



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Vicerectorat de Política Internacional



UPC
INTERNACIONAL
2023-2026

Febrer 2023

Índex

Resum executiu	3
Preàmbul	5
La internacionalització, clau de l'educació superior	7
Referents interns i externs	9
Metodologia d'elaboració del Pla	14
Diagnòstic de la UPC	16
Motors de la internacionalització	19
Unite! un nou marc de referència	22
Reptes estratègics	23
Proposta d'actuacions	25
Vicerectorats i unitats responsables i implicades	30

Resum executiu

El Pla UPC Internacional 2023-2026 dona continuïtat als quatre plans d'internacionalització anteriors i es basa, específicament, en la feina de diagnosi que es va dur a terme en el context del Pla d'internacionalització 2017-2021, les orientacions del qual encara són vàlides avui. Així, aquest pla manté tots els elements i actuacions rellevants de l'últim pla i els actualitza per reflectir les tendències més recents i els valors que avui dia cal associar a la internacionalització, així com l'evolució de les activitats i la situació actual de la UPC, la qual ha estat molt marcada per dos elements disruptius que van succeir durant el període anterior: la **pandèmia**, amb els molts i diversos efectes que va tenir sobre la nostra societat, i la iniciativa **Universitats Europees (EUI)**. En el moment actual, **Unite!** University Network for Innovation, Technology and Engineering, l'aliança a la qual la UPC es va afegir en la primera convocatòria de la EUI i que és la primera aliança de caire tecnològic que es va constituir, s'erigeix com el nou marc de referència per a la internacionalització a la UPC. Unite! no substitueix altres activitats internacionals que ja es feien, sinó que s'hi afegeix i hi contribueix positivament. A més, pot ser un element transformador del conjunt de l'activitat a la UPC. En aquest context, i en línia amb les directrius recents de la Comissió Europea, el Pla reflecteix la voluntat de treballar per assolir una internacionalització per a tothom, més inclusiva, digital i sostenible.

L'objectiu del Pla és triple. En primer lloc, **incorpora la dimensió internacional a totes les activitats de la institució**, articulant-se adequadament amb les estratègies dels diferents vicerektorats per poder incidir en totes les missions de la Universitat: docència, recerca, transferència de tecnologia i responsabilitat social. En segon lloc, **emfatitza l'articulació entre la UPC i els diferents centres docents que la componen**, proposant un seguit de metodologies i mecanismes per adaptar els esforços d'internacionalització als contextos específics de cada centre i millorar la comunicació entre ambdues parts. En tercer lloc, **consolida i actualitza els esforços previs de diagnosi i orientació** per incrementar la coherència de l'estratègia d'internacionalització a la UPC.

D'acord amb això, el Pla defineix una estratègia per a una internacionalització integral de la UPC els propers anys basada en cinc reptes estratègics:

1. Internacionalitzar la institució.
2. Internacionalitzar les persones.
3. Internacionalitzar l'activitat de docència, recerca, transferència de tecnologia i responsabilitat social.
4. Intensificar el partenariat estratègic i les aliances externes.
5. Desenvolupar les eines i els recursos adequats per poder implementar les activitats d'internacionalització.

Cada eix es compon d'una sèrie d'objectius (un total de 25) i d'actuacions (un total de 80), que es descriuen en aquest document. Les actuacions es componen d'accions concretes, recollides i calendaritzades en un pla d'acció anual. La Comissió de Seguiment del Pla té la funció de monitorar i avaluar l'evolució d'aquestes actuacions durant el període de vigència del Pla, que el pla d'acció anual actualitzarà i completarà, si escau, i que la Comissió haurà d'aprovar en el moment en què se n'iniciï la implementació.

El Pla UPC Internacional ha estat elaborat pel Vicerectorat de Política Internacional i el Gabinet de Relacions Internacionals de la UPC, amb el suport i acompanyament del Gabinet de Planificació, Avaluació i Qualitat (GPAQ). El procés d'elaboració ha inclòs una sèrie de tallers presencials en què han participat membres del Consell de Direcció de la Universitat i altres actors rellevants per a la internacionalització a la UPC, així com una revisió extensiva de la literatura relativa a la internacionalització de l'educació superior.

En paral·lel a l'elaboració d'aquest pla, s'ha treballat amb quatre centres, l'Escola Tècnica Superior d'Arquitectura del Vallès (ETSAV), l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria de Camins, Canals i Ports de Barcelona (ETSCCPB), la Facultat de Nàutica de Barcelona (FNB) i l'Escola de Doctorat, per confeccionar uns plans d'internacionalització propis, els quals s'articulen amb el pla general. Aquests plans s'han elaborat mitjançant un procés participatiu amb representació de la Direcció, el PDI, el PAS i l'estudiantat dels centres, i el suport del Vicerectorat de Política Internacional i el Gabinet de Relacions Internacionals de la UPC. L'objectiu final és que tots els centres docents de la UPC que ho vulguin puguin disposar d'un pla d'internacionalització propi a finals de 2024.

Missió

Aquest pla potencia i visibilitza el caràcter internacional de la UPC i la seva voluntat de ser present proactivament en el món des de la seva fortalesa local.

Visió

Aquest pla incorpora la dimensió internacional a la comunitat UPC i a tots els àmbits de la institució, de manera que s'articuli adequadament amb les estratègies dels diferents vicerectorats, **per poder incidir transversalment en totes les missions de la Universitat: docència, recerca i transferència de tecnologia i responsabilitat social**. A més, emfatitza l'articulació entre l'estratègia institucional i la dels centres que componen la Universitat per donar coherència, riquesa i solidesa al Pla.

Valors

Aquest pla treballa per assolir **una internacionalització per a tothom** i que contribueixi al **compromís social de la UPC cap a una transició digital i verda que no deixi ningú enrere**.

Preàmbul

El Pla UPC Internacional 2023-2026 entén la internacionalització com una pràctica d'excel·lència transversal i de transmissió d'uns valors determinats, que va molt més enllà de la simple mobilitat i que incideix en totes les missions de la UPC. Per això, el Pla adopta la definició d'internacionalització següent, proposada el 2015 per Jane Knight:

“Internationalisation is the intentional process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions and delivery of post-secondary education, in order to enhance the quality of education and research for all students and staff, and to make a meaningful contribution to society.”

(*Internationalisation of Higher Education*, Directorate-General for Internal Policies, Culture and Education, European Parliament, 2015)

La UPC defineix en els seus Estatuts (article 4, “Objectius de la Universitat”, punt 4.4) el caràcter universal del seu coneixement i la seva difusió en un món sense fronteres. La materialització en els Estatuts del caràcter internacional de la UPC i de la seva voluntat de ser present proactivament en el món és el reflex d'una estratègia continuada de projecció internacional. Aquesta voluntat decidida comença amb la mateixa creació de la Universitat i s'ha anat adaptant a les necessitats i circumstàncies de cada moment, cosa que ha afavorit les col·laboracions amb universitats i altres institucions acadèmiques i científiques d'Europa i d'arreu del món.

Així, els successius plans d'internacionalització han tingut objectius adequats al moment i l'entorn. El primer (1996-2001) tenia com a principal objectiu la promoció de la mobilitat d'estudiants i PDI, mentre que el segon (2003-2006) se centrava sobretot en la implementació de l'Espai Europeu d'Educació Superior a la nostra universitat. Ambdós van preparar el camí cap a una internacionalització més integral, que la incorporava d'una manera més general als estudis, a la recerca i a la cooperació per al desenvolupament. Aquesta política internacional integral i integradora es va fer completament evident en el tercer pla (2008-2015), que proposava, ja en el mateix títol, evolucionar des de les relacions internacionals cap a la internacionalització. El quart pla (2017-2021) anava un pas més enllà i proposava adaptar les activitats i esforços d'internacionalització als diferents nivells formatius, considerant que grau, màster i doctorat no tenen (ni han de tenir) la mateixa orientació internacional. El pla també emfatitzava la importància de fer arribar la internacionalització a tots els col·lectius de la Universitat, introduint el concepte d'internacionalització a casa (laC) com a element clau per garantir una experiència internacional per a tothom, independentment que hi hagi una mobilitat física, i feia una atenció especial en el partenariat estratègic mitjançant aliances internacionals.

El present i cinquè Pla UPC Internacional (2023-2026) s'alineja amb el nou Pla estratègic de la Universitat 2023-2026 i es basa en l'extensa feina de diagnosi que es va dur a terme en el context del pla anterior, les orientacions del qual encara són vàlides avui. Així doncs, el Pla manté tots els elements i actuacions rellevants i els actualitza per reflectir les tendències més recents i els valors que avui dia cal associar a la internacionalització, l'evolució de les activitats i la situació actual de la UPC, molt marcada per dos elements disruptius que van succeir durant el període anterior: la pandèmia de la COVID-19 i l'arribada de les aliances d'universitats europees.

Segons tot això, l'objectiu del nou pla és triple. En primer lloc, aspira a incorporar la dimensió internacional a la comunitat UPC i a tots els àmbits de la institució, de manera que s'articuli adequadament amb les estratègies dels diferents vicerectorats per poder incidir en totes les missions de la Universitat: docència, recerca, transferència de tecnologia i responsabilitat social. En segon lloc, emfatitza l'articulació entre la UPC i els diferents centres docents que la componen, proposant un seguit de metodologies i mecanismes per adaptar els esforços d'internacionalització als contextos específics de cada centre i millorar la comunicació entre ambdues parts. En tercer lloc, consolida i actualitza els esforços previs de diagnosi i orientació per incrementar la coherència de l'estratègia d'internacionalització a la UPC.

En aquest pla s'hi afegeix també una reflexió fruit del moment en què ens trobem a escala global: els conflictes bèl·lics i les tensions geopolítiques, l'emergència climàtica i la creixent diversitat de les nostres comunitats, entre d'altres. En el moment actual cal revisar els valors que associem a la internacionalització perquè tinguin l'impacte social a què aspirem. Tenim la voluntat de treballar per assolir una internacionalització per a tothom, amb la convicció que la dimensió internacional ens fa més oberts, respectuosos, tolerants i empàtics, ens fa millors com a individus i com a societat, i, per tant, tothom hi ha de poder accedir. Volem una internacionalització més inclusiva, que no deixi ningú enrere, i per això ens cal treballar per una internacionalització més digital. Aquesta equació ens donarà com a resultat una internacionalització més verda i sostenible.

