



# Pla marc UB Horitzó 2020

*Document base proposat per la Comissió del Pla UB Horitzó 2020*

*Document versió febrer de 2008*

## Presentació del Pla marc UB Horitzó 2020

1. S'han assignat a les universitats diverses funcions, que, per bé que històricament han adoptat formes ben diferents, han mantingut, però, una certa continuïtat. Solen destacar-se les funcions d'educació i formació (amb les seves implicacions de preparació per a una activitat professional), la recerca i el progrés científic i, finalment, la mateixa actitud reflexiva davant de la societat i l'home.

A aquestes funcions s'hi ha afegit de fa uns trenta anys ençà, de manera insistent, la de promoure el desenvolupament social, cultural i econòmic de la societat del seu entorn.

Com és natural, no tot es pot fer. Per tant, d'una banda, les institucions d'ensenyament superior s'han hagut de diversificar, tot preferint certes prioritats en detriment d'altres. D'altra banda, les institucions han hagut de comprometre's amb una divisió del treball, cooperant entre elles, a més de competir en altres supòsits. L'elecció no sol ser fàcil, sobre tot perquè sovint oscil·len els referents que havien estat pautes tradicionals de la política universitària.

La difícil elecció que s'acaba d'esmentar, en el passat, corresponia a estructures de l'Administració, regulades fins al menor detall perquè la regulació excessiva evita a vegades haver de decidir. Nogensmenys, ara, les circumstàncies que imposen els temps presents — que demanen flexibilitat davant la incertesa del canvi— i l'inevitable decantament cap a una forma determinada d'universitat o d'institució d'ensenyament superior — que no és aprehensible per als textos legislatius en una configuració *ex ante*— han impulsat i generalitzat l'autonomia universitària, desplaçant cap a la universitat les decisions de govern i, responsabilitzant, per tant, de les decisions estratègiques fonamentals els seus organismes centrals. Cal remarcar *organismes centrals*, perquè l'autonomia de govern ho és de les universitats en el seu conjunt i no pas dels seus components, com sovint s'ha hagut de reiterar.

2. Optar suposa fugir d'actituds contradictòries que poden inconscientment escolar-se en diferents moments del temps a fi de calmar les urgències tant freqüents de la vida universitària. Una visió a llarg termini segurament pot ésser un eina decisiva per dissipar dubtes inicials i oferir la perspectiva que es consideri desitjable per al tipus d'institució escollida.

D'aquesta manera és possible dosificar visions a curt termini —inevitables per sobreviure— amb opcions que afecten la mateixa estructura futura. En darrer terme, així és possible definir una política universitària pròpia.

3. La Universitat de Barcelona és una universitat amb un nombre molt gran d'estudiants i, per tant, històricament ha hagut d'oferir un ventall de formacions divers i ampli. Però lluny de ser una institució sobretot de formació, aquesta Universitat té un rol de primeríssima línia a Espanya per la qualitat de la seva recerca, a part de merèixer valoracions molt positives a escala internacional respecte de la resta de les universitats peninsulars.

Decididament, no té més opció que configurar-se com una universitat de recerca i ha de comprometre's seriosament per aquest camí, renunciant si cal a viaranys dissuasius. Altrament, podria malmetre's allò que fins ara hi ha acumulat. Sota aquest prisma s'han de considerar les seves activitats de suport de la vida social i econòmica a través de la formació (orientada a la pràctica científica i a la pràctica professional amb una perspectiva de formació al llarg de tota la vida) i a través de la transferència de coneixements a la resta de la societat, institucions socials i públiques, i empreses, segons els requeriments actuals de l'activitat investigadora. També en aquest plantejament es concep el servei al conjunt de la societat i el seu compromís amb aquesta.

El govern de la Universitat i els recursos humans han de respondre a la missió de la universitat i, en aquest sentit, són funcionals amb vista a les opcions que es desprenen d'un horitzó a llarg termini.

4. Des de fa uns mesos, el rector de la Universitat, el professor Màrius Rubiralta, va encomanar als professors Ramon Alemany, Enric I. Canela, Miquel Martínez i Enrique Pedroso la direcció d'uns grups de treballs respectivament entorn de recursos humans, govern i finançament, , ensenyament i recerca, respectivament, coordinats pel professor Xavier Pons. El Consell Social va responsabilitzar-se'n de la seva realització.

Més recentment, s'ha tractat d'organitzar les aportacions sectorials en un conjunt, entorn d'un sistema que englobés el conjunt de la política de la universitat segons unes prioritats.

Potser és un primer pas per poder discutir amb rigor una qüestió que no únicament importa a tota una universitat, sinó que interessa a la nostra societat.

Josep M. Bricall  
Març 2008

## Sumari

<b>Procés d'elaboració i debat del Pla marc UB Horitzó 2020 .....</b>	<b>5</b>
<b>Introducció.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Universitat de prestigi internacional .....</b>	<b>9</b>
1.1. Vinculació de la docència i la recerca .....	10
1.2. Atracció de talent.....	11
1.3. Universitat amb un perfil propi .....	14
1.4. Postgraus de nivell internacional.....	15
1.5. Cultura de qualitat i avaluació.....	17
<b>2. Universitat compromesa amb la societat.....</b>	<b>21</b>
2.1. Docència de qualitat per a un aprenentatge al llarg de la vida .....	21
<i>Oferta de graus adaptada.....</i>	<i>22</i>
<i>Primer any d'estudis potenciador del bon rendiment acadèmic .....</i>	<i>23</i>
<i>Equips docents i acció tutorial.....</i>	<i>24</i>
<i>Oferta de formació continuada de qualitat .....</i>	<i>26</i>
2.2. Transferència útil de coneixements i tecnologia .....	27
2.3. Implicació amb la societat .....	31
<b>3. Acompanyar la transformació: cap al 2020 .....</b>	<b>33</b>
3.1. Governabilitat: autonomia amb rendició de comptes i simplificació d'estructures.....	34
3.2. Gestió estratègica dels recursos .....	38
<i>Gestió estratègica de l'equip humà.....</i>	<i>38</i>
<i>Assignació de recursos en funció de les prioritats estratègiques.....</i>	<i>42</i>
<i>Projecció interna i externa de la imatge de la UB.....</i>	<i>43</i>
<b>Annex A: Piràmides d'edat de la Universitat de Barcelona.....</b>	<b>45</b>
<b>Annex B: Quadre resum de les propostes del Pla marc UB Horitzó 2020.....</b>	<b>47</b>
<b>Annex C: Bibliografia de referència.....</b>	<b>51</b>

## Procés d'elaboració i debat del Pla marc UB Horitzó 2020

L'elaboració del document de base del Pla marc UB Horitzó 2020 ha estat un encàrrec del rector i del Consell Social de la UB, i els seus continguts han estat elaborats entre el juliol de 2006 i el desembre de 2007 per quatre grups de treball coordinats per quatre professors de la UB:

- Dr. Miquel Martínez: Docència
- Dr. Enrique Pedroso: Recerca i transferència
- Dr. Ramon Alemany: Recursos humans
- Dr. Enric Canela: Finançament i rendició de comptes

Els quatre grups de treball han estat impulsats per una comissió formada pels quatre professors esmentats; el secretari general de la UB, Dr. Xavier Pons; el gerent, Miquel Espinosa; el secretari del Consell Social, Jordi Camós, i un equip de suport format per la cap de la Unitat d'Informació, Avaluació i Prospectiva (IAP) Dolors Baena, i els facilitadors Alfons Stinus i Toni Blanco. La comissió i els quatre coordinadors han rebut, des del març de 2007, l'assessorament del Dr. J. M. Bricall, que ha contribuït a la transversalitat en el procés final de redacció del document de base.

Els participants en els diferents grups de treball i altres persones que han dut a terme aportacions de diferent grau al llarg d'aquest procés han estat membres de la comunitat universitària i persones externes a la mateixa. Així, hi ha col·laborat Marta Borau de Galdakano, Víctor Canivell, Miquel Clar, Joan Comella Carnicé, Miquel Espinosa Sáenz, Marta Fernández Villanueva, Xavier Garcia Marimón, Victòria Girona Brumós, Gemma Fonrodona Baldajos, Víctor Gómez Gómez, Joan M. Malapeira Gas, Claudi Mans Teixidó, Olga Neira Garcia, Jordi Palés Argullós, Martí Parellada Sabata, Manel Viader Junyent, i Joaquim Valls.

