i de l’obtenció de recursos. Els estudiants, per la seva banda, també han de tenir un paper fonamental en les dinàmiques que s’estableixen dins la Universitat. Actualment molts d’ells veuen la UPF com un lloc de pas i no com un punt de referència durant tota la seva vida. Pel que fa al professorat, encara es poden millorar els procediments que regulen la permanència i el desenvolupament de la carrera acadèmica. I cal, també, pensar en els perfils acadèmics que volem per als pròxims anys. Finalment, en relació amb el personal d’administració i serveis, afrontem el repte de l’adaptació, del desenvolupament i la millora contínua de les seves competències per donar resposta a les exigències més actuals de la gestió pública. En aquest àmbit, i per poder millorar els serveis que ofereix la Universitat, calen també nous perfils professionals.

Estratègies

Consolidar una comunitat plural i connectada:

Teixint un discurs propi de projecció institucional que mantingui l'equilibri entre l'esperit jove de la Universitat i una identitat consolidada i que, anant més enllà de la simple comunicació d'activitats i de resultats, integri i promogui la missió, la visió i els valors de la Universitat.

Establint mecanismes de comunicació efectius que permetin fer visibles i valorar tots els col·lectius de la UPF, i alhora millorar tant el diàleg i la comunicació entre aquests col·lectius com les seves xarxes de relació.

Creant espais de treball flexibles, saludables i polivalents, que facilitin la interacció entre els professors, els estudiants i l'administració i que contribueixin a la prevenció dels riscos laborals, amb un disseny obert i amb la participació de tots els col·lectius de la Universitat.

Impulsant la creació de noves infraestructures necessàries per ampliar i completar les activitats de la comunitat universitària en l'àmbit de la docència i de la recerca en els tres campus de la Universitat, i especialment al campus de la Ciutadella.

Apostant pel plurilingüisme de tota la comunitat universitària, tant d'origen local com d'origen forà, mitjançant una gestió responsable del multilingüisme, que permeti mantenir l'equilibri entre la identitat local, l'obertura al món i la projecció internacional, alhora que s'impulsa també el coneixement i l'ús de la llengua catalana en tots els àmbits.

Fomentant la interrelació dels diversos àmbits acadèmics i de recerca, per tal de superar la seva fragmentació. Cal facilitar-ne la interacció i enfortir, amb noves iniciatives tendents a assolir una major relació entre disciplines i unitats, el sentiment de pertinença a la comunitat de la UPF.

Ampliant l'espai que ocupen els antics alumnes dins la comunitat. Amb la finalitat de promoure una via de retorn del coneixement cap a la Universitat, cal enfortir el sentiment de pertinença dels estudiants, per tal que quan siguin antics alumnes aquest es mantingui, i cal, també, treballar perquè la Universitat sigui un referent constant al llarg de la seves carreres professionals i personals.

Reforçant la identitat de la UPF, de manera que una única denominació permeti fer més visible el conjunt d'iniciatives, d'ofertes i de serveis que es duen a terme o que s'ofereixen sota aquesta identitat a la Universitat i el conjunt del Grup UPF.

Oferint més activitats esportives i culturals al conjunt de la comunitat universitària, que siguin interessants per a tothom i que siguin un element dinamitzador de les relacions i dels vincles de coneixement que s'estableixen entre els seus membres, alhora que fomenten els hàbits de vida saludables.

Promoure una comunitat participativa i socialment responsable:

Situant la participació com un tret identitari de la Universitat, de manera que es potenciïn el compromís, el diàleg i el debat constant dins i fora dels òrgans de govern com a base que permeti prendre les millors decisions. En aquest context, cal incentivar les competències socials, el lideratge participatiu i la cultura democràtica.

Implementant polítiques d'inclusió, amb l'objectiu de forjar una comunitat socialment responsable que combati les desigualtats i les discriminacions per raó de gènere, de classe social, d'origen ètnic o racial, d'orientació sexual o de diversitat funcional. Garantir l'accés a l'educació de manera meritocràtica, per fer que la Universitat sigui una eina d'integració social.

Donant un nou impuls a la formació del personal, tant en l'àmbit acadèmic com en el de gestió, amb un enfocament més innovador i flexible, i que alterni diverses modalitats de participació (com l'aprenentatge en acció, a més de les conegudes com a accions "formals"). Cal que en la formació es reconegui el talent i que, més enllà dels criteris formals, es tinguin en compte totes les competències, ja sigui en noves pedagogies, nous programaris o noves eines de comunicació.

Oferint activitats que mostrin l'aposta de la UPF per la responsabilitat social, que desenvolupin el benestar de les persones, l'esperit de voluntariat i que permetin als membres de la nostra comunitat universitària formar-se de manera integral com a ciutadans.

Dissenyant i implementant polítiques d'acollida, de suport i de seguiment continu adreçades als membres dels diversos col·lectius de la Universitat, alhora que es fomenta el manteniment dels lligams amb tothom que hagi estat vinculat a la UPF. Cal establir també mesures d'integració de tota mena, en el marc de la creixent internacionalització de la Universitat i de la forta diversificació cultural que aquest procés representa.

e. Finançament i governança

L'estructura patrimonial i financera de la UPF és sòlida, tot i haver patit les conseqüències de la crisi recent. No obstant això, en el terreny de la sostenibilitat econòmica tenim encara reptes importants que hem de resoldre. En aquest sentit, ens manca impulsar una estratègia de conjunt pel que fa a la generació de recursos econòmics que sigui global per al conjunt de la institució i que eviti, en conseqüència, la dispersió d'actuacions en aquest àmbit. Actualment el sistema de finançament públic de Catalunya no reconeix l'especificitat de la UPF com a universitat capdavantera en recerca i amb uns resultats molt destacats en docència, ni tampoc les necessitats econòmiques especials que se'n deriven. Com a universitat intensiva en recerca, la UPF realitza un esforç financer que pot comprometre el seu pressupost corrent, i per tant és imprescindible trobar fonts de recursos alternatives i promoure la implicació de tota la comunitat per fer que la Universitat sigui viable econòmicament. Així, cal que tots els òrgans i tots els agents de la Universitat adoptin, en coresponsabilitat, una actitud proactiva que permeti assegurar la sostenibilitat de la UPF com a projecte comú a llarg termini.