La internacionalització, clau de l'educació superior

La internacionalització es troba en la intersecció de dos reptes clau per a les universitats. D'una banda, per a les universitats és essencial respondre a la demanda de personal qualificat internacionalment, amb capacitat per treballar, innovar i emprendre en un mercat laboral de caràcter global: cal formar ciutadans i ciutadanes globals capaços de comprendre i abraçar la complexitat de la multiculturalitat amb una actitud de respecte, oberta i tolerant, i amb compromís i responsabilitat social envers els reptes d'avui. De l'altra, aquest entorn internacional obre un enorme ventall de possibilitats per captar talent i per trobar i aprofitar oportunitats de recerca i transferència, en un marc d'intensa competència. L'única resposta per atendre aquests reptes és la internacionalització, que contribueix, a través de totes les missions de la Universitat, a resoldre els problemes globals de la societat. La internacionalització és un factor essencial per a l'excel·lència en l'educació superior, ja que és un procés mitjançant el qual les universitats milloren la qualitat, a través de la millora de les persones que en formen les comunitats.

Les universitats intensives en recerca similars a la UPC han incorporat la internacionalització, de manera gradual però constant, a totes les activitats com una dimensió imprescindible. Especialistes en internacionalització en l'educació superior defensen des de fa temps que la internacionalització va més enllà de la mobilitat física i ha d'impregnar totes les dimensions de la institució, des de la vida del campus fins a l'experiència a l'aula.¹ Avui en dia, aquesta transversalitat s'està convertint en una realitat. La internacionalització és tan important per als futurs titulats i titulades i per a la comunitat i la institució mateixes, que no ens podem permetre que ningú en quedi exclòs. Per això, la noció d'*internacionalització a casa* (laC) continua expandint-se a nous àmbits com a eina per garantir que tots els membres de la comunitat del campus reben una visió crítica i diversa del món, gaudeixin o no dels beneficis de la mobilitat física.

Mentre que el desenvolupament de la mobilitat física i la internacionalització a casa són tendències a llarg termini, altres elements importants han aparegut només recentment. En el procés de disseny del present pla, s'ha prestat atenció a quatre tendències noves, en particular les següents:

1. Les **noves eines digitals** ens ajuden a fer arribar la internacionalització a tothom. La pandèmia de la COVID-19 ha forçat a fer un viratge massiu cap a l'ensenyament en format digital i ha ajudat a identificar en quines circumstàncies la mobilitat híbrida pot ser beneficiosa per a l'experiència dels estudiants i les estudiants. Tanmateix, ha estat un procés precipitat i sense disseny previ, de manera que, avui, cal avaluar amb cura què ha funcionat i què no. Cal que siguem capaços de convertir les noves eines digitals en autèntics instruments d'inclusió i no pas el contrari, que no exclouï col·lectius que poden perdre el ritme d'una digitalització massa ràpida, massa dràstica o que no tinguin en compte les necessitats individuals. Així, el nou pla especifica la voluntat de la UPC d'adoptar activament la mobilitat híbrida com a eina per obrir les nostres aules al món i emfatitza la necessitat de fer una anàlisi i un disseny previs.

¹ KNIGHT, Jane. *Internationalisation of Higher Education*, Directorate-General for Internal Policies, Culture and Education, European Parliament, 2015.

2. La Comissió Europea, en els seus comunicats recents,² ha estat advocant per un desenvolupament de la **internacionalització responsable**, en línia amb altres valors europeus. Així, a banda de fomentar l'ús d'eines digitals per donar suport a la mobilitat híbrida, la Comissió impulsa un procés d'internacionalització realment inclusiu, que lluiti contra la tendència a convertir la internacionalització en un privilegi per a un petit sector de la comunitat. La Comissió també demana a les universitats que siguin creatives en els seus enfocaments per garantir que la internacionalització sigui compatible amb consideracions sostenibles, en lloc de contribuir a la problemàtica mediambiental. Aquest trio de termes (*digital, inclusive, green*) ens obliga a ampliar els nostres mecanismes d'internacionalització més enllà de la mobilitat física.
3. La introducció de la iniciativa **Universitats Europees**, l'any 2017, va obrir un nou terreny de joc ambiciós per a la cooperació intraeuropea: la UPC va aprofitar l'oportunitat de les col·laboracions preexistents per crear amb els seus socis l'aliança Unite! Amb aquestes aliances, la Comissió pretén impulsar una nova i ambiciosa etapa en la construcció de l'Espai Europeu d'Educació Superior, alhora que dona llibertat a les institucions per proposar nous models de col·laboració. Perfilar el projecte Unite! per fer-lo encaixar amb els valors i la identitat de la UPC és evidentment un dels nous i apassionants reptes de la institució per als propers cinc anys.
4. Finalment, és evident que l'**escenari geopolític** ha fet un gir els últims anys cap a un model de relacions internacionals més tens, més conflictiu i menys transparent, alimentat per la competència econòmica entre grans potències i l'acció militar en sòl europeu. Malgrat que cal evitar la ingenuïtat, la UPC vol continuar mantenint-se fidel a la promesa emancipadora i universal de la ciència: hem de demostrar que les universitats poden ser una força de cooperació internacional per donar resposta a reptes comuns com els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). El desplegament de la nostra estratègia internacional té en compte aquest tens escenari mundial, així com la creixent necessitat de cooperació interregional i interinstitucional.

Més enllà d'aquestes tendències, algunes de recents i altres de consolidades, el disseny del present pla ha tingut en compte una darrera consideració metodològica: la internacionalització d'una universitat només es pot produir quan dos elements estan equilibrats degudament. En primer lloc, no hi pot haver una internacionalització real sense que cada membre del PDI i el PAS i cada estudiant pugui engegar iniciatives de manera activa: cal, doncs, crear condicions favorables perquè les iniciatives emergents puguin prosperar. En segon lloc, cal garantir que la UPC en conjunt mantingui un esquema de coherència, que projecti una identitat cohesionada. Per assolir aquest equilibri s'ha considerat que era necessari complementar aquest document, elaborat per a l'àmbit de la UPC, amb plans d'internacionalització dels centres docents: cada centre hauria de ser capaç de traduir les orientacions institucionals al seu àmbit d'actuació concret i a la seva singularitat dins la UPC.

² [*Higher education: making EU's universities ready for the future through deeper transnational cooperation*](#), Comissió Europea, Estrasburg, 18 de gener de 2022.

Referents interns i externs

Els elements de referència per elaborar el nou pla són els següents:

- El Pla d'internacionalització 2017-2022 de la UPC ([PDF](#)).
- El Pla estratègic 2023-2026 de la UPC ([PDF](#)).
- El document intern Seguiment Pla PPI, d'avaluació i seguiment del pla anterior.
- La missió, les competències i el mapa de processos actuals del Gabinet de Relacions Internacionals (GRI) ([web](#)).
- El Marc del Pla de llengües UPC 2023-2026 ([PDF](#)) i els plans d'acció del Pla de llengües UPC 2020-2025 ([web](#)).
- L'Estratègia de cooperació UPC 2021 ([informació](#)).
- El pla Campus UPC Sostenible 2030 ([PDF](#)).
- El Pla d'inclusió de la UPC 2017-2020 ([PDF](#)).
- El Pla estratègic UPC Alumni de 2022 ([PDF](#)).
- El Pla d'enfortiment de la llengua catalana en el sistema universitari i de recerca de Catalunya ([PDF](#)).
- El Pla de comunicació (en preparació).
- El comunicat European Strategy for Universities de la Comissió Europea, 2022 ([PDF](#)).
- La declaració política europea Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027 (ECHE) atorgada a la UPC ([PDF](#)).
- La Unite! Mission Statement, de la University Network for Innovation, Technology and Engineering Unite! per a 2030 ([PDF](#)).
- Les dades i indicadors actualitzats de la UPC referents a la internacionalització ([web](#)).
- El Plan de atracción y retención de talento científico e innovador a España, del Govern d'Espanya, publicat el 2022 ([PDF](#)).
- Altres referències bibliogràfiques incloses en el text.

A continuació, es resumeix el contingut principal dels documents esmentats:

El **Pla estratègic 2023-2026 de la UPC**, aprovat el març de 2022, va ser confeccionat col·lectivament entre el Consell de Direcció i l'equip de Gerència de la Universitat. El Pla recull els objectius estratègics i les línies d'actuació principals de la UPC per al període de 4 anys i és un requisit per poder obtenir l'acreditació institucional dels centres. S'hi defineixen 5 directrius principals en relació amb la política internacional, que són: 1. Donar suport a la definició de plans d'internacionalització específics per unitats; 2. Desenvolupar el projecte Unite! dins de la convocatòria de la iniciativa Universitats Europees de la Unió Europea; 3. Consolidar la mobilitat internacional de tots els col·lectius; 4. Incrementar el nombre d'estudiants internacionals de màster i doctorat; 5. Potenciar la xarxa d'alumni internacionals que puguin actuar com a ambaixadors de la UPC.

El document **Seguiment Pla PPI** presenta un balanç esquemàtic de les metes inicials i els resultats assolits durant el Pla d'internacionalització de la UPC 2017-2021, amb data de maig de 2021. El document té en compte quatre factors que tenen una importància especial en el període avaluat, que són: el canvi d'equip rectoral el juny de 2021; la conclusió del període del pla anterior (2017-2021); la irrupció de la pandèmia de la COVID-19 el març de 2020 i l'efecte

evident que va tenir en la majoria d'activitats d'internacionalització, que es van haver de suspendre, i la convocatòria d'Universitats Europees oberta a finals de 2018. En aquesta convocatòria, la UPC va començar a formar part del projecte Unite!, en fase pilot durant el període 2019-2022 i en fase de consolidació des de 2023 fins a 2026, d'acord amb la renovació recent per a un període addicional de 4 anys, amb l'opció de dos més. El document s'estructura en 5 apartats, corresponents als cinc grans reptes plantejats al pla anterior. Mitjançant aquesta anàlisi s'evidencia el bon estat actual de la internacionalització a la UPC, malgrat els efectes disruptors de la pandèmia, si bé s'identifiquen força temes pendents (majoritàriament a causa de l'aturada provocada per la pandèmia), sobretot pel que fa a governança o estratègia.

