

***De les relacions internacionals a  
la internacionalització***

**PLA DE POLÍTICA INTERNACIONAL  
2008-2015**

**Universitat Politècnica de Catalunya**

**Vicerectorat de Política Internacional  
Octubre 2008**

# 1 Introducció

L'activitat acadèmica universitària actual, i en particular la que es desenvolupa en els àmbits de ciència i tecnologia, com passa amb qualsevol institució, es realitza en un context internacionalitzat. Encara que la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) és una institució activa internacionalment en docència i recerca, participa en programes de mobilitat internacional d'estudiantat i professorat i està immersa en el disseny de l'Espai Europeu d'Educació Superior, cal que es converteixi en més internacional per poder millorar i competir amb èxit en el futur. L'objectiu hauria de ser aconseguir el màxim nivell d'internacionalització en totes les activitats que es duen a terme a la UPC.

Per afrontar els reptes que comporta la internacionalització, la UPC necessita una estratègia institucional a llarg termini, que impliqui tota la comunitat que hi treballa i hi estudia. Els màxims responsables d'impulsar la internacionalització tindran un paper clau en la implementació d'aquesta estratègia, però només tindrà èxit si tota la comunitat universitària dóna suport al canvi. Serà necessari assignar recursos i assegurar que professorat, personal d'administració i serveis i estudiantat rebin tot el suport requerit per fer front als canvis que es necessiten.

A continuació es presenten les línies mestres del Pla de Política Internacional.

## 2 Objectiu del Pla

Aquest document té com a finalitat principal definir les línies estratègiques clau del Pla de política internacional de la UPC, que s'ha d'impulsar durant el període 2008-2015.

## 3 Antecedents

La UPC disposa d'una llarga trajectòria de treball en l'àmbit internacional que s'ha anat plasmanent en diferents plans estratègics de relacions internacionals, informes d'avaluació i línies d'actuació de programes de govern. Bàsicament, els principals instruments que han servit com a punt de partida per a la definició d'aquest pla de política internacional són els següents:

- El balanç dels dos plans de relacions internacionals de la UPC: el primer pla (1996-2001) impulsava principalment la mobilitat de l'estudiantat i del PDI i el segon (2003-2006) es focalitzava en aspectes relacionats amb la creació de l'EEES. Ambdós, a més, tenien en comú altres punts menys prioritaris en aquell moment, com són la

internacionalització dels estudis, la política internacional de recerca o la contribució al desenvolupament.

- Els objectius del programa electoral de l'actual rector, on es reflecteix la voluntat política en aquest àmbit i en el qual destaquen diverses propostes concretes per al desenvolupament de l'aprenentatge d'idiomes i dels intercanvis internacionals, que es recullen després en el Pla de govern UPC10 del mes de desembre de 2006.

La Universitat és conscient que la dimensió internacional ha de convertir-se en un element clau en totes les seves actuacions. En aquest context, s'ha dut a terme una reflexió profunda per a l'elaboració d'aquest Pla de Política Internacional, que ha comptat amb la implicació institucional i la participació de la majoria de la comunitat universitària. S'han definit les principals línies de treball i els objectius que s'han d'aconseguir en aquest àmbit, sobretot tenint en compte, entre altres coses, el gran repte que ha d'afrontar la universitat espanyola de cara a la seva plena integració, l'any 2010, a l'EEES.

## 4 Metodologia i anàlisi per a l'elaboració del pla

Per acompanyar el procés de definició d'aquest pla de política internacional es van desenvolupar les accions següents:

- Es va constituir una Comissió de treball<sup>1</sup>, formada per un expert en relacions internacionals extern i quatre membres de la UPC, per definir les principals premisses i directrius que contindria el Pla, debatre i consensuar les línies de treball i conduir tot el procés d'elaboració del Pla.
- Es va fer una anàlisi documental, fins al moment actual, sobre les relacions internacionals a la UPC a partir de determinades fonts (plans estratègics, carta de serveis, pla de govern PC10, informes d'avaluació interna i externa, etc.), sobre les quals es va elaborar un primer diagnòstic amb l'objectiu d'iniciar *a posteriori* un procés d'anàlisi i de reflexió interna i externa sobre les qüestions més rellevants en el context internacional en el qual se situa la UPC com a institució.
- Es van dissenyar dues enquestes per estructurar el procés d'anàlisi i de reflexió: una enquesta de caràcter intern<sup>2</sup>, dirigida a col·lectius de la comunitat universitària, i una altra de tipus extern<sup>3</sup>, destinada a membres i col·laboradors de xarxes universitàries internacionals i a titulades i titulats de la UPC. La finalitat dels esmentats qüestionaris era poder disposar de l'opinió de diferents grups de la comunitat universitària a fi de conèixer l'estat actual de la internacionalització de la nostra universitat i poder afrontar

---

<sup>1</sup> Annex 1. Composició de la comissió de treball.

<sup>2</sup> Annex 2. Model d'enquestes internes.

<sup>3</sup> Annex 3. Model d'enquestes externes.

amb més seguretat les oportunitats futures. Es pot destacar l'àmplia participació i l'elevada quantitat de comentaris, suggeriments i observacions aportats pels diferents col·lectius<sup>4</sup>.

- Es va completar el diagnòstic inicial<sup>5</sup> a partir de l'anàlisi de les valoracions fetes pels enquestats, que va servir com a punt de partida per a l'elaboració del Pla de política internacional.
- Es va contrastar la primera versió del PPI amb dos experts internacionals de manera bilateral<sup>6</sup>. Així mateix, la versió final del Pla recollirà les aportacions del Consell de Direcció de la Universitat, del Grup d'Assessors en Política Internacional, del Consell de Directors de Centres Docents i del Consell de Directors de Departaments de la UPC, abans que sigui aprovat, si escau, pel Consell de Govern de la Universitat.

## 5 Diagnòstic de la situació actual

L'objectiu del Pla de política internacional i els eixos estratègics que s'hi defineixen parteixen d'una anàlisi interna i externa sobre l'estat actual de la internacionalització de la UPC i les seves oportunitats futures per convertir-se en un referent internacional, especialment en l'àmbit europeu.

La UPC és una institució fortament vinculada amb la societat de Catalunya, amb un gran reconeixement en el seu àmbit a Llatinoamèrica i amb una consciència de necessitat de canvis per adaptar-se a l'espai europeu d'educació superior. El Pla de govern UPC 10 de la Universitat preveu actuacions de tipus internacional en cada un dels seus eixos, especialment el relatiu a les persones, l'activitat acadèmica i la Universitat i la societat, la qual cosa ja assenyala la prioritat d'aquest tema en el nivell polític més alt.

Adicionalment, existeix un marc per a l'impuls de les línies estratègiques dels centres docents, dels departaments i dels instituts universitaris de recerca que inclou la internacionalització com a àmbit que cal fomentar.

L'oferta docent de la UPC ja disposa de 13 màsters impartits totalment en anglès, encara que aquests estan focalitzats en poques àrees. Alguns són Erasmus Mundus, programa en el qual la UPC té una participació destacada. Hi ha un important nombre de dobles titulacions internacionals; tanmateix, estan concentrades en pocs països i pocs àmbits.

Quant a la recerca, la participació dels grups en xarxes d'innovació i desenvolupament és

---

<sup>4</sup> Annex 4. Resum dels resultats globals de les enquestes internes i externes.

<sup>5</sup> Annex 5. DAFO final.

<sup>6</sup> Els experts internacionals que han participat en aquesta fase del procés han estat el Dr. Gareth Jones, Professor de l'Imperial Collage i el Dr. Paul Crowther, Secretari General de la xarxa d'universitats "TIME" (<http://www.time.org>)

alta, també ho és en programes i projectes europeus, encara que es constata que aquesta participació és molt desigual entre els diferents grups de recerca de la Universitat.

La UPC disposa d'una bona xarxa d'aliances estratègiques internacionals i del Centre de Cooperació per al Desenvolupament, que coordina i articula l'activitat que té com a objectiu la contribució al desenvolupament i que gaudeix de bons contactes a Europa i l'Amèrica Llatina.