D'altra banda, durant l'elaboració del document de base del Pla marc s'han organitzat jornades i seminaris oberts a la comunitat universitària amb experts universitaris de prestigi:

- «El canvi docent en les universitats de recerca», a càrrec de Rees Rawlings (prorector de Qualitat Educativa de l'Imperial College, Londres)
- «Equips docents: una nova forma de fer docència», a càrrec de Heather Fry (directora del Centre per al Desenvolupament Educatiu, de l'Imperial College, Londres), Lynn McAlpine (Universitat McGill, Canadà), i Francisco Michavila (Càtedra UNESCO de Gestió i Política Universitària, Universitat Politècnica de Madrid)
- «Gestió i desenvolupament de polítiques institucionals en docència i recerca» a càrrec de Heather Fry i Sybille Reichert (autora del recent estudi de l'EUA sobre gestió de la recerca a Europa).

Les aportacions d'aquestes sessions, amb altres documents d'interès, s'han posat a disposició del conjunt de la comunitat universitària i de la societat mitjançant el web [www.ub.edu/horitzo2020](http://www.ub.edu/horitzo2020).

Finalment, cal dir que s'ha habilitat un espai a l'Edifici Històric, concretament, la sala Puig Salellas, perquè es pugui utilitzar com a lloc privilegiat de treball i documentació sobre el Pla marc UB Horitzó 2020.

Amb la recepció per part del rector i el Consell Social del document de base del Pla marc el mes de febrer de 2008, s'inicia una nova etapa que pretén ser un període de participació al més ampli possible de la comunitat universitària i de la societat, per tal de debatre i enriquir, amb les seves aportacions, el document de base del Pla marc.

Tanmateix, cal explicitar clarament tres punts de partida en aquesta fase de participació:

- El Pla marc s'inscriu en la missió i els valors actuals de la UB. Això vol dir que no només no els qüestiona sinó que, ans al contrari, pretén refermar-los. Per aquesta raó el document de base del Pla marc no els aborda, i s'estima més centrar el debat en els temes clau que els grups de treball han considerat que necessiten una forta embranzida de la comunitat universitària.
- El Pla marc UB Horitzó 2020 està naixent en un context de greus dificultats financeres. No obstant això, l'esforç per una millora del finançament no pot condicionar la visió de futur de la UB: la UB ha de plantejar-se la seva visió al 2020, i després apropar-s'hi en la mesura dels recursos disponibles. Un dels objectius del Pla marc és aprofitar el relleu generacional per fer possible la UB Horitzó 2020, i establir un marc de confiança amb els finançadors, per demostrar, així, la capacitat de la UB per exercir la seva autonomia de govern i per aturar la dinàmica de dèficit creixent en la qual actualment està immersa.
- La fase de participació en el Pla marc UB Horitzó 2020 té com a objectiu debatre i millorar els continguts de la proposta de document de base del Pla marc per tal de disposar d'un document compartit per la comunitat universitària i la societat, que inspire la futura acció de govern de la UB i dels centres i les unitats durant els propers anys. Les idees força i els temes clau que s'han tractat en el document base i que són objecte de discussió en el context del Pla marc, han d'acabar encaixant i orientant els plantejaments estratègics dels diferents centres i unitats de la UB.

Aquesta fase de difusió i participació es desenvoluparà a partir del març de 2008, mitjançant diferents iniciatives, com ara les següents:

- Sessions presencials de presentació-debat sobre els temes clau del Pla marc, amb:
  - alumnat
  - professorat
  - responsables de gestió, serveis i PAS
  - càrrecs acadèmics
  - membres del Claustre i altres òrgans col·legiats
  - representants de la societat, a través del Consell Social
- Fòrum i bústia virtuals, per recollir aportacions i debats mitjançant diferents canals:
  - intranet de l'alumnat
  - intranet del professorat
  - intranet del PAS
  - web obert
- Continuació de les jornades i els seminaris de reflexió estratègica oberts a la comunitat universitària i a la societat, amb experts universitaris de prestigi internacional.

Les diferents aportacions que es formulin al llarg d'aquest procés seran recollides i es posaran a disposició de la comunitat universitària i de la societat mitjançant el web del Pla marc UB

Horitzó 2020. La versió completa del document de base del Pla marc podria estar enllestida al final del 2008.

## Introducció

Durant molt de temps la universitat ha hagut de basar la seva organització en una estricta regulació administrativa, fet que li ha comportat una valuosa estabilitat i estandardització, però que ha tingut com a contrapartida una menor capacitat de reacció davant els canvis socials. Aquest document té com a premissa que la comunitat universitària necessita en aquests moments alleugerir la pressió de la normativa actual i dels interessos particulars, per impulsar la seva autonomia i capacitat d'acció transformadora. La societat evoluciona a gran velocitat, i famílies, empreses, governs i la ciutadania en general augmenten les expectatives que tenen en la universitat, vista més que mai com una eina de transformació social i desenvolupament econòmic.

En concordança amb aquesta premissa, el Pla marc Horitzó 2020 no pretén afegir un nou nivell regulatiu, ni condicionar el futur al ja existent, ni molt menys fixar uns objectius tancats per a les diferents unitats que conformen la Universitat de Barcelona (UB). Tal com indica el seu nom, demana la interpretació i adaptació de les seves pautes d'acció a la realitat de cada unitat i àmbit de coneixement, i que cada centre estableixi els seus objectius i terminis, en funció dels recursos que té i/o pretén. D'aquesta manera, una avaluació posterior amb criteris acordats conjuntament permetrà al govern de la Universitat prendre decisions.

Les propostes del Pla marc parteixen d'experiències i pràctiques consolidades a les millors universitats públiques europees. Amb el consell i ajut d'alguns dels responsables d'aquestes universitats i d'experts internacionals, i amb els suggeriments de la comunitat UB, l'equip d'elaboració del Pla marc ha analitzat i adaptat les propostes a la realitat de la UB. Un cop millorades i completades amb la participació oberta de tota la comunitat universitària i de la societat, aquestes propostes permetran d'orientar les reflexions estratègiques i aplegar els esforços dels centres i les unitats que componen la UB.

El Pla marc Horitzó 2020 proposa dos objectius estratègics:

- Promoure una universitat que sigui reconeguda en el món universitari i especialment europeu, com a universitat intensiva en recerca i amb postgraus de nivell internacional.
- Enfortir i estendre el compromís de la universitat amb la societat, amb una docència de qualitat al servei de l'aprenentatge al llarg de la vida, i amb més transferència de coneixements i tecnologia.

Aquests dos objectius estratègics es completen amb un tercer, més intern, que consisteix a acompanyar la necessària evolució de l'equip humà i el desenvolupament de l'organització, la qual cosa faci possible una UB més governable i sostenible.

Malgrat el dèficit pressupostari que actualment pateix la UB, l'ambició del Pla marc es veu justificada per una conjuntura favorable i poc freqüent, que cal aprofitar: el relleu generacional que es produirà els anys vinents. Es tracta, doncs, de gestionar estratègicament els recursos, i en particular l'alliberament progressiu de places per tal d'assolir els objectius que es promouen en el Pla.

És necessari remarcar que és la UB del 2008 la que pot construir la UB del 2020; és la comunitat actual la que té a les mans transformar la UB en una de les universitats reconegudes a Europa en l'Horitzó 2020.

## 1. Universitat de prestigi internacional

Hi ha unanimitat a l'hora de considerar que el futur econòmic i social de les anomenades societats del coneixement depèn en gran manera de la fortalesa i salut dels seus sistemes universitaris. L'objectiu és reconegut arreu del món i la competència global, que tanta influència té en el món contemporani, arriba definitivament a les portes de les institucions d'educació superior.