Les **missions del GRI** (Gabinet de Relacions Internacionals) són, d'una banda, “planificar, assessorar, organitzar i donar suport a activitats i actuacions en l'àmbit de les relacions internacionals” i, de l'altra, “dissenyar, programar i executar els processos associats, d'acord amb les polítiques i les directrius dels òrgans de govern i amb el marc legal vigent, per tal d'afavorir la fidelització de les institucions, promoure la mobilitat internacional, la internacionalització dins la UPC, l'acollida de la comunitat internacional i la projecció externa de la UPC”.

De les **funcions del GRI** destaquen dur a terme accions i activitats per promoure la internacionalització dins la UPC; el foment de la presència de la UPC en programes, projectes i convenis internacionals; l'assessorament tècnic per a l'elaboració i el seguiment d'acords i convenis institucionals; la participació activa en estratègies de captació d'estudiants i professorat internacional; l'acollida de la comunitat internacional; l'assessorament legal en matèria d'estrangeria; l'organització d'estades formatives per al personal d'institucions d'educació superior; la participació en reunions amb actors internacionals (institucions, xarxes universitàries, empreses) per afavorir sinergies i la cooperació en projectes comuns; la coordinació i implementació del Pla UPC Internacional; el suport als òrgans de govern en la cerca d'oportunitats de col·laboracions estratègiques i en el seguiment dels projectes que se'n deriven, i la representació i promoció de la Universitat en diferents fòrums, reunions i actes.

El **Marc del Pla de llengües de la UPC 2022-2025**, elaborat pel Vicerectorat de Qualitat i Política Lingüística i aprovat per Consell de Govern el febrer de 2022, defineix aspectes instrumentals de la política lingüística de la institució, d'acord amb els Estatuts de la UPC. En aquesta línia, el Pla reafirma el compromís de la UPC amb el català com a llengua pròpia, amb els drets lingüístics dels membres de la comunitat derivats de la doble oficialitat del català i el castellà, i amb el foment de les terceres llengües. El Pla, de caràcter transversal, defineix 12 objectius que s'han de desplegar, en què implica diversos agents interns i externs i una representació de tots els membres de la comunitat. Els objectius s'agrupen en quatre àmbits: ús de llengües, coneixement de llengües, acollida i interculturalitat i qualitat lingüística. En aquest marc, es publiquen el juliol de 2022 els **plans d'acció del Pla de llengües UPC 2020-2025**, que defineixen operacionalment les accions concretes (un total de 110) associades a cada àmbit. En l'àmbit de l'acollida i la interculturalitat, les accions pretenen universalitzar els programes d'acollida lingüística i cultural de l'estudiantat i altres col·lectius internacionals, estendre el programa de mentoria i les activitats interculturals que fomenten la interacció entre l'estudiant local i l'internacional, i promoure el desenvolupament de la competència intercultural dels membres de la comunitat.

L'Estratègia de cooperació UPC 2021, un full de ruta impulsat pel Vicerectorat de Responsabilitat Social i Igualtat, defineix les prioritats i línies estratègiques de la institució en l'àmbit de la cooperació i el voluntariat per als propers anys. El document és el resultat del treball conjunt del Centre de Cooperació per al Desenvolupament de la UPC (CCD), el Consell de l'Estudiantat, la xarxa de responsables de cooperació i sostenibilitat dels centres docents i les associacions i grups de cooperació de la Universitat. El pla de treball suposa un pas endavant en el compromís de la UPC amb la cooperació i respon a la voluntat d'aconseguir una acció més transversal i integrada que s'estengui a la formació, la recerca i la transferència de tecnologia a la societat. El pla estableix tres eixos prioritaris d'actuació al voltant dels quals s'articularen projectes i actuacions amb altres agents implicats: la formació STEAM a l'Àfrica subsahariana —que posa el focus en la perspectiva de gènere—, les tecnologies i actuacions per a la mitigació i adaptació al canvi climàtic orientades a comunitats i col·lectius vulnerables, i els projectes sobre processament i anàlisi de dades i l'aplicació social en contextos de vulnerabilitat.

El **pla Campus UPC Sostenible 2030**, aprovat pel Consell de Govern l'abril de 2022, té com a objectiu accelerar la transformació dels campus de la Universitat a partir de quatre àmbits temàtics (acció climàtica, transició energètica, consum responsable i campus saludable) i tres àmbits transversals (lideratge entorn, cultura sostenibilitat, campus lab). El pla preveu 66 actuacions per als anys 2022 i 2023 als campus de la UPC, tant per àmbits temàtics com transversals, i presenta 20 compromisos per al 2030. El pla, elaborat mitjançant un procés participatiu i emmarcat en l'Agenda 2030, és responsabilitat política del Vicerectorat de Responsabilitat Social i Igualtat i el Vicerectorat d'Arquitectura, Infraestructures i Territori.

El **Pla d'inclusió de la UPC 2017-2020**, impulsat pel Vicerectorat d'Estudiantat i la Direcció de l'Àrea de Docència, dona resposta a la necessitat de ser una universitat inclusiva i posa en marxa l'estratègia UPC d'inclusió. El Pla defineix uns objectius i principis institucionals de caràcter general i permanent, que orientaran les decisions i actuacions que es duguin a terme en aquest àmbit en un horitzó temporal ampli. També concreta unes línies d'actuació i objectius precisos que han d'ajudar a fer progressos concrets i avaluables. Els principis del Pla són la dignitat humana i el respecte, el disseny universal, la participació, la flexibilitat i l'orientació a l'usuari.

El **Pla estratègic UPC Alumni**, impulsat pel Vicerectorat de Docència i Estudiantat i validat pel Consell de Direcció el 2022, serveix de document de referència per a l'Espai UPC Alumni durant els propers anys. Es pretén que serveixi de guia perquè UPC Alumni aconsegueixi impulsar la xarxa, la implicació i el valor dels alumni de la UPC, a fi de potenciar el paper dels alumni en l'assoliment de l'objectiu de la UPC d'impactar en el món que ens envolta de manera positiva. El Pla ha estat elaborat amb la participació de més de 100 alumni, les direccions dels centres, les persones responsables dels clubs i *chapters* que formen UPC Alumni, responsables de diferents àrees de la UPC i estudiants. El document defineix la missió, la visió i els valors d'UPC Alumni, i presenta 6 línies estratègiques, així com els objectius i els resultats clau que se n'esperen a curt i llarg terminis.

El **Pla d'enfortiment de la llengua catalana en el sistema universitari i de recerca de Catalunya**, desenvolupat pel Departament de Recerca i Universitats (DREU) de la Generalitat

de Catalunya i publicat el juny de 2022, estableix els drets lingüístics d'estudiants, PDI i altres actors del sistema universitari i de recerca de Catalunya. El Pla presenta eines per fomentar el català en un context d'internacionalització i, amb aquesta finalitat, planteja un pla global d'acollida lingüística i cultural per a les universitats.

El comunicat **European Strategy for Universities de la Comissió Europea**, publicat el 2022 en el marc de l'Any Europeu de la Joventut, presenta l'estratègia de la Comissió per promoure una visió europea del futur de les universitats. El document fa èmfasi en el fet que la base de la recuperació i la resiliència d'Europa (així com del seu creixement sostenible) es troba en la recerca, la innovació i la formació dels joves i en l'aprenentatge dels ciutadans i ciutadanes al llarg de tota la seva vida. El comunicat apel·la a polítiques i pràctiques universitàries enfocades a l'excel·lència, la rellevància i l'aplicabilitat de les competències dels estudiants i les universitats. Els quatre objectius estratègics que la Comissió es proposa assolir fins a mitjans de l'any 2024 són els següents: 1. Reforçar la cooperació transnacional per dotar la recerca i la mobilitat estudiantil d'una dimensió europea; 2. Empoderar les universitats perquè esdevinguin un referent de la *European way of life*, amb èmfasi en els valors europeus de qualitat, inclusivitat i democràcia; 3. Donar suport a les universitats en el seu compromís amb la transició verda i digital, i 4. Desenvolupar l'atractivitat de les universitats europees en el mercat global.

La declaració política europea **Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027** atorgada a la UPC permet a la Universitat participar en les convocatòries d'Erasmus+ i rebre fons per a les diferents accions incloses en el programa fins al 2027. La declaració detalla les responsabilitats de la institució pel que fa a la participació en activitats de mobilitat (amb èmfasi en els períodes anterior i posterior de la mobilitat i també mentre es du a terme), la seva participació en projectes de cooperació internacional i el seguiment d'aquestes accions.

La **Unite! Mission Statement** defineix els compromisos fundacionals de la iniciativa, constituïda per 9 universitats,³ entre les quals hi ha la UPC. Unite! aposta per un campus conjunt i multilingüe de col·laboració transnacional i transversal dedicat a una educació d'excel·lència europea especialitzada en innovació, tecnologia i enginyeria, i enfocada als reptes socials actuals. La versió actual del document, fruit de la voluntat i els esforços col·lectius de les diferents comunitats acadèmiques, va ser aprovada per la Plataforma de Govern i el Fòrum Acadèmic de l'aliança el març de 2022, i va ser signada pels 9 rectors. Les 12 pàgines d'aquest document es poden dividir en dues parts essencials. La primera part (pàg. 3-8) és pròpia d'un llibre blanc i marca les directrius i estratègies principals de l'aliança, en què en detalla els valors, la missió i la visió i en proporciona una sèrie de dades que demostren el recorregut i els reptes assolits durant els primers anys de la iniciativa. La segona part (pàg. 8-12) funciona com a full de ruta per als diferents eixos d'activitat de l'aliança en el proper període.

El **Plan de atracción y retención de talento científico e innovador a España**, impulsat pel Ministeri de Ciència i Innovació i aprovat pel Consell de Ministres el juny de 2022, conté 30

³ Les 9 universitats són: TU Darmstadt, Aalto Korkeakoulusäätiö SR, KTH Kungliga Tekniska högskolan, Universidade de Lisboa, Universitat Politècnica de Catalunya, Grenoble INP - UGA, Politecnico di Torino, TU Graz i Politechnika Wroclawska. Actualment aquestes dues últimes universitats no formen part de l'aliança oficialment; la Comissió Europea en va aprovar la incorporació el mes de juliol de 2022.

mesures enfocades a retenir el talent nacional i atraure el millor talent internacional. Les mesures del Pla, que es posaran en marxa al llarg del període 2022-2023 i que s'espera que mobilitzin aproximadament 3.000 milions d'euros, van des de reformes reglamentàries fins a noves convocatòries competitives i eines d'informació i comunicació. El Pla s'estructura en tres eixos: el primer s'adreça a crear més oportunitats i més bones condicions per als investigadors i investigadores que desenvolupen la carrera científica en universitats i en organismes públics de recerca; el segon pretén eliminar barreres i crear nous incentius per atraure talent científic internacional cap al sector públic espanyol, i el tercer vol fomentar que el personal científic i d'innovació de l'esfera internacional s'incorpori al sector privat. El Pla està en línia amb importants desenvolupaments legislatius nacionals, com són l'Avantprojecte de Llei orgànica del sistema universitari (LOSU) i el Projecte de Llei de foment de l'ecosistema de les empreses emergents, i s'emmarca dins del compromís del Ministeri de Ciència i Innovació de reforçar el sistema públic d'R+D+I com a pla de xoc contra els efectes residuals de les retallades en el sector públic durant el període d'austeritat posterior al 2018.