El nou equip rectoral va crear el Vicerectorat de Política Internacional, al qual es va assignar un pressupost propi. La gestió es du a terme des d'un servei de relacions internacionals que disposa de dues oficines de mobilitat internacional, ben valorades pels usuaris. També existeixen oficines de relacions internacionals a les diferents escoles i facultats, encara que amb una dotació de recursos i una capacitació molt diferent en funció de cada un dels Centres docents.

Es constata que la Universitat té una forta voluntat europea, amb la qual cosa la implantació del procés de Bolonya hauria de comportar un augment de la mobilitat de tota la comunitat. La UPC, a més, està establerta en una regió capaç de ser una part central de la innovació en docència i recerca i és per això que hauria de liderar el vessant de la ciència i la tecnologia a la zona. A més, la ciutat de Barcelona ajuda a projectar una imatge moderna, dinàmica, internacional i de serveis de qualitat.

El pla de finançament de la Generalitat té en compte la mobilitat internacional de l'estudiantat com a indicador rellevant i s'ha incrementat el pressupost universitari i de recerca català i espanyol per augmentar la qualitat docent, impulsar la mobilitat de la comunitat universitària i fomentar la recerca. En aquest context, cal aprofitar el llançament del European Institute of Technology i els Knowledge and Innovations Communities, en els quals la UPC hauria de tenir un paper molt actiu. Finalment, la institució a l'Amèrica Llatina té un prestigi molt alt.

## **6 Eixos estratègics del Pla**

Del diagnòstic anterior es desprèn, com ja s'ha dit, *que Europa i el món han de convertir-se en la norma, i no en l'excepció, en el desenvolupament de la UPC*. Per tant, resulta urgent la necessitat d'abordar les principals debilitats de la institució i les amenaces de l'entorn per establir un pla de política internacional amb l'objectiu d'assolir la internacionalització de la Universitat. Aquest pla ha d'aprofitar les fortaleses de la UPC i les oportunitats de la conjuntura actual per llançar un impuls al nivell polític més alt que enforteixi, coordini, visualitzi i actuï en tots els àmbits. La UPC s'ha de dotar d'un pla d'actuació que derivi en una sèrie d'accions planificades en el temps i dotades de recursos suficients per a la culminació de l'objectiu proposat.

## 6.1 Cultura institucional internacional

Des del punt de vista *cultural*:

- La internacionalització com a benefici per a tot l'estudiantat (incloent-hi el que no participa en un programa de mobilitat), les titulades i els titulats (també els que desenvoluparan la seva carrera professional a Catalunya o Espanya), el personal que treballa a la Universitat i la UPC com a institució.
- El domini d'idiomes: una comunitat veritablement internacional és aquella que és capaç d'expressar-se de manera quotidiana i espontània en diferents idiomes. Un campus internacional és una excel·lent oportunitat per aprendre idiomes, per conèixer noves cultures, per enfrontar-se a altres formes de pensar, de treballar i de preparar-se per a una vida professional i personal en què el fet internacional ja no sigui una opció sinó una realitat.
- El disseny de la internacionalització a casa: aquesta estratègia es basa en la introducció d'aspectes internacionals (contingut de les assignatures, impartició de la docència, material de suport de les assignatures, PFC, etc.) en tots els programes educatius. Suposa també que s'aprofiti de manera organitzada la presència de personal internacional al campus i l'experiència de tots l'estudiantat i professorat de la UPC que torni Catalunya després d'un període a l'estranger. Per a això caldrà dissenyar eines adreçades als diferents col·lectius.