L'anàlisi atenta dels rànquings d'universitats, tan discutibles i discutits, permet d'extreure algunes conclusions interessants, sobretot si els resultats obtinguts per la UB es comparen amb els de les universitats europees més destacades en els diferents criteris de valoració. Si bé la UB s'ha guanyat un notable prestigi en el món acadèmic, i gens menyspreable entre els ocupadors, les universitats europees que hi són destacades tenen un grau d'**internacionalització de professorat i estudiants** molt superior al de la UB. Una altra característica de les universitats més prestigioses és que tenen un alt grau d'autonomia en tots els aspectes, també pel que fa al pressupost, i poden pactar les condicions amb els professors que volen atreure, i també seleccionar els seus estudiants.

La **qualitat i l'impacte de la recerca** de la UB, globalment considerada, encara està bastant per sota d'aquestes universitats. La comparació amb les universitats europees ens permet fixar-nos en les universitats que comparteixen un espai geogràfic, social i polític, que tenen una cultura similar a la nostra, i que són universitats públiques amb una vocació inequívoca de servei a la societat

De tota manera, al marge de rànquings d'universitats, interessa saber quines són les característiques de les universitats, que les fan reconegudes com a bones universitats per la comunitat acadèmica i no acadèmica internacional. La resposta ofereix pocs dubtes: **les universitats prestigioses es caracteritzen per ser excel·lents en recerca.**

La UB té una capacitat de recerca a Espanya només superada pel Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC) i, com hem assenyalat, més projecció internacional, en termes comparatius que la resta d'universitats peninsulars. És des d'aquesta perspectiva que, una vegada analitzats els **diferents models d'universitats**, aquest Pla marc es veu abocat a proposar un conjunt de polítiques per tal que la UB sigui una **universitat de prestigi**, model adoptat per les universitats més reconegudes del món. Aquest model d'universitat requereix:

- **Augmentar la vinculació de la docència i la recerca.**
- **Atreure talent**, amb atenció especial al professorat estranger, als investigadors joves, als professorat associat i al personal de gestió amb experiència, i elevar fins al 80 % el percentatge de professorat actiu en recerca.
- **Definir un perfil propi**, incentivant prioritats temàtiques de recerca dins de l'ample espectre disciplinari i interdisciplinari que cobreix una universitat generalista com la UB.
- **Oferir màsters i programes de doctorat de nivell internacional**, amb un estàndard de qualitat intern més exigent que el preceptiu.
- **Aprofundir en la cultura d'avaluació i qualitat**, per tal de poder incorporar els seus resultats a la presa de decisions.

## **1.1. Vinculació de la docència i la recerca**

**La primera política proposada és reforçar la vinculació entre docència i recerca.** El món canviant al qual s'hauran d'enfrontar els estudiants actuals exigeix una capacitat d'interrogació, d'anàlisi, de crítica i de flexibilitat intel·lectual més gran. Ensenyar als estudiants a plantejar-se preguntes, cercar informació, analitzar textos, planejar experiments, analitzar dades i extreure'n conclusions, en una aproximació a l'ensenyament basat en la recerca, és la millor manera de preparar-los per al futur que els espera. En aquest sentit, és crucial **establir un fort lligam entre la docència i la recerca.**

El nexa docència-recerca és el tret que defineix les universitats dintre de les institucions d'ensenyament superior. I, perquè no sigui automàtic, s'ha de construir amb intel·ligència i continuïtat. A més, pot i ha de ser diferent per a cada nivell i per a cada àmbit de coneixement.

Ensenyar a pensar amb mentalitat investigadora és una tasca docent que pot semblar reservada al doctorat, en què l'estudiant s'enfronta de cop a la necessitat de fer-se preguntes i d'intentar contestar-les. Si aquest aprenentatge s'endarrereix fins al doctorat és difícil que aquest objectiu es pugui assolir amb èxit. Per això els primers anys de doctorat són sovint tan poc fructífers des del punt de vista dels resultats. D'altra banda, és del tot evident que les capacitats bàsiques que proporciona l'exercici de la recerca també són necessàries per als futurs graduats i màsters, encara que sigui amb modalitats o intensitats diferents. L'establiment de lligams efectius entre la recerca i la docència, com a actitud mental i com a aproximació pràctica, és beneficiós per a tots els estudiants.

El primer requisit per construir el nexa és que els professors siguin alhora investigadors. El fet que distingeix, o hauria de distingir, l'ensenyament superior del secundari és que en el primer els docents són simultàniament generadors de coneixement. La docència a les universitats hauria d'arribar fins a les fronteres del coneixement. Difícilment pot cobrir aquest paper el docent universitari que no sigui també investigador. Això li permet de modificar els continguts al llarg de la seva vida docent. D'altra banda, no hi ha dubte que els millors investigadors són els més capacitats, si fan un esforç adequat de comunicació, per transmetre a tots els nivells els coneixements que ells mateixos estan ajudant a generar, i per ensenyar a pensar com ells ho fan cada dia. Només qui viu la recerca pot ensenyar a tenir mentalitat creativa.

Les universitats punteres en recerca, com les vint components de la molt exclusiva League of European Research Universities (LERU), aspiren a mantenir una relació íntima entre docència i recerca a escala mundial, i afirmen que la separació d'ambdues faria perdre a Europa capacitat competitiva en la societat del coneixement. A més, consideren que per assolir la seva capacitat generadora de nou coneixement com a font última d'innovació, les universitats han d'estar caracteritzades per una **gran amplitud disciplinària** i per **l'associació de la recerca bàsica amb la recerca estratègica i aplicada.**

Per a una universitat com la UB, que aspira a ser intensiva en recerca de qualitat, la interpretació correcta dels lligams entre recerca i docència, i l'encert en el disseny i l'aplicació de les polítiques pertinents, són clau per al seu futur. **En definitiva, l'exigència de rigor i esforç a la universitat ha de ser la mateixa en la docència i en la recerca.**

## 1.2. Atracció de talent

**La segona política proposada és l'atracció de talent.** Les universitats més dinàmiques s'esforcen per captar com a professors els que destaquen per un talent més creatiu. El pol d'atracció més eficaç per als millors professors és l'excel·lència d'una universitat. En aquesta atracció mútua es fonamenta la qualitat de les universitats prestigioses.

Moltes universitats europees fan palesa aquesta ambició dissenyant estratègies per aconseguir atreure els millors professors. El camí que la UB hauria d'encetar en el mateix sentit implicaria **equiparar les polítiques de captació i contractació de professorat amb les que són habituals en aquestes universitats.** És possible que la tendència envers un model de crida i de contractació del professorat s'accentuï els propers anys.

El segon pas d'importància està relacionat amb les raons que justifiquen la incorporació de docents, **superant la lògica de les vacants i tendint a la de la cobertura de les necessitats reals** amb visió de futur i ambició. Aquestes necessitats reals han de ser tant docents com de recerca, la qual cosa pot portar en ocasions a la definició dels perfils desitjats, docents i investigadors, dels candidats.

L'alternativa de contractar un professor per reforçar una àrea docent i investigadora pot ser tan vàlida com la de captar un investigador i docent de talent que incorpori algun valor afegit al seu entorn. No hi ha contradicció entre les dues opcions. **L'objectiu plantejat ha d'estar vinculat al fet que la UB augmenti el percentatge de professors actius en recerca del 50 % actual (dades del 2007) a, com a mínim, un 80 %.**

Aquest primer canvi cultural exigeix un gran exercici de responsabilitat per part dels òrgans de govern unipersonals i col·lectius de la UB, i per part de tots els seus membres, perquè segurament és en aquest punt on més s'hi juga el futur la UB. Les pugnes entre el professorat, per exemple per ocupar posicions en un tribunal o en una comissió de contractació i afavorir el candidat més proper, s'han de reemplaçar per una **nova actitud col·lectiva.** Es tracta essencialment que cada col·lectiu, en particular en l'àmbit del departament, reflexioni, parli i acordi el sentit en què vol avançar. Com que hi ha tants interessos en joc, molts dels quals perfectament legítims, aquesta reflexió estratègica pot semblar fora de lloc, però alguns col·lectius ja han descobert que de la força del conjunt se'n beneficien tots els seus components. El model d'autonomia i rendició de comptes que es desenvolupa més endavant porta inevitablement a aquesta conclusió.