Metodologia d'elaboració del Pla

El Pla d'internacionalització del període anterior (2017-2021) va ser elaborat mitjançant un procés participatiu amb l'objectiu de dur a terme un diagnòstic qualitatiu i quantitatiu de tots els àmbits d'internacionalització de la UPC, en col·laboració amb tots els sectors de la comunitat universitària. D'una banda, s'hi van definir grups focals adaptats a cadascun dels diferents col·lectius identificats, amb la participació d'un total de 27 persones: 10 membres del PAS, 9 membres del PDI, 5 responsables de la sots direcció d'internacionalització de centre i els 3 vicerectors d'internacionalització anteriors. De l'altra, s'hi van elaborar enquestes enfocades tant a les persones que generen els processos d'internacionalització com a les persones que en són destinatàries, i se'n van analitzar 806 respostes, amb una participació entre l'11 % i el 100 % segons el col·lectiu.

El Pla UPC Internacional 2023-2026 es basa en el procés de diagnòstic i avaluació anterior, que finalitzà el maig de 2021, la revisió del qual, a l'inici del present pla, va determinar que el document anterior encara era vàlid en línies generals i que calia actualitzar-lo per reflectir-hi les tendències d'internacionalització més recents, l'evolució de les activitats i la situació actual de la UPC. S'han dut a terme una sèrie de processos per aconseguir aquesta actualització i elaborar el nou Pla UPC Internacional 2023-2026. En primer lloc, s'han fet dos tallers amb l'equip directiu de la UPC, un a l'inici del procés d'actualització, per establir-ne les orientacions principals, i un al final, per acabar el document i validar-lo. En segon lloc, s'ha fet una revisió extensiva de la literatura sobre internacionalització de l'educació superior per identificar i integrar tendències i innovacions recents en la matèria. En tercer lloc, s'han realitzat un seguit d'entrevistes a una selecció d'universitats europees⁴ per intercanviar-hi bones pràctiques i aprofundir en temes clau, com la internacionalització a casa, la gestió dels serveis per a la comunitat internacional i els sistemes de qualitat de la mobilitat.

Durant el procés intern d'avaluació de 2021, es va decidir també aprofitar l'oportunitat per impulsar l'elaboració de plans d'internacionalització per a cada centre docent, a fi de garantir un equilibri entre el foment de les iniciatives individuals de les unitats i la necessitat de projectar una identitat institucional coherent. Aquests plans d'internacionalització, pensats com a documents "vius" que cal actualitzar al llarg dels anys, tenen com a objectiu:

- traslladar les orientacions globals de la UPC en termes d'internacionalització al context específic del centre;
- identificar un seguit d'activitats i oportunitats especialment prometedores en el context del centre que puguin ser impulsades amb prioritat a curt termini;
- proporcionar una via a través de la qual es puguin identificar i expressar les necessitats específiques dels centres, i que posteriorment puguin ser incorporades al Pla UPC Internacional;
- crear les condicions per establir un mecanisme de seguiment i monitoratge entre l'equip d'internacionalització de la UPC i el del centre.

⁴ S'ha entrevistat persones clau de les oficines de relacions internacionals d'algunes de les universitats europees més ben posicionades en els rànquings internacionals d'estudis tècnics. La selecció s'ha fet amb l'objectiu d'incloure diferents territoris europeus i diferents models d'internacionalització.

S'ha decidit procedir de manera esglaonada: primer s'elaboraran els plans pilot de quatre centres i en un futur s'expandiran a tota la resta. En aquesta primera fase, per fer la selecció dels quatre centres es va sol·licitar als centres interessats una carta de motivació que inclogués orientacions i interessos per a un possible pla d'internacionalització. Els quatre centres escollits han estat l'Escola de Doctorat, l'ETSAV, l'ETSECCPB i l'FNB. En tots quatre casos, l'elaboració dels plans d'internacionalització s'ha dut a terme mitjançant un procés participatiu amb l'equip directiu dels centres i amb representació d'estudiants, PAS i PDI. La metodologia dissenyada durant aquest procés ha resultat en un seguit de recomanacions que la resta de centres docents podran utilitzar a l'hora d'elaborar un pla propi en un futur proper, si els interessa. S'espera que, a finals de 2024, la majoria dels centres docents de la UPC disposin d'un pla d'internacionalització propi.

Diagnòstic de la UPC

Aquesta secció recull els resultats del procés participatiu de diagnòstic que es va fer fa 5 anys i els actualitza sobre la base de desenvolupaments recents i la situació actual de la UPC.

En primer lloc, considerem important reiterar que **l'alt grau de participació voluntària** en el desenvolupament del pla anterior és un primer i molt important indicador de la rellevància que per a molts membres de la comunitat té la internacionalització, així com una mostra del compromís de la comunitat envers la institució per contribuir al seu progrés. Aquest compromís continua essent vigent avui, tal com ha quedat palès durant el procés d'actualització del diagnòstic.

Sobre **la projecció internacional** de la UPC, es considera que la institució gaudeix d'una imatge internacional molt bona, especialment en uns àmbits de recerca determinats, mentre que la imatge de la docència, com que no queda reflectida en els rànquings, no es fa evident. Es percep que la identitat internacional de la UPC no està gaire consolidada per la dilució de la marca principal en les marques de les unitats, que, en alguns casos, són molt potents. Tanmateix, es detecta una heterogeneïtat molt alta entre unitats pel que fa a la projecció i al grau d'internacionalització.

Es valora molt positivament l'impacte de les diverses activitats de projecció internacional organitzades durant el període anterior (visites de delegacions institucionals, fires de promoció), si bé l'arribada de la pandèmia va obligar a posposar-les o adaptar-les. Tanmateix, el brusc pas a la virtualitat va permetre participar en fires virtuals de promoció dels estudis en zones geogràfiques i països que, en un principi, no estaven planificades.

Sobre **l'estratègia d'internacionalització** de la UPC, es considera que el Pla d'internacionalització 2017-2021 va servir per establir les bases d'una estratègia institucional ben definida en coherència amb els plans anteriors que havien iniciat aquest camí, si bé encara queden elements estratègics que cal abordar, com ara la manca de suport personal (PAS) i econòmic i l'excés de burocràcia en els processos. Pel que fa a l'alineació estratègica entre la institució i les unitats que la componen, que abans es considerava inexistent, es valora molt positivament la decisió d'elaborar plans d'internacionalització específics per als centres docents, començant pels quatre plans pilot de l'Escola de Doctorat, l'ETSAV, l'ETSECCPB i l'FNB. S'espera que aquest procés serveixi per establir uns criteris d'actuació comuns entre la UPC i els centres docents pel que fa a internacionalització, i que això impregni la resta d'unitats.

Sobre **l'organització interna de la internacionalització** de la UPC, està molt ben valorada la gestió de la mobilitat i el bon nivell de captació d'estudiants, si bé s'identifica la necessitat de fer un control de qualitat de l'experiència dels estudiants i les estudiants internacionals per a cada centre. Pel que fa a la mobilitat de PDI i PAS, es valoren positivament els recents esforços per ampliar els països de destinació de les convocatòries i per reconèixer la mobilitat en l'expedient de les persones que hi han participat, però es demanen més avenços quant a l'organització i la coordinació entre programes, així com en la comunicació estructurada a les persones que en són potencialment beneficiàries. Es reitera la importància d'incrementar les competències pel que fa a internacionalització del PAS i fomentar-ne la mobilitat.

El suport administratiu a l'àrea internacional dels centres es considera deficient quant al nombre de persones que s'hi dediquen i quant a la capacitat de relacionar-se en anglès. En general, hi ha acord en el fet que la força motriu més important és el voluntarisme i l'individualisme, especialment en l'àmbit de la recerca, i es valora molt positivament l'actitud proactiva que es percep especialment entre les persones que són promotores de la internacionalització.

Es valora també positivament la relació de l'equip directiu d'internacionalització de la UPC amb els responsables d'internacionalització de cada centre, la qual s'espera que es pugui continuar intensificant els propers anys.

Sobre **les accions d'internacionalització** de la UPC (Vicerectorat, Serveis Generals) i les unitats, en general es detecta un coneixement moderat-baix de les que es fan des del Rectorat i els Serveis Generals, però, en canvi, hi ha un grau de coneixement alt i una valoració molt positiva de les accions que fan les unitats en relació amb la mobilitat. Es percep un desconeixement molt alt de les accions d'internacionalització que duen a terme en els àmbits de la recerca i sobretot del doctorat i la cooperació.

S'identifica que la causa d'aquest desconeixement es deu principalment a una concepció limitada del terme *internacionalització*. En línies generals, la majoria de la comunitat de la UPC ignora que la internacionalització va més enllà de la mobilitat física. Calen, per tant, accions per difondre'n aquesta concepció més àmplia.

Sobre **la cultura d'internacionalització** de la UPC, es detecta la manca d'una cultura consolidada. Tot i que existeixen activitats d'acollida organitzades des dels Serveis Generals i des dels centres, no hi ha una cultura d'integració de la comunitat internacional en les activitats de la Universitat fora de l'aula. Malgrat que la comunitat UPC inclou moltes nacionalitats diferents, no necessàriament de persones que fan un programa de mobilitat, no hi ha mecanismes per aprofitar aquesta diversitat ni dins ni fora de les aules.

Per això s'emfatitza la importància de continuar desenvolupant les activitats d'acollida i multiculturalitat, tant les institucionals com les que són organitzades per associacions d'estudiants, amb un èmfasi especial en l'evolució cap a activitats específiques d'integració social i inserció laboral.