Des del punt de vista *institucional*:

- Definició d'una estratègia d'imatge i comunicació apropiada: és evident que una oferta acadèmica atractiva i de qualitat i una recerca capdavantera són els elements essencials per projectar imatge i generar prestigi. Però aquestes activitats haurien d'anar acompanyades d'una estratègia de màrqueting i comunicació externa que posicioni la Universitat en moments clau en llocs apropiats. L'elaboració d'aquesta estratègia suposa una profunda reflexió prèvia sobre l'oferta acadèmica, les audiències prioritàries (en termes de nivells i de països) i la imatge que es pretén desenvolupar. La implementació de l'esmentada estratègia s'ha de posar a les mans de professionals de la imatge i de la comunicació internacional.
- L'impuls de la projecció externa de la UPC: la promoció de la imatge de la UPC a l'estranger és un objectiu estratègic perquè d'això depèn que s'obtingui un conjunt de resultats favorables, entre els quals cal destacar:
  - L'interès d'altres universitats per consorciar-se amb la UPC en xarxes.
  - La capacitat per captar estudiants, professors i investigadors en un mercat laboral acadèmic cada vegada més globalitzat i competitiu.

- El reconeixement internacional de les titulacions que ofereix la UPC.
- L'avaluació positiva de la Universitat en sol·licituds i convocatòries de programes europeus, particularment en relació amb grups d'R+D.

Per contribuir a aquesta projecció externa no s'ha de descuidar cap dels elements següents, que permetran posicionar estratègicament la UPC a l'exterior:

- El posicionament d'una marca, per trobar un nom més comprensible en l'àmbit internacional que l'actual UPC.
- El disseny d'un web amb un perfil d'entrada orientat al públic internacional.
- La presència en fires educatives internacionals, no només per captar estudiantat, sino per avaluar el que interessa als candidats.
- Un equip d'informació ràpid, eficaç i plurilingüe capaç de respondre eficientment als dubtes de les persones interessades en la institució.
- Un seguiment de titulades i titulats, incloent-hi els internacionals, amb l'objectiu de mantenir aquest públic en contacte amb la institució i perquè actuïn d'ambaixadores i ambaixadors fora de les nostres fronteres. Aquest punt és crucial quan es tracta de persones procedents de països on la UPC no es coneix bé, com per exemple els països d'Àsia, ja que poden influir fortament en el futur de la Universitat en aquests llocs.
- Un millor posicionament en els rànquings internacionals de prestigi, mitjançant l'impuls d'estratègies d'estudi d'indicadors d'impacte d'aquests rànquings i l'adopció de mesures internes de millora en aquesta línia.
- Una major participació en activitats d'acreditació de programes d'enginyeria d'àmbit europeu amb l'objectiu d'atorgar credibilitat al terreny internacional i reforçar l'atractiu institucional.

Des del punt de vista *operacional*:

- El model de gestió de la institució: l'increment de la cultura de la internacionalització ha de ser assumit per totes les persones amb responsabilitat en la gestió de les diferents unitats de la UPC. Des dels nivells més alts fins als operatius (el personal administratiu ha de ser capaç de parlar per telèfon en anglès, de contestar sol·licituds d'informació en anglès sobre el seu àmbit de treball, ajudar el professorat i l'estudiantat estranger a la biblioteca o en els diferents serveis, reemborsar despeses, etc.).
- La gestió de les relacions internacionals: ha de ser l'àrea de suport efectiu a

l'estratègia d'internacionalització de la Universitat. Ha d'atendre les visites internacionals, per la qual cosa és necessari invertir en recursos humans, físics i tecnològics per projectar la imatge d'una universitat de qualitat internacional. La unitat de la política internacional és una clau d'èxit, per la qual cosa no s'haurien de desenvolupar activitats des de cap unitat que no estiguin en línia amb la política internacional de la UPC com a institució. El model seria el d'una àrea centralitzada d'internacionalització per subratllar que, a més de coordinar i incentivar, la seva missió consistiria a estendre la internacionalització a totes les altres activitats i unitats, i estaria dotada de recursos suficients per projectar una imatge externa de qualitat al visitant. Aquesta àrea coordinaria unes oficines de campus que tindrien una funció operativa d'acollida de la comunitat internacional i de visualització de les activitats internacionals del campus.