El segon canvi cultural consisteix a **oferir condicions competitives i d'entorn als nous professors, i òbviament, a tots els que es desitja conservar.** Es poden mencionar salaris, espais, recursos, suport tècnic i de gestió a la docència i a la recerca, dedicacions docents, períodes sabàtics, entre d'altres. Per exemple, el fet de disposar d'unes infraestructures adients és un dels millors reclams per atreure investigadors de talent i, alhora, genera oportunitats de cooperació. En qualsevol cas, no s'ha d'oblidar que l'atractiu depèn de l'ambient intel·lectual i del nivell científic de l'entorn que es trobaran.

Aquests canvis s'han de traduir en bones pràctiques, mecanismes operatius i alguna norma. Es tracta de desenvolupar plans de captació de professorat i d'establir sistemes de promoció amb criteris de qualitat i eficàcia.

En primer lloc, **s'ha de fer difusió internacionalment de les places de professorat que s'han de cobrir** a la UB.

En segon lloc, els **sistemes de selecció han de ser flexibles i adaptats a cada circumstància**. Els sistemes de selecció emprats han de ser homologables als que s'utilitzen a les bones universitats europees, amb l'objectiu que siguin entesos i respectats també des de fora. Consumir sense més ni més el temps de concursants i avaluadors no és cap garantia de la qualitat del resultat del procés.

En tercer lloc, s'ha de tenir clar que **la decisió última del nomenament d'un professor correspon al rector de la UB**. La iniciativa en la convocatòria, en la captació de candidats, en la selecció i en la proposta de nomenament ha de ser ordinàriament dels departaments. Ara bé, en la transició cap al model d'autonomia i rendició de comptes, convé introduir algun mecanisme extern d'impuls i de control de bones pràctiques. Aquesta funció correspondria a un **comitè de professorat de la UB**, integrat per persones escollides pel rector que estiguin disposades a servir aquesta política.

Finalment, hi ha **tres tipus de docents i d'investigadors que mereixen una atenció particular**.

El primer tipus és el **professor estranger**. Ja s'ha dit en aquest Pla marc que les millors universitats d'Europa tenen un percentatge d'**internacionalització** del seu professorat molt superior al de la UB. També s'ha comentat que ens dirigim cap a una àrea europea de recerca caracteritzada per una gran mobilitat d'investigadors competents. La UB ha d'aprofitar la seva pròpia capacitat d'atracció i la que té la ciutat de Barcelona per captar docents i investigadors estrangers de talent.

El nou Plan Nacional de I+D+I (2008-2011) incorpora la novetat d'un programa de captació d'investigadors estrangers, i és una gran oportunitat que la UB no pot deixar escapar. Si no, o com a acció complementària, es poden formalitzar convenis amb altres administracions públiques, amb empreses o amb agents socials per finançar programes propis de contractació de professors internacionals. La UB hauria de treure més profit dels mecanismes de captació d'investigadors de talent que ha posat en marxa el programa ICREA de la Fundació Catalana per a la Recerca i la Innovació. L'objectiu assolible és que la UB disposi d'un mínim del **10 % de professorat estranger el 2020, escollit segons criteris estratègics de la Universitat**. En l'actualitat (any 2007), el percentatge de PDI de nacionalitat estrangera sobre el total de PDI és de l'1,3 %.

Per avançar en aquest camí, cal estimular els departaments de la UB perquè facin propostes de captació d'investigadors estrangers que aportin un valor afegit. El grau de projecció internacional dels candidats i la seva capacitat per concentrar línies de recerca potents i innovadores s'han de considerar mèrits preferents. A més, les propostes s'han d'incentivar, com per exemple, no comptabilitzant com a força docent dels departaments durant uns tres anys els professors estrangers incorporats. La justificació d'aquesta mesura també prové de la necessitat que el professorat estranger disposi d'un temps raonable d'adaptació. Perquè aquest objectiu sigui viable és necessari no fer incompatible les nostres polítiques lingüístiques amb l'arribada de professors estrangers i deixar passar un temps raonable d'aprenentatge.

El segon tipus al qual s'ha de prestar atenció preferent és el dels **investigadors joves**. La UB pateix una dramàtica manca de personal docent i investigador amb edats d'entre 30 i 39 anys,

que són precisament les edats de més capacitat creativa i les més productives. **L'any 2007 aquest col·lectiu representa el 20 % del total del personal docent investigador de la UB, i seria desitjable que arribés fins al 40 %.** Les causes no cal atribuir-les únicament a les piràmides d'edat del professorat de la UB, sinó a la manca de llocs de treball de tota mena apropiats per a aquestes edats.

El nombre de professors i investigadors joves contractats s'ha d'augmentar sensiblement, i reduir la proporció de professors permanents. La base de la piràmide d'edat s'hauria d'eixamplar respecte de l'actual, i caldria tenir cura de mantenir-la en aquesta situació mitjançant la contractació de personal de diferents edats per evitar la repetició de la mateixa piràmide el 2050. Les polítiques de contractació temporal de professors i investigadors joves es practiquen sense entrebancs a les universitats estrangeres i en cap cas no han de suposar una via per induir a la precarització laboral. Les condicions del contractes han de ser clares i transparents: es contracta temporalment per dur a terme funcions específiques de recerca i/o docència, diferents de les que assumeix el professorat permanent. Els contractats tenen la possibilitat d'optar en qualsevol moment a una promoció, però no la de tornar a ser contractats per a la mateixa finalitat. Els millors talents aconseguen una posició estable (contracte indefinit) en la mateixa universitat o són atrets per alguna altra institució o empresa.

Per atreure talent investigador nacional i estranger, i pal·liar el dèficit d'investigadors joves, la UB hauria de crear un programa propi per a la contractació d'**investigadors postdoctorals**. D'altra banda, la universitat hauria d'oferir finançament precompetitiu per encetar noves línies de recerca per als investigadors joves més prometedors que vulguin iniciar una carrera investigadora autònoma.

El tercer tipus de professorat mínimament representat a la UB és el dels **professors associats**, entesos com a professionals externs a la universitat que col·laboren fonamentalment en tasques docents a temps parcial. El món que envolta la UB és prou ric i divers per no aprofitar-lo. El cas contrari és tenir una universitat tancada en si mateixa i que es considera satisfeta amb les seves pròpies capacitats i limitacions. La universitat no pot pretendre tenir especialistes en tot. Els professionals externs a la UB han de ser singularment útils en programes de màster i doctorat per acostar l'ensenyament als problemes reals. Semblaria raonable que la UB tingués el 2020 entre un 5 i un 10 % d'aquests professors associats.

**És igualment important atreure i retenir talent en l'àmbit de la gestió i el suport a la recerca i la docència.** En el tercer apartat del document es proposen noves oportunitats de desenvolupament professional, gràcies a la diversificació de dedicacions i altres polítiques de formació i mobilitat. Però a banda de les noves oportunitats, **aquest Pla es proposa accentuar el caràcter estratègic que han de tenir nous mecanismes de promoció i contractació** del personal de suport i de gestió que ha d'acompanyar els futurs professors i investigadors de la UB. Aquests mecanismes novament han de ser homologables als de les universitats de referència, amb convocatòria pública internacional quan la situació ho requereixi; han d'implicar els responsables d'unitats i centres en el procés, i les places han de poder atendre les necessitats de la docència i la recerca, amb la mateixa dinàmica d'avaluació i incentivació que el personal docent i investigador.

Els perfils que s'han de promoure han de contribuir a una professionalització profunda d'aquest personal, per tal de **poder tenir en el futur més protagonisme en els projectes de**

**docència i recerca.** La UB requereix que augmenti el percentatge de personal amb la formació tècnica adequada d'acord amb la seva missió, les seves funcions i les seves tasques.

### ***1.3. Universitat amb un perfil propi***

**La tercera política proposada és definir un perfil docent i investigador propi.** L'argument per justificar la necessitat de definir un perfil docent i investigador propi és ben evident: no es pot estar entre les millors universitats, ni tan sols probablement entre les bones, en tots els àmbits del coneixement i en totes les disciplines. Són massa les universitats europees que aspiren als mateixos objectius, i no totes poden esperar assolir-los. Per exemple, és simptomàtic que a Europa una elevada proporció d'universitats imparteix ensenyaments de postgrau, mentre que als Estats Units d'Amèrica no arriba al 10 %, segons l'informe *The Future of European Universities: renaissance or decay* del Centre for European Reform (2006).