Sobre **la cultura lingüística de la UPC en el marc de la internacionalització**, cal facilitar al màxim la vida a la comunitat internacional i alhora incrementar les oportunitats que té que sigui exposada al català. D'una banda, tota persona internacional que visita la institució ha de ser conscient que la UPC és una universitat catalana i que la llengua catalana forma part de la seva identitat. De l'altra, la UPC és una universitat internacional i per això necessita fomentar l'anglès com a llengua vehicular en aquesta dimensió, així com considerar el castellà com un element essencial de projecció internacional. Totes les iniciatives en aquesta direcció han d'estar alineades amb l'acord sobre política lingüística de la UPC, el Marc del Pla de llengües UPC 2022-2025.

Es valoren els esforços per millorar el nivell d'anglès en tots els col·lectius (estudiants, PDI i PAS), però es considera que el nivell encara és baix, cosa que dificulta poder implementar certes actuacions transformadores de gran envergadura. També es valoren els esforços de revisió i traducció a l'anglès de les pàgines web (la general de la UPC i la del Gabinet de Relacions Internacionals), així com de l'oferta dels programes, però cal intensificar els esforços de producció de material en anglès, particularment en l'àmbit dels centres docents.

Sobre **la informació general de la UPC per a la internacionalització**, es considera que la dimensió internacional de la UPC no es veu prou reflectida en la comunicació institucional. Pel que fa al suport a la internacionalització, es fa palesa la necessitat d'unificar i centralitzar les diverses ofertes de mobilitat per a l'estudiantat, el PDI i el PAS, així com l'oferta de formacions en internacionalització i altres activitats de caire internacional. També cal fer la informació més accessible. Es remarca la importància de visibilitzar la dimensió internacional al web de la UPC, així com disposar d'un únic perfil web o directori que centralitzi totes les activitats d'internacionalització de la UPC, per facilitar les gestions tant a l'estudiantat i el personal de la UPC com als usuaris internacionals.

Tanmateix, es valora positivament l'assessorament personal que s'ha rebut pel que fa a mobilitat, si bé es lamenta la feixuguesa dels tràmits burocràtics. Les condicions de la mobilitat (terminis, convenis, reconeixement de crèdits) es consideren en general positives.

En línia amb tot això, es reforça la idea que calen més esforços de difusió de les activitats d'internacionalització de la UPC més enllà de la mobilitat.

Pel que fa a **la participació en projectes de cooperació per al desenvolupament**, una gran part dels estudiants i les estudiants i el PDI reconeixen que ignoren les oportunitats de participació en aquest tipus de projectes. Tanmateix, es valora positivament l'aprovació de l'Estratègia de cooperació 2021, que té com a finalitat establir unes polítiques conjuntes que permetin portar un pas més enllà l'activitat de la UPC en l'eix de la cooperació per al desenvolupament i de millorar-ne l'impacte. La nova estratègia també inclou un important eix de voluntariat local. Es valora positivament la possibilitat que els estudiants i les estudiants que fan un programa de mobilitat puguin dur a terme accions de voluntariat durant la seva estada a la UPC, cosa que els permetria comprendre d'una manera més integral la realitat local. Tot això fa pensar que cal reforçar l'activitat conjunta entre el CCD i l'àrea internacional.

Sobre **les xarxes de col·laboració i aliances internacionals**, cal destacar la intensa tasca desenvolupada per la UPC per teixir i mantenir col·laboracions arreu del món.⁵ Aquesta tasca es tradueix avui en una extensa i rica xarxa de partenariats estratègics internacionals, un ecosistema d'institucions sòcies que faciliten la mobilitat, el desenvolupament de projectes de docència i recerca, un posicionament en indrets del món determinats i la construcció d'una reputació internacional imprescindible per a l'activitat de la Universitat. Tanmateix, s'identifica la necessitat d'estructurar i prioritzar la nostra participació en la resta de xarxes a les quals pertanyem.

⁵ Xarxes universitàries a les quals pertany la UPC: <https://www.upc.edu/ca/la-upc/la-institucio/xarxes>.

Motors de la internacionalització

S'han definit 6 motors d'internacionalització a la UPC, sobre la base i al voltant dels quals es despleguen objectius i accions. La major part dels motors coincideixen amb el pla anterior i per una bona raó: es basen en l'activitat fonamental de la comunitat acadèmica de la UPC i en reflecteixen el valor perenne.

Competència i col·laboració

Una estratègia adequada d'internacionalització posiciona una universitat en la xarxa global de producció del coneixement, una xarxa que és un marc de competència i col·laboració. L'increment de la competència s'ha fet molt visible a través de la creixent atenció que reben els rànquings. La mateixa necessitat de millorar en els rànquings força i facilita la col·laboració en un treball cooperatiu que no ha de perseguir la construcció del propi estatus (*status building*), sinó contribuir mútuament a millorar la capacitat (*mutual capacity building*). La UPC té una cultura ben consolidada de treball en xarxa, tant en l'àmbit local i nacional, com a escala internacional. Els grups de recerca de la UPC, en consorci o en col·laboració amb altres institucions d'arreu del món, treballen en el marc de programes competitius nacionals i internacionals en projectes de recerca i d'innovació tecnològica per donar resposta als desafiaments mundials i alhora enfortir l'espai europeu de recerca. L'aposta per la col·laboració ha estat sempre un valor segur que ha contribuït a posicionar la UPC en l'escena local, nacional i internacional, i a gaudir d'una sòlida xarxa de socis amb els quals treballa des de la confiança. Per tant, competència i col·laboració acaben sent cares d'una mateixa moneda que cal aprendre a fer servir per extreure'n els màxims avantatges en benefici de tots.

Dimensió local i dimensió global

L'estratègia d'internacionalització de la UPC ha de reflectir una visió institucional global i compartida, enfocada a abordar els reptes globals de la societat i, concretament, els ODS: res del que fem avui en dia pot quedar fora del marc dels ODS. El bon posicionament de la UPC pel que fa a recerca internacional pot esdevenir un actiu diferenciador a l'hora d'abordar aquests reptes i cal que els esforços d'internacionalització de la institució contribueixin en aquesta direcció.

Posant el focus en la nostra societat actual i en les nostres relacions, la dualitat entre allò que és local i allò que és global es desdibuixa.⁶ Tot allò que era local avui ja és global, en la mesura que les relacions que tenim localment ja són internacionals, interculturals i diverses. Per tant, la internacionalització també és la resposta a problemes locals o, dit d'una altra manera, també és l'eina imprescindible per aprofitar oportunitats locals. De fet, s'utilitza el terme *glocal* per definir aquesta dualitat. Certament, pel que fa a la internacionalització, "even though we should be realistic that international cooperation and exchange are not guarantees for peace and mutual understanding, they continue to be essential mechanisms for keeping communication open and dialogue active" (Altbach i de Wit, 2015).⁷ Aquesta ambició esdevé

⁶ Jones, E.; Coelen, R.; Beelen, J.; de Wit, H. (ed.) (2016) *Global and Local Internationalization*. 183 p. Sense Publishers, The Netherlands. ISBN: 978-94-6300-299-8.

⁷ Altbach, P. G. & de Wit, H. (2015) Internationalization and Global Tension: Lessons from History. *Journal of Studies in International Education*, 19(1), 4-10.

encara més necessària i urgent en el context actual, amb evidents tensions internacionals que posen en perill el progrés a què s'ha arribat en termes de col·laboració científica arreu del món.

Avui cal ser un ciutadà o ciutadana global amb capacitat d'entendre el món i contribuir-hi. La ciutadania global implica persones més obertes, tolerants, empàtiques i flexibles; per tant, persones amb capacitat per contribuir a la societat actual. Tots els nostres graduats i graduades i per extensió tota la comunitat UPC hem de ser persones capaces de contribuir globalment des de la nostra posició. Cal accentuar el fet que l'atenció a la dimensió internacional no exclou la cura per les dimensions nacional o local. Sobretot cal identificar i comprendre les fortaleeses locals, cal fer evident el que aporta ser una universitat pública catalana, per visibilitzar-ho com a valor afegit i diferencial de la mateixa institució i incrementar-ne així la personalitat i l'atractiu a escala internacional.

Mobilitat i transversalitat

En el pla anterior s'assenyalava que la *internacionalització* no es redueix simplement a *mobilitat* i, per tant, es promovia el concepte d'*internacionalització integral (comprehensive internationalisation)*. L'experiència de la pandèmia va donar un impuls inesperat a aquesta consideració, ja que la UPC, com moltes altres universitats del món, es va esforçar per mantenir una veritable visió global malgrat l'aturada de la mobilitat. A mesura que la mobilitat física torna a ser possible, cal aprofitar els aprenentatges d'aquesta experiència de *sedentarisme forçat* i continuar treballant perquè tots els col·lectius de la Universitat visquin un context laboral realment internacionalitzat. Aquest canvi cultural és un procés a llarg termini i l'hem de continuar construint sobre la base dels esforços anteriors, i hem de continuar treballant perquè tota la comunitat universitària se senti partícip de la internacionalització, proporcionant-los la informació i la formació necessàries perquè puguin desenvolupar la seva activitat des d'una perspectiva internacional. Aquest canvi de paradigma ha d'impregnar tots els col·lectius de la Universitat i ha de comptar amb la seva complicitat i compromís envers aquest canvi de cultura.

Estratègia geogràfica basada en estratègia d'activitat

Mantenir la presència institucional arreu del món requereix un volum molt important de recursos personals i econòmics, cosa que en fa necessària una prioritització geogràfica. Però precisament avui, considerant els canvis que ha experimentat la societat a escala global en els últims anys, els centres d'interès s'han multiplicat en països i continents, bé perquè es tracta de zones tecnològicament i científicament consolidades i avançades, bé perquè són emergents. Però cal tenir present que cada regió o país ofereix més potencial en una forma de relació o una altra: uns països són més interessants quant a docència, altres quant a recerca i transferència, i altres necessiten l'activitat de cooperació per al desenvolupament. Cal, doncs, mantenir una certa estratègia regional que prioritzi aquelles àrees que interessin en sentit extens, com és la mateixa Europa; regions amb les quals hi ha una complicitat natural, com és Amèrica Llatina i la Mediterrània; països amb els quals ja s'ha teixit una col·laboració, com és la Xina, i en general els països industrialitzats, sempre atractius des de molts punts de vista (com els EUA, Canadà, Japó i Austràlia). Cal, però, mantenir també una vigilància contínua que permeti detectar noves oportunitats en el context geopolític actual, bé

en països emergents, bé en àrees que rebin un suport nacional o europeu específic i que constitueixin un nou àmbit en el qual es poden establir relacions; sense oblidar aquelles zones emissores d'un alt volum d'estudiants (com el sud-est asiàtic i l'Àfrica en general). Cal, en resum, tenir en compte l'extensió i la complexitat de l'escena global i prioritzar més per activitats que no pas per àrea geogràfica.