En l'àmbit de la governança, la Universitat treballa actualment en un procés de canvi important de la seva organització interna. D'una banda, s'estableixen noves unitats de coordinació que permetran gestionar cada àmbit acadèmic de manera més integrada; i, d'altra banda, es redefeix el paper dels serveis generals de la Universitat, reorientant-los a potenciar una política universitària més efectiva i de qualitat. En aquest marc, resta oberta l'expectativa d'introduir canvis en l'entorn que possibilitin desenvolupar noves transformacions de la governança, que permetin guanyar en autonomia i que generin un context més favorable al desenvolupament de la UPF.

Cal, doncs, treballar decididament per consolidar els canvis iniciats, mantenint en tot moment un compromís amb la transparència i amb la flexibilització dels processos, amb l'objectiu d'implantar un model d'organització "intel·ligent" que fomenti la capacitat d'aprenentatge col·lectiu i que respongui a una voluntat indubtable de retre comptes davant la societat. En darrer terme, a la UPF necessitem, per tal de garantir l'èxit de tot aquest procés, uns mecanismes d'avaluació eficients que ens permetin identificar els àmbits de millora i actuar en conseqüència.

Estratègies

Garantir la sostenibilitat financera necessària per mantenir la qualitat del servei públic:

Oferint noves activitats de docència i formació que permetin augmentar el conjunt de l'oferta docent, atreure estudiants no comunitaris, impulsar una oferta integrada de cursos d'estiu, explotar més les infraestructures pròpies (per a esdeveniments que no estiguin relacionats directament amb l'activitat universitària) i fomentar les activitats de transferència i innovació.

Cercant i afavorint noves oportunitats per obtenir una millora del finançament de la recerca, ja sigui mirant d'influir en aquest sentit en les administracions públiques –per aconseguir un increment dels recursos vinculats als resultats– o bé a través de col·laboracions nacionals i internacionals de mecenatge amb tota mena d'institucions.

Creant vies innovadores de finançament, per exemple incrementant els incentius als donants potencials, i molt especialment els antics alumnes –en el sentit de donar visibilitat als resultats de les seves contribucions–, o bé establint aliances amb empreses patrocinadores. En aquesta línia, el micromecenatge o l'apadrinament són també fonts d'obtenció de recursos que caldria explotar.

Revisant l'estructura de relacions del Grup UPF per potenciar les sinergies i els espais de col·laboració, i per articular una major visibilitat del conjunt que enforteixi tota la Universitat i contribueixi a la seva sostenibilitat.

Impulsar canvis organitzatius per tal de facilitar la governança de la Universitat:

Aprofundint en la descentralització de la Universitat, amb la finalitat d'incrementar la flexibilitat en la gestió dels recursos, i aplanant l'estructura de govern, amb un model de finançament intern transparent i comprensible, fàcil de gestionar i de governar, que incentivi alhora la captació de recursos externs.

Adoptant procediments de treball en equip basats en la cultura de projecte com a eina bàsica de treball de la comunitat universitària. Aquest procés natural d'aprenentatge i d'experimentació permet dur a terme accions que persegueixen un objectiu i subordinen la resta d'accions a la seva realització.

Impulsant uns serveis generals dedicats a promoure i a garantir la qualitat, que disposin dels instruments i dels incentius adequats per impulsar les polítiques que la Universitat adopti, i per proveir el conjunt de la institució dels serveis comuns necessaris.

Establint mesures de simplificació de les estructures de govern, que permetin reduir el nombre de comissions i governar amb menys càrrecs acadèmics, reforçar el paper dels professionals de la gestió en els diversos nivells de l'organització i focalitzar els responsables acadèmics en els àmbits de decisió rellevants.

Treballant per aconseguir la veritable transformació digital de la Universitat, aprofitant les eines tecnològiques que permeten l'obtenció i l'explotació de dades imprescindibles per a la presa de decisions i implementant una cultura organitzativa innovadora i èticament responsable.

Impulsant una nova cultura de l'avaluació de programes i serveis, mitjançant una anàlisi acurada dels processos i dels resultats lligada al retiment de comptes, la transparència i a la revisió crítica del nostre funcionament, que ens permeti dur a terme les propostes de canvi que se'n derivin, i la introducció d'incentius adequats per a la millora continua.

Consensuant uns criteris comuns de carrera acadèmica que facilitin l'atracció i la retenció de talent, que vetllin per la conciliació laboral i familiar, i que garanteixin el progressiu assoliment de la independència dels professors joves. Aquests criteris han de poder adaptar-se als processos de selecció i promoció de les diferents disciplines i han de ser consistents amb models de qualitat reconeguts internacionalment, tals com el *tenure track*.

Establint itineraris laborals més diversos, tant per al personal acadèmic com per al personal de gestió, amb criteris de promoció clarament establerts i amb l'obertura de fórmules diferenciades que permetin incrementar la mobilitat i la motivació professional, i una adequada incentivació retributiva.

Creant un Consell Assessor Internacional de la Universitat directament vinculat al Rectorat i amb una composició del més alt nivell, que orienti sobre les estratègies de lideratge, qualitat i innovació i que contribueixi a donar visibilitat internacional a la UPF.