**Les universitats europees més destacades diversifiquen els seus perfils i es proposen assolir una personalitat investigadora i de formació dels seus titulats,** que les distingeixi de les altres per la seva qualitat i el seu prestigi. Aquest perfil es correspon sobretot amb els àmbits del coneixement en què són excel·lents en recerca. Al voltant d'aquests àmbits de recerca s'estructuren la majoria dels ensenyaments, en particular els de postgrau.

Aquesta qüestió planteja un problema indubtable, i no menor, a les universitats tradicionalment genèriques, és a dir, a les que abasten un gran nombre d'àmbits de coneixement i de disciplines, com són moltes de les europees, entre les quals, la UB. Però el resultat de no abordar el problema, i no destacar en res, no és altre que la pèrdua de visibilitat i la imatge grisa del conjunt.

La fórmula corrent per abordar el problema consisteix a definir **prioritats temàtiques**. Una universitat generalista clàssica com la UB no pot optar entre diferents grans àmbits de coneixement, per exemple entre les Humanitats o les Ciències Naturals, i suprimir els àmbits no seleccionats o relegar-los a l'oblit. Ans al contrari, el procés de selecció de les prioritats temàtiques és molt més complex i difícil. **Dintre de cada àmbit, s'han d'anar destriant les àrees i subàrees de recerca disciplinària o temàtica que es vol potenciar,** perquè, per exemple, són les de més qualitat, tenen més projecció de futur o permeten d'adquirir un perfil més diferenciat.

D'altra banda, les **necessitats i demandes de l'entorn sociocultural** poden fer perfectament justificable, entre altres coses, el manteniment d'unes determinades àrees i d'uns determinats ensenyaments encara que no tinguin, ni puguin aspirar a tenir, l'excel·lència investigadora. L'única condició és que es faci només per allò que sigui necessari i no es pretengui anul·lar els efectes beneficiosos de la prioritització.

Des d'aquesta perspectiva, la UB té la necessitat estratègica de poder ser identificada i assolir visibilitat internacional per la seva fortalesa investigadora en algunes temàtiques ben definides. L'ambició màxima fóra aconseguir ser la més reconeguda internacionalment en alguna àrea temàtica. Aquesta estratègia és a llarg termini, i, per tant, s'ha d'anar perfilant amb el temps, però en qualsevol cas només pot estar basada en l'establiment de prioritats temàtiques en recerca.

La definició de les prioritats temàtiques en recerca, i la iniciativa en la resta de polítiques orientades a impulsar una recerca de qualitat dissenyades en el Pla marc, haurien de correspondre a una **comissió de política científica** de la UB, dissenyada per garantir l'impuls i el seguiment de la política científica pròpia.

A més curt termini, la recerca que mereix ser considerada i potenciada, aspiri o no al màxim grau d'excel·lència, s'ha de seleccionar sobre la base de **tres criteris**:

- Recerca competitiva d'alt nivell que condueixi a l'augment del coneixement, reflectit sobretot en publicacions indexades de qualitat, i/o a la transferència i la innovació.
- Recerca amb projecció i utilitat contrastables en l'entorn econòmic, social i cultural de la UB. La grandària de l'entorn, és a dir el que ha de ser en cada cas el perímetre de la UB (local, nacional o mundial), pot ser variable per a cada temàtica.
- Recerca en temàtiques i per grups emergents.

#### ***1.4. Postgraus de nivell internacional***

**La quarta política proposada pel Pla marc és l'oferta de postgraus de nivell internacional.** El nivell dels estudis de postgrau és un descriptor clau de la qualitat d'una universitat. Els màsters i programes de doctorat de la UB n'han de ser una mostra.

En el marc de la convergència europea, la generalització dels estudis de màster ha de suposar de manera natural la reorientació d'una part de l'esforç docent actual de la UB cap als ensenyaments de postgrau. **Fóra raonable aspirar que el 2020 el percentatge dels estudiants de postgrau (màsters de llarga durada i programes de doctorat) de la UB augmenti fins al 30 % (enfront del 17 % de l'any 2007).**

El màxim perill dels màsters és que es transformin sistemàticament en prolongacions automàtiques dels graus, simplement desglossats en continguts més especialitzats i, com a conseqüència, amb un nombre molt superior de programes. El nombre de màsters oficials que es van aprovant fa pensar que el perill és real. Els recursos de la UB són limitats, en particular, en termes de recursos econòmics i de força docent.

El segon perill, en certa manera lligat a l'anterior, és que ni els màsters ni els doctorats no assoleixin el nivell d'exigència adequat, que sens dubte ha de ser creixent a partir del grau. Per tant, s'imposa la definició d'uns **estàndards de qualitat UB** i l'establiment d'uns **criteris de selecció** dels estudiants que assegurin el nivell acadèmic dels estudis de màster i doctorat. Aquests estàndards i criteris permetran que la societat pugui distingir els màsters de la UB d'altres estudis amb la denominació de màster i que poden tenir característiques molt disperses.

S'estima que el 2020 prop de sis milions d'estudiants de tot el món seguiran estudis fora del seu país d'origen, segons l'informe del Centre for European Reform, esmentat anteriorment. La UB ha d'estar preparada per atreure i acollir una part alíquota significativa d'aquests estudiants, molts d'ells de postgrau. Per tant, la característica ineludible que han de tenir els futurs ensenyaments de postgrau és la seva **internacionalització**. **La UB hauria d'aspirar a assolir l'any 2020 un 30 % d'estudiants de màster i un 40 % d'estudiants de doctorat que siguin estrangers (l'any 2007 eren el 17 % i el 23 %).** El requisit indispensable per

assolir aquest objectiu és crear programes impartits íntegrament en anglès, o que tinguin almenys un recorregut complet en aquesta llengua.

Diverses mesures poden contribuir a la internacionalització dels estudis de postgrau:

- Introduir incentius per al professorat de la UB que imparteixi docència en anglès.
- Convidar professors/investigadors estrangers per tal que participin en la docència de postgrau.
- Proporcionar suport personal (cerca d'habitatge, tràmits burocràtics, aprenentatge de llengües, etc.) als estudiants estrangers inscrits a la UB.

En qualsevol cas, és crucial que els programes de postgrau de més qualitat, siguin o no internacionals, tinguin una **visibilitat externa** molt superior a la d'altres programes. En aquest sentit, s'haurà de donar publicitat adequadament tant als màsters i doctorats internacionals com a tots els que aspirin raonablement a captar estudiants d'altres latituds. Per exemple, un internauta estranger ha de poder identificar fàcilment al web de la UB un espai específic per als programes internacionals de postgrau i doctorat.

També és convenient no separar de manera radical les perspectives professional i de recerca en les titulacions de màsters, sinó cercar les sinergies que es puguin establir entre totes dues com a element integrador i com a aspecte atractiu per als estudiants. Caldria avançar cap a una estructura modular **del nivell de postgrau** com a element organitzatiu bàsic de l'oferta d'activitats i com a facilitador de la flexibilitat necessària en la configuració d'aquesta oferta. També convé unificar el concepte de *màster* sota l'epígraf de «màster universitari», que implicaria en tots els casos l'assoliment d'uns determinats criteris de qualitat. Dins dels màsters universitaris, la diferenciació entre màsters oficials i títols propis s'establiria en termes de finançament, possibilitat d'accés al doctorat i, en els casos pertinents, entorn de la dimensió de menor o major especialització o altres. Això permetria diferenciar també els màsters d'altres programes formatius més ocasionals de formació continuada o corporativa.

Les consideracions anteriors i la constatació del que ja és usual a Europa fan del tot aconsellable la creació a la UB d'una **Escola de Postgrau** com a context i referència fonamental de desenvolupament de la formació en aquest nivell.

Per atendre les especificitats temàtiques que *de facto* caracteritzen cada Campus, l'Escola de Postgrau hauria de tenir presència en cadascun d'aquests. Diverses raons, a més de les esmentades, recolzen aquesta opció.