## 6.2 Projecció internacional de la docència i de la recerca

Quant a la internacionalització de la formació:

La part de les activitats universitàries més visible en l'àmbit europeu i internacional és el conjunt de programes docents i de recerca que es desenvolupen en una universitat. Això determina de manera molt significativa la imatge de la institució i, com a conseqüència, l'eficàcia de les seves relacions internacionals. És essencial que l'oferta docent, que tindrà un impacte directe sobre la projecció internacional de la institució, sigui el resultat d'una decisió de la institució i no una llista d'iniciatives individuals del professorat o dels departaments. Per a això, caldrà distingir la presa de decisions estratègiques en funció del nivell dels estudis:

- **Grau:** és l'oferta que dona resposta a la demanda regional en la qual estudia la major part de l'alumnat que procedeix de Catalunya. Són cursos que s'imparteixen principalment en català i castellà i la seva missió és formativa, cultural, social i regional. Això no significa que no s'hagin d'internacionalitzar, però cal fer-ho amb una estratègia diferent de la resta, afavorint, en general, la mobilitat horitzontal i la *internacionalització a casa*. El model que caldria seguir podria basar-se en l'oferta de pocs graus amb una varietat de combinacions en els últims anys que puguin determinar l'especialització que correspongui a la titulació de cada estudiant o estudiant.
- **Màster:** és el nivell clau per al futur europeu i internacional de la institució, és el més atractiu internacionalment i aquell en el qual la competició entre universitats per atreure el millor estudiantat és més elevada. L'alumnat d'aquest nivell serà el que investigará als laboratoris i construirà la imatge de la UPC a l'Europa del coneixement. És per això que és important que l'oferta de màsters respongui a una política institucional explícita. No haurien de ser gaires i cada un hauria de complir una funció específica en la projecció institucional en l'àmbit europeu. La situació actual és ambigua, ja que conviuen màsters oficials i no oficials, amb una càrrega de 60, 90 o 120 crèdits ECTS. És positiu que la UPC tingui màsters de 90 o 120 crèdits ECTS, quan a Espanya hi ha una tendència a limitar-se a màsters



minimalistes de 60 crèdits, el futur reconeixement europeu i internacional dels quals no està garantit. Per enfortir el futur, seria necessari aclarir el panorama d'oferta formativa actual i per a això se suggereix mantenir una oferta amb la màxima càrrega lectiva. En aquest nivell d'estudis, la funció regional de la UPC podria consistir a convèncer estudiantat estranger que elegís Catalunya per la qualitat del que se'ls ofereix i a atreure talent per estudiar i desenvolupar l'activitat laboral qualificada, augmentant el potencial innovador de la regió i es proporcionarien arguments *atractius* al millor professorat i personal investigador i a empreses perquè escullin Catalunya com a lloc per establir-s'hi.

- Doctorat: el seu àmbit és cada vegada més global, per la qual cosa és necessari competir amb la resta d'institucions per atreure el millor estudiantat, professorat i personal investigador en l'àmbit internacional. La creació d'una *escola de postgrau* que coordinés, gestionés i visualitzés conjuntament l'oferta docent en aquest nivell i generés un ambient de qualitat i contacte internacional entre el personal investigador oferiria aquest entorn afavoridor per captar talent, al mateix temps que serviria per ordenar l'oferta docent en el màster i tenir un únic accés d'entrada als estudis de postgrau oficials.

Quant a la internacionalització de la investigació:

L'activitat investigadora de qualitat és inherentment internacional, ja que avançar en la frontera del coneixement és fer-ho amb referència a l'estat de la qüestió en l'àmbit internacional. Mantenir i incrementar l'excel·lència investigadora de la UPC significa, per tant, exigir-se el màxim per mantenir unes relacions internacionals i una capacitat de cooperació excel·lents a escala global.

Els indicadors de l'activitat investigadora de la UPC amb un perfil internacional, en el període 2003-2006, mostren una vocació per l'impacte internacional de les diferents activitats. Clarament, una producció científica creixent i de qualitat és un dels millors exponents d'una UPC competitiva, així com un dels millors actius per projectar la imatge de la UPC a tot el món, fins i tot en els diversos rànquings que es multiplicaran en la dècada que ve.