Diferents nivells i eines d'internacionalització per a diferents nivells formatius

Grau, màster i doctorat no han de ser rèpliques pel que fa al nivell d'internacionalització ni a les eines emprades per assolir-lo. És necessari analitzar l'objectiu internacional que es persegueix en cada nivell formatiu i aplicar-hi un criteri de flexibilitat que faci possible aconseguir-lo. A escala internacional, la tendència creixent orienta els graus a un públic més local, els màsters a un públic més internacional i el doctorat a un públic internacional en el qual preval l'excel·lència. Aspectes com la internacionalització a casa, la promoció de la mobilitat, les dobles titulacions amb universitats de prestigi, les cotuteles, la definició d'un catàleg de titulacions internacionals o la captació de talent internacional, que són interessants per a tots els nivells formatius, poden requerir una prioritització diferent per a cadascun dels nivells. Cal, doncs, analitzar les pròpies fortaleses i la finalitat que cerca cada titulació o nivell formatiu pel que fa a la dimensió internacional; cal definir estratègies diferenciades i cal posar-hi a disposició eines adequades per implementar-les en cada cas. Aquest enfocament diferenciat s'ha d'implementar tant en les cooperacions bilaterals en general com en l'aliança universitària europea Unite!, la qual pot oferir beneficis específics als estudiants i les estudiants de grau, màster i doctorat.

Internacionalització responsable per a tothom

Cal ser conscient del fet que, si no es prioritzen certs valors, la internacionalització pot jugar en contra de la inclusió: pot acabar beneficiant un petit grup de privilegiats i consolidant desigualtats preexistents. Alhora que treballem per convertir els nostres graduats i graduades en ciutadans del món, també ens hem d'esforçar per oferir-los les eines per a una bona comprensió de la complexa dinàmica de desigualtats en l'àmbit de la internacionalització, perquè puguin evitar contribuir-hi. Tanmateix, la internacionalització ha d'abordar tots els nostres col·lectius (mòbils i no mòbils) perquè tota la comunitat pugui incloure aquesta dimensió essencial en el seu currículum, en la seva futura carrera professional i en la seva manera de comprendre el món. Programes d'internacionalització a casa, una mobilitat més inclusiva i accessible per a la diversitat funcional, són aspectes que treballarem especialment. Finalment, la internacionalització de la UPC ha de contribuir als objectius del pla UPC Sostenible 2030 reduint i compensant la petjada de carboni de l'activitat internacional.

Unite! un nou marc de referència

A final de 2017, el Consell Europeu va promoure la creació d'aliances d'universitats europees amb l'objectiu de millorar la competitivitat internacional de les institucions d'educació superior i reforçar el sentiment de pertinença a Europa. La idea, que va partir del president francès Emmanuel Macron, era facilitar el naixement d'una nova generació de ciutadans i ciutadanes europeus capaços de cooperar i treballar en un entorn multicultural i multilingüe a Europa i al món, deslligats de fronteres territorials, sectors i disciplines acadèmiques.

La iniciativa Universitats Europees⁸ va tenir una primera convocatòria d'ajuts de la Comissió Europea, emmarcada en el programa Erasmus+. La convocatòria es va resoldre a l'estiu de 2019 i l'aliança a la qual s'havia afegit la UPC, Unite! (<https://www.unite-university.eu/>), va ser l'escollida, de manera que esdevenia la primera aliança de caire tecnològic de les 17 aliances aprovades.

Unite! University Network for Innovation, Technology and Engineering va ser constituïda inicialment per 7 universitats, que són: TU Darmstadt, Aalto Korkeakoulusäätiö SR, KTH Kungliga Tekniska högskolan, Universidade de Lisboa, Universitat Politècnica de Catalunya, Grenoble INP - UGA i Politecnico di Torino, que ja havien treballat en xarxa durant molt temps a CLUSTER. En la renovació de l'aliança, aprovada a l'estiu de 2022, s'hi han afegit dues universitats tecnològiques: TU Graz i Politechnika Wroclawska. Actualment existeixen 44 aliances, integrades per 340 universitats dels estats membres, a més d'Islàndia, Noruega, Sèrbia i Turquia.

L'aliança europea Unite! apareix com un nou marc de referència, un motor de canvi per a la UPC i una oportunitat que no es pot desaproveitar per escalar la nostra universitat al nivell europeu. Unite!, més enllà de ser una aliança, ha de ser un element transformador de la nostra universitat. Juntament amb la resta d'universitats europees, Unite! ha de canviar el sistema d'educació superior i de recerca europeu i només ho pot fer si els seus socis ens hi comprometem de manera decidida i si tots els col·lectius de les universitats (PDI, PAS i estudiantat) ens hi impliquem. És per això que el Consell de Direcció l'ha valorat com una peça estratègica i ha considerat essencial intensificar-hi la nostra participació i tenir-hi un paper de lideratge. N'és una mostra el fet que, en un necessari canvi de la governança de Unite!, el rector de la UPC ha acceptat una de les dues vicepresidències que donen suport a la presidència de l'aliança. Mentre s'aconsegueix un objectiu tan ambiciós, com és canviar el sistema d'educació superior i recerca europeu, pel camí cal aprofitar totes les oportunitats que suposa una aliança d'aquesta envergadura: optimització de recursos, intercanvi de bones pràctiques, adopció de noves metodologies pedagògiques i de gestió, i nous destins i modalitats de mobilitat per al nostre estudiantat i personal. En resum, oportunitats que ens han d'ajudar a millorar la nostra mateixa institució mentre construïm Unite! i el futur d'Europa.

⁸ Iniciativa Universitats Europees (<https://education.ec.europa.eu/es/education-levels/higher-education/european-universities-initiative>).

Reptes estratègics

La finalitat del Pla és **definir l'estratègia per a una internacionalització integral de la UPC** els propers anys, que ha de fixar uns reptes estratègics que es materialitzaran en accions concretes recollides en un pla d'acció. Els reptes estratègics, que es mantenen des del pla anterior, són els següents:

1. Internacionalitzar la institució

Introduir la dimensió internacional en la vida i la personalitat de la UPC com a institució, en les seves missions i en la comunitat que la compon, de tal manera que, en la mentalitat de tothom, l'escena en la qual es desenvolupi el conjunt de l'activitat sigui el món. Una institució internacional amb una comunitat internacional incrementarà la presència de la UPC en entorns globals i, per tant, l'impacte internacional de la marca UPC, com a segell sòlid i reconegut.

2. Internacionalitzar les persones

Promoure la cultura i les competències internacionals en tots els col·lectius UPC, tant entre les persones que han dut a terme una activitat de mobilitat (persones mòbils) com les que no (persones no mòbils), mitjançant la mobilitat i la internacionalització a casa (IaC). Cal millorar la visibilitat i el reconeixement de la mobilitat. Per poder ser una comunitat internacional, cal millorar l'acollida dels col·lectius internacionals que ens visiten.

3. Internacionalitzar l'activitat de docència, recerca, transferència de tecnologia i responsabilitat social

Incidir de manera transversal en totes les activitats acadèmiques de la UPC amb un rol facilitador. Actuar de frontissa i antena per captar i aprofitar oportunitats, analitzar tendències i difondre bones pràctiques. Incrementar la internacionalització de la docència i de la transferència de tecnologia, introduint i valoritzant la cooperació per al desenvolupament com una tipologia més de les activitats internacionals. Assumint que la recerca ja és una activitat fortament internacionalitzada, es vol utilitzar com a motor d'internacionalització per a la resta de missions.

4. Intensificar el partenariat estratègic i les aliances externes, amb un èmfasi especial en Unite!

Consolidar l'aliança d'universitats europees Unite! i el seu potencial transformador a tots els nivells de la institució, sense deixar de banda les altres xarxes. Cal potenciar les relacions que poden contribuir a incrementar i millorar l'activitat internacional de la UPC i els col·lectius que la integren. Aquesta cerca i consolidació de partenariats estratègics és una acció de doble sentit que ens permet visibilitzar i situar internacionalment la nostra activitat, així com el seu potencial i els seus resultats, i alhora ens permet atreure talent i projectes. Addicionalment, suposa una oportunitat immillorable a l'hora d'identificar i adoptar bones pràctiques a tots els nivells de l'activitat universitària.

5. Desenvolupar les eines i els recursos adequats per poder implementar les activitats d'internacionalització, i treballar per a una internacionalització més equitativa, inclusiva i sostenible

La internacionalització requereix procediments específics, en alguns casos com a necessitat de la mateixa institució, en altres com a requeriment de les entitats finançadores (per ex., Erasmus Without Paper). També es donen processos generalistes i/o comuns en altres àrees d'activitat que necessiten una adaptació a l'activitat internacional o una certa flexibilitat per poder respondre als requeriments que imposa aquest àmbit. Tanmateix, és imprescindible introduir mecanismes que permetin fer arribar la dimensió internacional a tothom, a través d'aspectes com la digitalització o el foment d'una mobilitat més inclusiva i equitativa. Finalment cal analitzar la petjada ambiental de la internacionalització i promoure accions de diagnòstic, sensibilització, reducció i compensació de l'impacte.

Proposta d'actuacions

Els objectius i les actuacions que es descriuen a continuació aborden de manera detallada els cinc reptes estratègics de la internacionalització a la UPC descrits en la secció anterior. Cada una d'aquestes actuacions estarà constituïda per una o més accions concretes que caldrà implementar, les quals es detallaran en un pla d'acció posterior.

La Comissió de Seguiment del Pla farà el seguiment i l'avaluació anual de l'evolució d'aquestes actuacions i accions al llarg del període 2023-2026. Un document de seguiment anual recollirà els resultats d'aquesta avaluació.