En primer lloc, la conveniència o no de programar uns màsters s'ha de valorar preveient el conjunt de les alternatives. En altres paraules, s'ha de prioritzar. A més, cal tenir present que molts dels màsters més atractius que es poden programar superen els estrets límits d'un centre i, per tant, s'han impulsat des d'un àmbit més ampli.

En segon lloc, des de la perspectiva de l'Escola de Postgrau es pot prendre la iniciativa, o col·laborar-hi, de crear programes de màster amb la col·laboració d'agents socials o d'explorar les oportunitats de programar màsters o doctorats conjuntament amb altres universitats.

En tercer lloc, és convenient compartir enfocaments i establir lligams entre els màsters més prestigiosos i els estudis de doctorat relacionats, molt especialment, amb els màsters orientats a la recerca.

En quart lloc, la naturalesa dels nous estudis de doctorat aconsella enquadrar-los dins d'un context més gran al d'un grup de recerca o d'un departament, per donar més amplitud a la formació dels doctorands i per reforçar la consciència de pertinença al col·lectiu dels estudiants de doctorat.

Finalment, cal recordar que els **programes de doctorat són el pont principal entre l'espai europeu d'educació superior i l'Àrea Europea de Recerca** i la font clau d'una nova generació d'investigadors. El nucli central de la formació doctoral és el progrés del coneixement a través de la recerca original.

El doctorat és, per tant, una etapa amb implicacions docents i no només investigadores. Hi ha docència del professor/investigador i aprenentatge del doctorand. És responsabilitat dels directors de tesis doctorals ensenyar a investigar, i aquesta activitat s'ha de considerar com una activitat docent més a tots els efectes. L'estudiant de doctorat aprèn investigant, i cal no oblidar que l'objectiu formatiu del doctorat és que la titulació de doctor capaci per dirigir recerca. Tot això també condueix a no considerar el doctorand simplement com a mà d'obra de la recerca universitària, sinó com un estudiant que mereix una formació, una atenció i uns suport específics.

Si el nivell d'exigència dels doctorats ha de ser el màxim, també ho ha de ser la prioritització dels programes de doctorat en les àrees temàtiques en què la fortlesa investigadora de la UB sigui més gran, o bé en les àrees emergents que la UB vulgui potenciar.

Un aspecte addicional en què l'Escola de Postgrau pot ser d'utilitat és la **incorporació als programes de doctorat de mòduls formatius d'aplicació general**. Aquests mòduls podrien ser, a tall d'exemple, mètodes de recerca, redacció científica en anglès, presentacions a congressos, gestió de projectes, patents, empenedoria, divulgació científica, etc. Per a l'òptima formació dels estudiants de doctorat també s'hauran d'estimular i afavorir les estades curtes a l'estranger i l'assistència a congressos internacionals.

Hi ha un aspecte molt preocupant de la situació de la recerca a la UB que convé abordar, per acabar, i que és l'ínfima relació numèrica doctorands/professors. En molts departaments i grups de recerca valuosos no s'arriba a la mitjana d'un doctorand per professor, i en aquestes condicions és molt difícil mantenir una recerca competitiva d'alt nivell. Tots els esforços que es facin per **augmentar el nombre d'estudiants de doctorat** seran pocs. En aquest sentit, s'ha de mantenir el programa de beques de doctorat de la UB i augmentar la quantitat de beques, i s'han d'aprofitar els mecanismes possibles que permetin la contractació de doctorands, per exemple, els que ofereix el VII Programa marc de la UE.

### ***1.5. Cultura de qualitat i avaluació***

**La cinquena política proposada consisteix a aprofundir en la cultura de qualitat de la UB, en la simplificació dels processos d'avaluació de la qualitat, i en la incorporació efectiva dels seus resultats a la presa de decisions.** L'avaluació de la qualitat és, sens dubte,

un eix fonamental de l'activitat de les universitats de prestigi. En països com el Regne Unit, el govern impulsa aquesta cultura amb mecanismes com ara el Research Assessment Exercise (RAE), que no només serveix per assignar recursos públics destinats a la recerca, sinó que a més (i relacionat amb aquest fet) és utilitzat com a guia per les mateixes universitats en el disseny de les seves polítiques de recerca. És a dir, l'avaluació té conseqüències, individuals i col·lectives, en la presa de decisions.

Cal fer primerament una distinció clara entre els processos d'avaluació que duen a terme les administracions públiques i la cultura de qualitat que es promou en el Pla. El pitjor que pot passar és que la UB es doni per satisfeta únicament amb els objectius i resultats de les avaluacions externes. La decisió de posar en marxa un Pla estratègic UB Horitzó 2020 està lligada a la pretensió de generar cultura de qualitat i, per tant, la implantació del Pla requerirà l'aplicació de criteris de qualitat en la millora de processos i en l'avaluació de resultats. Aconseguir acreditacions externes (proporcionant als centres el suport necessari) és una condició necessària però no suficient per a una cultura de qualitat basada en els objectius estratègics de la UB.

Les organitzacions dinàmiques aspiren permanentment a augmentar la seva qualitat. Aquest valor cultural s'ha de fonamentar en una visió compartida per la comunitat universitària de quina és la missió institucional. Hi ha cultura de qualitat si hi ha un conjunt de valors, conviccions i expectatives del qual tothom se sent responsable i això es fa palès en actituds, comportaments i compromisos.

L'ambició d'excel·lència de la UB requereix impregnar tots els àmbits d'una cultura de qualitat que en part ja existeix, però que s'ha d'estendre i aprofundir.

**Estendre la cultura de qualitat** vol dir que tothom se n'ha de sentir responsable: des de les autoritats acadèmiques i els gestors de la UB i dels seus centres i departaments, fins a l'últim membre del personal docent, investigador, d'administració i de serveis.

**Aprofundir en la cultura de qualitat** vol dir, sobretot, passar d'una cultura genèrica i poc definida a una de molt més explícita i concreta, basada en el compromís amb els objectius institucionals i en estratègies clares per assolir-los. **No es pot desenvolupar cultura de qualitat en absència d'estratègia.** Fer més madura i efectiva la cultura interna de la qualitat de la UB ha de permetre generar credibilitat i confiança en la UB, tant per part de les administracions com de la societat, i reivindicar uns nivells d'autonomia més elevats.

En general, tothom coincideix a assenyalar que **sense avaluació no es pot gestionar la qualitat.** En canvi, la coincidència és menor quan s'ha de determinar **què s'avalua, qui avalua, com s'avalua i què s'ha de fer amb els resultats de l'avaluació.**

Sobre la primera qüestió, **què s'avalua**, l'èmfasi actual a avaluar bàsicament resultats i producció ha de ser substituït per una aproximació més equilibrada que tingui més en compte **l'avaluació dels processos.** Algunes de les qüestions suscitées en aquest Pla marc són clau: activitats i estructures de governança, mecanismes de presa de decisions, sistemes de contractació de professorat i personal de suport, processos administratius, etc.

Per contrarestar la percepció negativa que molts universitaris tenen dels processos d'avaluació, abans d'iniciar qualsevol procés de recollida de dades cal definir clarament els objectius i propòsits de l'avaluació, que sempre ha d'aspirar a la millora de la qualitat, i s'ha

de calibrar acuradament l'esforç que pot comportar d'inversió, econòmica però sobretot de dedicació d'avaluadors i d'avaluats, enfront del valor de la informació que es pretén obtenir i dels resultats previsibles.

Sobre la segona qüestió, **qui avalua**, el lideratge i la coordinació de la cultura de qualitat i dels processos avaluadors correspon a l'equip **de govern de la UB, establint prioritats** per tal d'evitar la sobrecàrrega de processos avaluadors. Els departaments, centres i instituts, i els seus responsables, han de col·laborar a dur a terme les avaluacions, conèixer els resultats i implicar-se en les accions de millora de la qualitat que se'n puguin derivar.

En qualsevol cas, **la creació d'una Agència de la Qualitat UB**, amb gestors professionals qualificats, pot ser una eina útil per a l'impuls i la gestió de la cultura de qualitat, per dur a terme les avaluacions i per proveir de les dades necessàries per a l'acció de govern. Les seves competències han de ser tècniques i s'han de supeditar a les directrius del responsable o responsables acadèmics.