Pel que fa a la internacionalització, és difícil dirigir l'estratègia institucional al terreny de la recerca, ja que, en aquesta àrea, l'activitat la genera el mateix personal investigador i la funció institucional ha de cenyir-se a incentivar-los, proporcionar-los les millors condicions per realitzar la seva feina en funció de la seva productivitat i difondre i donar màxima visibilitat als grups que generen coneixement i transferència de tecnologia.

En aquest sentit, es podria concebre el projecte d'una vertadera *escola de postgrau*, com s'ha apuntat anteriorment, multidisciplinària, europea i internacional (la qual cosa exigeix comunicació en anglès i cooperació i mobilitat amb alguns centres estrangers) i fortament vinculada amb l'economia catalana en la seva dimensió internacional, de manera que es pugui incloure el vessant d' R+D. Hauria de tenir en compte activitats postdoctorals i

podria servir de plataforma per complementar el model de doctorat i màster que hi ha a Espanya.

La UPC té departaments, instituts, centres de recerca propis, consorciats, participats, entitats de diferent naturalesa, etc. que tenen com a finalitat realitzar activitats acadèmiques i d' R+D i que disposen del seu propi personal investigador, tècnic i administratiu. És important que es potenciï i s'harmonitzi la relació amb aquests centres que desenvolupen un conjunt d'activitats internacionals que la UPC pot consolidar com a pròpies, per contribuir així a la difusió de la imatge de marca de la UPC com una organització global.

### **6.3 Relacions internacionals**

Aquest apartat articula el conjunt d'activitats que normalment s'agrupen sota el terme de *relacions internacionals* o, en un sentit una mica més ampli, de *política internacional*, és a dir, les activitats de cooperació externa de la UPC en tots els camps, la mobilitat del personal i d'estudiantat des de i cap a la UPC i el conjunt d'activitats de comunicació que tenen com a objectiu promoure i gestionar la *imatge* de la UPC en els àmbits europeu i internacional. La gestió d'aquestes activitats serà un element clau per aconseguir els objectius estratègics de la institució en el seu context cultural, social i econòmic, principalment referent a:

- La cooperació en xarxes: la UPC està integrada en diverses xarxes universitàries de gran importància, factor que ha de cuidar-se i desenvolupar-se per extreure'n el màxim profit.
- La mobilitat de l'estudiantat: és un dels punts forts de la Universitat, però cal plantejar un augment quantitatiu de la mobilitat en ambdues direccions, una major distribució geogràfica i una diversificació més gran quant a les activitats que s'han de realitzar (estudis, pràctiques, preparació de tesi, etc.). Això permetrà fixar prioritats en certes zones i activitats i en certs nivells en cada direcció.
- La mobilitat i la cooperació internacional del PDI i del PAS: aquest factor ha de ser assumit, de manera clau, pel personal docent i investigador i pel PAS. Un índex fonamental d'internacionalització d'una universitat és la procedència geogràfica del seu professorat, dels seus personal investigador, dels seu personal gestor, l'experiència a l'estranger de tots ells abans de ser nomenats en el seu càrrec i la dimensió internacional dels programes docents i d'investigació. Si això no es dona, cal proporcionar imprescindiblement a la comunitat universitària possibilitats de formació adaptades (juntament amb incentius per aprofitar-les) i oportunitats perquè participi en intercanvis que obliguin a replantejar-se d'una altra manera la forma d'actuar i treballar en la institució. La implicació del professorat i del PAS és un factor imprescindible per consolidar tot el procés de cultura internacional.

## 7 Conclusions

Encara que la UPC és una institució activa internacionalment en docència i recerca, participa en programes de mobilitat internacional d'estudiantat i professorat i està immersa en el disseny de l'espai europeu d'educació superior, és necessari que es converteixi en més internacional per poder millorar i competir amb èxit en el futur.

El Pla de política internacional aconsella establir tres eixos estratègics definits d'acord amb:

- 1) Cultura institucional internacional,
- 2) Projecció internacional de la docència i de la recerca,
- 3) Relacions internacionals. Aquests eixos es regiran per les línies estratègiques (LE) d'actuació que es presenten a continuació. Les accions específiques es desenvoluparan en diferents fases d'acord amb els recursos necessaris i l'evolució de la implantació del Pla.