1. INTERNACIONALITZAR LA INSTITUCIÓ

1.1 Implementar el sistema de governança del Pla UPC Internacional

- A1. Redefinir i activar la Comissió de Seguiment del Pla.
- A2. Definir un canal efectiu d'informació-coordinació entre els centres docents i la Comissió de Seguiment del Pla.
- A3. Fomentar l'ús de les plataformes de visualització de dades disponibles com a eines de monitoratge de l'activitat i de seguiment dels indicadors del Pla.

1.2 Donar suport a la definició de plans d'internacionalització específics per als centres docents

- A4. Donar suport a la implementació dels 4 plans d'internacionalització pilot i vetllar perquè s'implementin correctament, establint un mecanisme d'avaluació aplicable en els quatre casos.
- A5. Aplicar la metodologia utilitzada per crear els 4 plans pilot a la resta de centres. Prioritzar-ne el desenvolupament en funció de la disponibilitat de cada centre.
- A6. Donar suport a la implementació dels plans d'internacionalització de la resta de centres docents i vetllar perquè s'implementin correctament.

1.3 Incidir en els aspectes que poden millorar la posició de la Universitat en els rànquings internacionals

- A7. Proposar i implementar polítiques i actuacions encaminades a millorar la visibilitat i reputació internacional de la institució, i fer-ne el seguiment.
- A8. Difondre actuacions i polítiques que fomentin la recerca de la institució com a element clau dels principals rànquings internacionals.
- A9. Continuar desenvolupant i difonent activitats formatives, de difusió i de debat, adreçades al PDI i el PAS, amb l'objectiu d'emfatitzar el valor de la marca UPC i la importància del posicionament en els rànquings.
- A10. Fomentar i estendre l'ús de l'Observatori de Rànquings de la UPC, implementant-hi les actualitzacions i millores necessàries, especialment pel que fa a les versions adreçades a un públic internacional.

1.4 Millorar la projecció institucional internacional de la UPC

- A11. Elaborar una guia de recomanacions per al disseny de material de promoció internacional en l'àmbit dels centres, que inclogui la marca UPC i les característiques específiques de cada centre.
- A12. Definir l'estratègia de presència en fires de *networking* amb projecció internacional.
- A13. Introduir l'anglès en la vida quotidiana de la institució, adaptant la comunicació i la documentació oficials rellevants a l'anglès.
- A14. Prioritzar la nostra participació en el projecte Unite!, implicant-hi més actors i integrant

- la iniciativa al funcionament quotidià de la UPC.
- A15. Incrementar la visibilitat i la projecció internacionals de les infraestructures singulars de la UPC.
 - A16. Intensificar les relacions de la UPC amb el cos consular radicat a Catalunya per cercar-hi complicitats i facilitar la detecció d'oportunitats.
 - A17. Aprofitar les oportunitats de projecció internacional que poden brindar institucions com les ambaixades espanyoles, les conselleries d'educació, les seus de l'Institut Cervantes o l'Agència Espanyola de Cooperació Internacional per al Desenvolupament (AECID) per donar a conèixer la UPC en zones d'interès estratègic.
 - A18. Visibilitzar activitats lligades a la responsabilitat social de la UPC (inclusió, sostenibilitat i cooperació per al desenvolupament) com a element d'una internacionalització basada en valors.

2. INTERNACIONALITZAR LES PERSONES

2.1 Dissenyar estratègies de captació de talent internacional (estudiants i PDI)

- A19. Dissenyar l'estratègia de participació en fires internacionals de reclutament.
- A20. Identificar els instruments i les iniciatives d'altres administracions (AGAUR, Ministeris, Unió Europea, etc.) per afavorir la captació de PDI i estudiantat internacional.
- A21. Dissenyar estratègies específiques de captació de PDI internacional.
- A22. Influir per flexibilitzar el marc normatiu referent a l'admissió de l'estudiantat internacional.

2.2 Incrementar i focalitzar la mobilitat d'estudiants *outgoing*, incloent les mobilitats híbrides com a via cap a una internacionalització més digital

- A23. Homogeneïtzar els criteris acadèmics i de reconeixement entre els centres per facilitar la mobilitat internacional de l'estudiantat.
- A24. Reestructurar els destins internacionals de manera estratègica, conjuntament amb els centres, de manera que es reforcin les col·laboracions existents i es busquin nous *partners* d'interès.
- A25. Incrementar la diversitat d'accions de mobilitat, amb un èmfasi especial en el doctorat i les pràctiques acadèmiques externes.
- A26. Donar suport als centres docents en la implementació de modalitats virtuals i/o híbrides.

2.3 Desenvolupar el perfil internacional del PDI i el PAS

- A27. Promoure, visibilitzar i reconèixer les estades de mobilitat del PDI i el PAS.

2.4 Garantir la qualitat de la mobilitat *outgoing* i *incoming*

- A28. Analitzar la qualitat de la mobilitat, codissenyant amb els centres un mecanisme de seguiment i avaluació de l'experiència dels estudiants i les estudiantants.
- A29. Dissenyar estratègies i directrius en els àmbits de la UPC i els centres per promoure el caràcter sostenible i inclusiu dels programes de mobilitat.

2.5 Millorar l'acollida de la comunitat internacional a la UPC, d'acord amb el Pla d'enfortiment del català del sistema universitari i de recerca i el Pla de llengües de la UPC

- A30. Afavorir les activitats d'acollida d'estudiants internacionals.
- A31. Dissenyar activitats d'acollida i acompanyament al PDI internacional i fomentar-hi la participació del PDI local.
- A32. Donar visibilitat interna a la comunitat internacional de la UPC.
- A33. Identificar i posar en marxa activitats de responsabilitat social en què pugui intervenir la comunitat internacional de la UPC.
- A34. Promoure i facilitar el coneixement i l'ús del català i el castellà en la comunitat d'estudiants internacionals al llarg de la seva estada.

2.6 Potenciar la internacionalització del currículum acadèmic i emfatitzar la internacionalització a casa (laC)

- A35. Fomentar la internacionalització a casa (laC), analitzant, millorant i ampliant les pràctiques actuals i implementant-ne de noves.

2.7 Donar suport a la millora dels usos orals i escrits en anglès dels diferents àmbits (docència, recerca, institucional i administració)

- A36. Fer una diagnosi i un estudi de *benchmark* d'altres universitats per identificar mecanismes de suport al PDI per a la docència en anglès.
- A37. Donar suport als centres docents en l'anàlisi, el seguiment i la millora del nivell d'anglès del PDI.
- A38. Donar suport en l'anàlisi, el seguiment i la millora del nivell d'anglès del PAS.
- A39. Assegurar la disponibilitat multilingüe de la informació sobre l'oferta d'estudis de grau, màster i doctorat, tal com es publica al web institucional, d'acord amb els criteris sobre les llengües d'ús a la UPC.

2.8 Revisar i clarificar la política lingüística en l'àmbit dels centres

- A40. Contribuir a garantir la seguretat lingüística per preservar els drets tant de la comunitat local com de la comunitat internacional.

2.9 Promoure el desenvolupament de la competència intercultural de la comunitat

- A41. Disposar d'una oferta formativa de tallers i cursos d'interculturalitat més àmplia i adequada a les necessitats de cada col·lectiu.
- A42. Assegurar que l'estudiantat de mobilitat de la UPC rep formació abans de l'estada per treballar l'obertura cultural i adquirir habilitats per gestionar la diversitat i la diferència.
- A43. Fomentar la participació de l'estudiantat de la UPC en les activitats formatives d'interculturalitat ofertes per Unite! i produir nous recursos conjunts.

3. INTERNACIONALITZAR LES ACTIVITATS DE DOCÈNCIA, RECERCA, TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA I RESPONSABILITAT SOCIAL

3.1 Dissenyar amb cada centre docent una estratègia d'internacionalització de les titulacions i visibilitzar l'oferta de dobles titulacions, titulacions conjuntes i titulacions amb oferta per a estudiants internacionals

- A44. Concretar els criteris d'internacionalització de les titulacions d'acord amb la política acadèmica, lingüística i econòmica de la UPC.
- A45. Assessorar els centres docents en la identificació d'oportunitats en les àrees d'internacionalització més rellevants.
- A46. Donar suport als centres docents que optin per obtenir un segell internacional d'acreditació de les seves titulacions.

- A47. Contribuir a alinear l'estratègia d'internacionalització de la formació continuada amb la docència reglada de la UPC.

3.2 Promoure la innovació docent en temes relacionats amb la internacionalització

- A48. Facilitar l'organització d'activitats en col·laboració amb institucions internacionals en l'àmbit de la innovació docent.
- A49. Facilitar i promoure la implicació del PDI en iniciatives d'innovació docent a dins de Unite!.

3.3 Promoure la internacionalització del doctorat

- A50. Donar suport a la implementació del Pla d'internacionalització de l'Escola de Doctorat.
- A51. Simplificar l'organització de les cosupervisions de tesis en coordinació amb les unitats implicades.

3.4 Agilitzar les iniciatives d'internacionalització de la recerca, la transferència de tecnologia i les activitats de cooperació per al desenvolupament, i donar-hi suport

- A52. Incrementar la presència i la participació de la UPC en fòrums internacionals de temàtiques relacionades amb recerca, transferència de tecnologia i cooperació.
- A53. Donar suport al PDI per presentar-se a convocatòries de finançament competitiu internacional.
- A54. Millorar el coneixement de les activitats internacionals del PDI.
- A55. Desenvolupar mecanismes d'identificació de professorat visitant.

4. INTENSIFICAR EL PARTENARIAT ESTRATÈGIC I LES ALIANCES EXTERNES

4.1 Consolidar la pertinença de la UPC en aliances estratègiques, optimitzant-ne i aprofitant-ne al màxim la participació

- A56. Visibilitzar i fomentar la participació de la UPC en xarxes per poder-ne rendibilitzar la presència.
- A57. Incrementar i millorar la implicació de la UPC en les diferents iniciatives de l'aliança Unite!, d'una banda augmentant la diversitat d'actors de la UPC en els diferents grups de treball i sistematitzant-ne la participació, i de l'altra articulant les diferents iniciatives amb el funcionament quotidià de la UPC.
- A58. Fer servir Unite! com a *sandbox* per explorar nous models de col·laboració i d'ús/adaptació de recursos.