**Els comitès d'avaluació de la docència i la recerca han d'estar integrats principalment per membres externs a la UB**, procedents tant del món acadèmic com del professional, que tinguin un bon coneixement de la universitat i aportin una visió no corporativa de les necessitats socials. Els experts internacionals i els antics alumnes poden tenir un paper eminent entre els avaluadors externs.

Sobre la qüestió de **com avaluar**, caldrà fer consideracions específiques quant a docència i recerca.

Les **avaluacions docents** s'han de construir, per difícil que sigui, al voltant de criteris que prevegin principalment la formació en coneixements i les competències adquirides per estudiants i titulats. **La inserció laboral dels titulats i l'opinió dels ocupadors** han de ser elements de judici decisius. S'ha de continuar amb les **enquestes d'opinió de l'alumnat**, les quals haurien d'ajudar els estudiants a reflexionar sobre el seu propi paper en l'aprenentatge. En cas contrari, les enquestes poden induir els estudiants a veure el procés docent com a unidireccional professor-alumne, en comptes de contemplar-lo com un esforç que els ha d'implicar tots dos activament .

Les **avaluacions de la recerca** requereixen que **cada àmbit de coneixement estipuli criteris clars**, públics i transparents d'avaluació de l'activitat investigadora, ampliant el marge de les mètriques disponibles actualment al GREC (aplicació informàtica de gestió i avaliació de la recerca). Aquests criteris s'han de contrastar amb els utilitzats per altres universitats i organismes públics europeus, per exemple, el RAE del Regne Unit. S'ha d'analitzar separatament l'activitat investigadora que és sotmesa a avaluació: *a)* recerca destinada a l'increment del coneixement, *b)* recerca destinada a la transferència i a la innovació, i *c)* recerca amb projecció en l'entorn econòmic, social i cultural. Sigui quina sigui l'opció de cada investigador, l'important és que tingui un paper preminent en el seu camp.

En una primera fase **s'hauria de disposar d'un mapa de la recerca a la UB**, elaborat amb criteris molt bàsics, que reflectís amb claredat el nivell investigador dels diferents departaments i centres. En una fase més avançada el mapa hauria d'augmentar la definició i permetre l'anàlisi detallada del rendiment investigador de persones i grups.

Un dels principals problemes de l'avaluació és el temps considerable que cal dedicar a emplenar qüestionaris i furnir les dades requerides. Caldria **aprofitar al màxim les possibilitats que ofereixen les plataformes virtuals** per recaptar informació, per processar-la i per a la consulta per part dels responsables acadèmics. Hi ha universitats europees que utilitzen aplicacions informàtiques que permeten de recopilar en temps real informació de les bases de dades, per exemple de publicacions indexades. Alternativament, aquestes tasques les hauria de poder fer un tècnic de gestió.

Per tal d'aprofundir en la millora del procés avaluador en general, també caldria fomentar espais i actituds d'acceptació de crítica i propostes de millora en relació amb les activitats avaluadores. **La complicitat entre avaluadors i avaluats**, amb compromís d'acceptació mútua dels termes i resultats de l'avaluació, és la millor garantia de l'èxit del procés avaluador.

Amb relació a la qüestió de **què fer amb l'avaluació**, el Pla marc proposa que els processos avaluadors tinguin conseqüències positives i no siguin simples mecanismes de control o, menys encara, de càstig. Les avaluacions individuals també han de servir per orientar i ajudar les persones a obtenir el màxim rendiment del seu esforç. D'altra banda, les seves repercussions s'han d'estendre als col·lectius respectius (departaments, centres i serveis), per coresponsabilitzar aquests, i en particular els seus dirigents, de la qualitat individual i dels resultats dels seus membres.

Les avaluacions han de ser el punt de referència perquè la UB transmeti inequívocament a les persones i als col·lectius avaluats el que espera d'ells, i perquè els uns i els altres, i la mateixa UB, fixin els seus objectius estratègics. En aquest sentit, s'hauria **de consolidar la fórmula dels contractes programa amb centres i departaments**, com a mecanisme de planificació a curt i mitjà termini i per atorgar recursos condicionats a l'assoliment dels compromisos pactats amb els òrgans de govern. Els contractes programa són, per tant, un incentiu col·lectiu. L'ús d'incentius s'ha d'estendre també a les persones, amb la màxima equitat i transparència, en aplicació del criteri que no és just ni viable el mateix tractament de tots els rendiments individuals. Els incentius utilitzables són múltiples, i els econòmics, que es poden emprar (com per exemple un complement de qualitat, propi de la UB i no consolidable), no són necessàriament els més valorats. La descàrrega de tasques burocràtiques, les intensificacions en les dedicacions, el suport administratiu i tècnic, o la concessió de becaris o tècnics, són sovint el màxim estímul per als millor avaluats.

No menys important és **l'avaluació i millora continuada del serveis universitaris**, que s'hauria de dur a terme essencialment amb els mateixos criteris i mecanismes: a banda de les acreditacions preceptives, cal estendre la cultura de la qualitat també en aquest àmbit, i aprofundir-hi.

## 2. Universitat compromesa amb la societat

La universitat té com a missió fonamental formar el capital humà que necessiten les societats democràtiques avançades. A més, com a institució generadora de coneixement i motor de desenvolupament social i econòmic, ha de ser capaç de transferir a la societat que la finança coneixements tant d'interès social i comunitari com econòmic i empresarial. Caldrà, doncs, ser permeable a les demandes socials en el moment de definició, avaluació i actualització de programes i processos d'aprenentatge.

Les universitats, però, no poden limitar les seves propostes a la formació per a la inserció laboral dels seus titulats. Tal com correspon a les grans universitats europees, la UB ha de saber combinar en la seva proposta docent una formació per a l'ocupabilitat amb una formació que permeti als estudiants continuar formant-se amb un bon nivell de comprensió crítica i amb bona disponibilitat per a l'autoformació. La forta vinculació de la docència amb la recerca, com hem assenyalat, en serà un pilar.

Al mateix temps, per avançar en aquest model, el Pla marc UB Horitzó 2020 voldria aprofundir-hi i anar més enllà dels canvis que promou el procés de convergència europeu que s'ha de començar a implantar molt aviat. Suposa un canvi que afecta la majoria dels elements que conformen la cultura docent a la universitat i com a conseqüència també la manera d'abordar el desenvolupament professional del seu professorat i personal tècnic, d'administració i serveis. En aquest segon apartat del Pla marc es proposa:

- **Impulsar una docència que faciliti als ciutadans l'aprenentatge al llarg de la seva vida.**
  - **Dissenyar una oferta de graus fonamentada en les demandes socials i els àmbits de coneixement on la UB destaca**, i promoure al mateix temps una diversificació i especialització conduent al reconeixement de títols propis amb prestigi.
  - **Convertir el primer any d'estudis en un espai per assolir la cultura d'aprenentatge universitari** i adquirir les competències necessàries per al bon rendiment acadèmic.
  - **Vertebrar la docència al voltant d'equips docents formats per professorat i personal tècnic, i desenvolupar les accions tutorialis per a l'alumnat**, adoptant així les pràctiques docents de les millors universitats europees.
  - **Establir els mateixos principis de qualitat i responsabilitat en l'oferta de formació continuada (no reglada)**, per mantenir el compromís de formació de qualitat al llarg de la vida dels ciutadans.
- **Augmentar els resultats de transferència**, elevat fins a un 40 % el professorat involucrat en activitats de transferència, reforçant les estructures de suport a la transferència i promovent la cultura emprenedora.
- **Desenvolupar la implicació social i ciutadana de la UB**, per tal d'assolir un paper més important en la creació d'opinió en la societat, impulsar pràctiques docents que combinin aprenentatge acadèmic amb servei a la comunitat (aprenentatge-servei), i promoure la cultura.