4.2 Impulsar i/o consolidar projectes estratègics de projecció exterior de la UPC

- A59. Definir la participació en projectes singulars d'internacionalització d'alta visibilitat i rendiment de mitjana-llarga durada, com ara els projectes KIC, els projectes en el marc de l'acció 2 del programa Erasmus+ (Cooperació), els projectes de l'aliança Unite! i la iniciativa del Sino-Spanish Campus.
- A60. Analitzar l'estratègia general de la UPC en relació amb la possibilitat d'implementar campus a l'estranger (objectiu, propòsit, condicions, etc.).
- A61. Intensificar/reforçar la línia de diàleg amb el Sino-Spanish Campus perquè sigui una via d'accés a les relacions amb la Xina.
- A62. Donar suport a la implicació de la UPC en projectes estratègics (Marie Curie, Erasmus Mundus, etc.) en col·laboració amb socis clau de l'aliança Unite! i d'altres xarxes, i donar suport i acompanyament al professorat que s'implica en aquestes iniciatives.

4.3 Potenciar la xarxa d'alumni internacionals que puguin actuar com a ambaixadors de la UPC

- A63. Definir les relacions entre el Vicerectorat de Política Internacional i UPC Alumni en relació amb els *chapters* internacionals.

- A64. Definir una estratègia de *chapters* internacionals.
- A65. Analitzar la necessitat d'una xarxa d'ambaixadors internacionals i definir-ne el rol.

5. DESENVOLUPAR LES EINES I ELS RECURSOS ADEQUATS PER PODER IMPLEMENTAR LES ACTIVITATS D'INTERNACIONALITZACIÓ

5.1 Adequar l'organització de l'àrea de relacions internacionals al nou pla

- A66. Analitzar l'organització interna de l'àmbit de relacions internacionals de la UPC per adequar-la als nous reptes.
- A67. Continuar desenvolupant eines i mecanismes que permetin monitorar l'activitat d'internacionalització que du a terme cada centre docent i que serveixin de canal de comunicació entre la UPC i els centres.

5.2 Actualitzar i millorar els processos i procediments vinculats a l'àmbit de la internacionalització de la UPC

- A68. Col·laborar amb els centres docents per identificar els procediments de gestió que caldria automatitzar, com per exemple l'elaboració dels *transcripts of records*, la signatura digital dels acords financers, la signatura de dobles convenis, etc.
- A69. Optimitzar el procés administratiu per a noves dobles titulacions i titulacions conjuntes per al grau i el màster.
- A70. Adaptar el sistema de gestió dels requisits específics dels programes de mobilitat (PRISMA) a l'Erasmus Without Paper.
- A71. Crear un sistema d'informació que integri les dades de les diferents unitats i visualitzi l'activitat internacional de la UPC amb altres institucions temàticament o geogràficament.
- A72. Influir per perfilar les places de PAS de manera que les competències en anglès siguin un requisit essencial, d'acord amb el Pla de llengües de la UPC.

5.3 Desenvolupar l'estratègia de comunicació en l'àmbit de les relacions internacionals

- A73. Dissenyar i produir material promocional institucional per a l'àmbit internacional d'acord amb els objectius i els *targets* d'aquest pla.
- A74. Elaborar un pla de comunicació del Pla UPC Internacional i dels plans dels centres.
- A75. Potenciar les possibilitats d'internacionalització que ofereixen les apps i eines existents.

5.4 Mantenir els webs de la UPC actualitzats i adequats des del punt de vista de la internacionalització

- A76. Identificar possibles millores en la representació de la dimensió internacional al web UPC, a partir de bones pràctiques d'altres universitats europees.
- A77. Fer una anàlisi d'usabilitat de la dimensió internacional del web amb la participació de la comunitat per implementar-hi les millores funcionals necessàries.
- A78. Definir els criteris necessaris (accessibilitat, idiomes, etc.) per a la internacionalització dels webs dels centres docents.

5.5 Treballar per a una internacionalització més inclusiva, equitativa i sostenible

- A79. Dissenyar estratègies per posicionar internacionalment la UPC com a universitat de referència en cooperació, inclusió i sostenibilitat.
- A80. Contribuir a reduir la petjada de carboni de la mobilitat internacional de la UPC.

Vicerectorats i unitats responsables i implicats

Cada grup d'actuacions té diferents responsables polítics i tècnics, els quals s'hauran de coordinar per assolir els resultats que se n'esperen. La taula següent presenta aquestes responsabilitats pel que fa als objectius:

Objectius	Vicerectorats responsables	Vicerectorats implicats	Unitat responsable
1. INTERNACIONALITZAR LA INSTITUCIÓ			
1.1 Implementar el sistema de governança del Pla UPC Internacional	VRPI		GRI
1.2 Donar suport a la definició de plans d'internacionalització específics per als centres docents	VRPI		GPAQ / GRI / C. DOCENTS
1.3 Incidir en els aspectes que poden millorar la posició en els rànquings internacionals	VRQPL	VRR, VRPI	GPAQ
1.4 Millorar la projecció institucional internacional de la UPC	VRPI	VRQPL	GRI
2. INTERNACIONALITZAR LES PERSONES			
2.1 Dissenyar estratègies de captació de talent internacional (estudiants i PDI)	VRPI	VRPPDI	GRI / ED
2.2 Incrementar i focalitzar la mobilitat d'estudiants <i>outgoing</i> , incloent-hi les mobilitats híbrides com a via cap a una internacionalització més digital	VRPI		GRI / SGA
2.3 Desenvolupar el perfil internacional del PDI i el PAS	VRPI	VRPPDI / G	GRI / SPAS / SPDI
2.4 Garantir la qualitat de la mobilitat <i>outgoing</i> i <i>incoming</i>	VRPI	VRQPL	GRI / GPAQ / C. DOCENTS
2.5 Millorar l'acollida de la comunitat internacional a la UPC, d'acord amb el Pla d'enfortiment del català del sistema universitari i de recerca i el Pla de llengües de la UPC	VRPI	VRQPL	GRI / ED / C. DOCENTS / SLT
2.6 Potenciar la internacionalització del currículum acadèmic i emfatitzar la internacionalització a casa (laC)	VRPI	VRPA	ICE / GRI
2.7 Donar suport a la millora dels usos orals i escrits en anglès dels diferents àmbits (docència, recerca, institucional i administració), d'acord amb el que preveu el Pla de llengües de la UPC	VRQPL	VRPI	SLT
2.8 Revisar i clarificar la política lingüística en l'àmbit dels centres seguint les directrius del Pla de llengües de la UPC	VRQPL	VRPI	SLT
2.9 Promoure el desenvolupament de la competència intercultural de la comunitat, d'acord amb el que preveu el Pla de llengües de la UPC	VRQPL	VRPI	SLT / GRI
2.10 Millorar l'acollida lingüística i cultural de la comunitat internacional, d'acord amb el que preveu el Pla de llengües de la UPC	VRQPL	VRPI	SLT / GRI
3. INTERNACIONALITZAR L'ACTIVITAT DE DOCÈNCIA, RECERCA, TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA I RESPONSABILITAT SOCIAL			

Objectius	Vicerektorats responsables	Vicerektorats implicats	Unitat responsable
3.1 Dissenyar amb cada centre docent una estratègia d'internacionalització de les titulacions i visibilitzar l'oferta de dobles titulacions, titulacions conjuntes i titulacions amb oferta per a estudiants internacionals	VRPI	VRPA, VRQPL,	GRI / C. DOCENTS / SGA
3.2 Promoure la innovació docent en temes relacionats amb la internacionalització	VRPU	VRPI	ICE
3.3 Promoure la internacionalització del doctorat	VRPI	VRR / ED / VRQPL	ED / GRI / SLT
3.4 Agilitzar les iniciatives d'internacionalització de la recerca, transferència de tecnologia i activitats de cooperació, i donar-hi suport	VRR	VRPI, VRRSI, VRTIE	ART-CTT, GIC
4. INTENSIFICAR EL PARTENARIAT ESTRATÈGIC I LES ALIANCES EXTERNES			
4.1 Consolidar la pertinença de la UPC en aliances estratègiques, optimitzant-ne i aprofitant-ne al màxim la participació	VRPI		GRI
4.2 Impulsar i/o consolidar projectes estratègics de projecció exterior de la UPC	VRPI	VRR	GRI
4.3 Potenciar la xarxa d'alumni internacionals que puguin actuar com a ambaixadors de la UPC	VRDE	VRPI	GRI / GIC
5. DESENVOLUPAR LES EINES I ELS RECURSOS ADEQUATS PER PODER IMPLEMENTAR LES ACTIVITATS D'INTERNACIONALITZACIÓ			
5.1 Adequar l'organització de l'àrea de relacions internacionals al nou pla	G	VRPI	SDO
5.2 Actualitzar i millorar els processos i procediments vinculats a l'àmbit de la internacionalització de la UPC	VRPI	S. GENERAL / VRQPL	SDO / Serveis Jurídics
5.3 Desenvolupar l'estratègia de comunicació en l'àmbit de les relacions internacionals	VRPI	GR	GRI / SC
5.4 Mantenir els webs de la UPC actualitzats i adequats des del punt de vista de la internacionalització	VRPI	GR / VRQPL	C. DOCENTS / SC / GRI / SLT
5.5 Treballar per una internacionalització més inclusiva, equitativa i sostenible	VRPI	VRRSI	GRI / GIC

Sigles

ART-CTT: Àrea de Recerca i Transferència
 C. DOCENTS: centres docents
 ED: Escola de Doctorat
 G: Gerència
 GIC: Gabinet d'Innovació i Comunitat
 GPAQ: Gabinet de Planificació, Avaluació i Qualitat
 GR: Gabinet del Rector
 GRI: Gabinet de Relacions Internacionals
 ICE: Institut de Ciències de l'Educació
 SC: Servei de Comunicació
 SDO: Servei de Desenvolupament Organitzatiu
 SGA: Servei de Gestió Acadèmica
 S. GENERAL: Secretaria General
 SLT: Servei de Llengües i Terminologia

SPAS: Servei de PASSPDI: Servei de PDI
 VRDE: Vicerektorat de Docència i Estudiantat
 VRPA: Vicerektorat de Política Acadèmica
 VRPI: Vicerektorat de Política Internacional
 VRPPDI: Vicerektorat de Política de PDI
 VRPU: Vicerektorat de Política Universitària
 VRQPL: Vicerektorat de Qualitat i Política Lingüística
 VRR: Vicerektorat de Recerca
 VRRSI: Vicerektorat de Responsabilitat Social i Igualtat
VRTIE: Vicerektorat de Transferència, Innovació i Emprenedoria