### 2.1. Docència de qualitat per a un aprenentatge al llarg de la vida

**La primera política per a una universitat compromesa amb la societat pretén impulsar una oferta docent de qualitat, pensada per facilitar l'aprenentatge al llarg de la vida:**

- configurant una **oferta docent de grau atractiva i adaptada** a un públic divers i amb diferents nivells de dedicació i d'estudi;
- prestant **especial atenció al primer any d'estudis** com un espai per introduir l'alumnat en la cultura d'aprenentatge universitari;
- consolidant **equips docents** com a manera d'abordar la docència i l'aprenentatge, intensificant la tutoria al llarg dels estudis, i
- orientant de manera estratègica **l'oferta de formació continuada**.

**Oferta de graus adaptada**

Per assolir una oferta de graus atractiva, adaptada a un públic divers i amb diferents nivells de dedicació a l'estudi, caldrà donar una gran autonomia als promotors de titulacions, però **establint prèviament els criteris fonamentals que permetrien endegar la proposta d'una nova titulació**, entre els quals els relatius a demanda científica, social o professional, previsió de nous estudiants, etc. També caldrà fer una **reflexió en el marc de la universitat sobre en quins camps s'està en condicions d'assolir una posició de lideratge** (amb plantejament interuniversitari o sense) i en quins no (i establir les alternatives més adients en aquests darrers casos). És fonamental l'aprofitament de dos elements de flexibilitat que el nou marc permetrà utilitzar: d'una banda, la possibilitat de més autonomia en el disseny i la proposta de titulacions i, de l'altra, la pràctica desaparició en aquest marc de l'àrea de coneixement.

Per tal de garantir el compliment d'aquests criteris, s'haurà de promoure la **participació de la societat en els consells de titulació**, i s'haurà d'establir **procediments d'anàlisi i d'aprovació a escala de Campus**, no únicament amb caràcter d'acompliment d'uns requisits formals, sinó introduint un procés que impliqui un «valor afegit» al resultat final i inclogui de manera rellevant elements de validació externa.

Amb relació al problema de dissenyar una oferta integral per respondre a les diferents demandes socials, es considera imprescindible definir més acuradament els **objectius de les titulacions de grau i la seva tipologia**. Les titulacions de grau han d'oferir possibilitats d'ocupabilitat i d'inserció laboral en condicions adients a partir de l'adquisició de competències generals i específiques rellevants. Alhora, han de fonamentar la possibilitat de continuació dels estudis d'un nivell superior en el context dels descriptors de Dublín (competències genèriques per als nivells de grau i màster, definits per la Joint Quality Initiative i àmpliament acceptats) i del Marc Europeu de Qualificacions (EQF, graella de correspondències entre qualificacions atorgades en els centres d'ensenyament dels diferents països de la Unió Europea).

El primer objectiu respon al concepte de «**rellevància per al mercat laboral**» que se cerca generalment per a les titulacions de grau. En aquest sentit cal considerar el concepte d'*ocupabilitat* (general i específica) com a diferent del de *professió* o *exercici professional ple*, és a dir, la possibilitat de trobar un lloc de treball, es correspongui o no amb una professió concreta associada a la titulació. Caldrà determinar els objectius de cada títol de grau pel que fa a l'ocupabilitat dels graduats, entesa no com a element formal sinó com a potencial per assolir ocupació o per dur a terme alguna activitat de caràcter autònom. Això marca una

tendència general, però no ha d'excloure necessàriament la possibilitat d'introduir títols de grau amb un enfocament diferent. Es pot analitzar la possibilitat d'oferir graus sense perspectiva específica d'inserció laboral i, en aquest cas, cal establir els elements diferencials entre els dos tipus de grau pel que fa a enfocament, metodologia i competències que s'han d'assolir.

El segon objectiu es refereix a **l'obtenció per part de l'estudiant d'una capacitat suficient per a l'accés al nivell de postgrau**, tant pel que fa a competències genèriques que caldria considerar assolides amb qualsevol titulació de grau, com a competències específiques que poden estar més associades a àmbits disciplinaris (o multidisciplinaris) o professionals. En tot cas, és fonamental evitar qualsevol tipus de continuïtat mecànica entre grau i postgrau.

Convé oferir possibilitats curriculars atractives als estudiants de bon nivell com a primer pas per fonamentar una política d'excel·lència en l'àmbit de postgrau. I també convé introduir altres **elements d'atractiu i diversificació en els títols de grau** que, conservant la coherència formativa, **ofereixin un nivell d'especialització** en els casos adients que serien **reconeguts com a títols propis de la Universitat**. Per mantenir la coherència global del sistema, caldria determinar a quin nivell de l'EQF, en funció dels seus objectius, correspon cadascun dels títols plantejats. En l'establiment d'aquests itineraris o programes es podrien utilitzar mòduls d'una sola titulació, mòduls de diferents titulacions i altres mòduls formatius.

Cal dir que aquesta política podria quedar molt limitada en el futur si no es tenen en compte ja aquests criteris en els plans d'estudis adaptats a l'EEES que es debaten en l'actualitat.

### ***Primer any d'estudis potenciador del bon rendiment acadèmic***

En molts països, les universitats solen seleccionar els seus estudiants i creen un filtre que afavoreix un entorn de màxim rendiment acadèmic. La UB hauria de desenvolupar alternatives perquè el primer any sigui un bon espai on els estudiants:

- s'introdueixin en **la cultura de l'aprenentatge universitari**;
- disposin d'una **acció tutorial** que faciliti un bon aprofitament i, si escau, una bona tria d'estudis a partir del segon any, i
- assoleixin les **condicions i competències necessàries per abordar els següents anys** amb un bon nivell d'aprofitament personal i de rendiment acadèmic.

Un bon rendiment en aquest primer any ha de ser, en qualsevol cas, una condició necessària per continuar els estudis.

L'accés a la universitat no és uniforme ni en les expectatives dels que inicien els estudis ni en el seu perfil. Tampoc no és igual el nivell de competències bàsiques que aquests diferents estudiants de primer any han assolit en iniciar els estudis a la universitat. Conseqüentment, és difícil apostar per un model únic d'oferta formativa en aquest primer any. I això és més cert en el cas d'universitats com ara la UB, que dintre de les seves possibilitats es compromet en la missió de ser una universitat oberta a tothom que vulgui estudiar i aprendre de debò i que, alhora, vol ser una universitat atractiva per als millors estudiants i de qualitat per a totes les persones que l'escolliran per iniciar els seus estudis.

Per tot això, **cal analitzar, en el si de cada titulació**, diferents aspectes:

- **Atesa l'actual rellevància de la formació al llarg de la vida, el plantejament de diferents itineraris** que prevegin una dedicació a temps complet i una altra a temps parcial, amb el mateix nivell d'exigència i rendiment.
- La definició de les **competències genèriques**, els continguts d'aprenentatge i els llenguatges formals propis de cada àmbit disciplinari que cal dominar amb fluïdesa per iniciar i per aprofitar amb eficàcia els estudis universitaris de primer any en cada titulació. Aquests aprenentatges i un bon domini del vocabulari bàsic i de la comprensió de textos propis de cada àmbit disciplinari en llengua anglesa haurien de ser requisits mínims per accedir al segon any dels estudis de cada titulació.
- La realització d'accions proactives per **facilitar la incorporació a la universitat des del batxillerat i la formació professional de grau superior**, incidint en aquests estudiants i en especial en els dels darrers cursos de l'educació secundària, per tal que la seva incorporació a la universitat es produeixi en bones condicions d'aprenentatge. En especial, cal desenvolupar competències relacionades amb l'aprenentatge autònom, l'autoexigència d'esforç i constància en l'estudi, i la confiança en un mateix.
- **La definició en el context de cada titulació de la tutoria de primer any d'estudis, a la qual cal prestar** una atenció especial. És en aquesta etapa on l'estudiant ha d'afrontar la major part de les novetats. A més, en un nombre no menyspreable de casos, s'hi ha d'afegir la incertesa sobre la seva veritable vocació envers la titulació triada. En els apartats següents es tracta amb més deteniment l'acció tutorial que proposa el Pla marc.

### *Equips docents i acció tutorial*

Es proposa adoptar i/o intensificar dues pràctiques comunes en les millors universitats públiques europees: la **creació i consolidació d'equips docents com a forma d'abordar la docència i l'aprenentatge a la UB, i el desenvolupament de l'acció tutorial**.

Les referències internacionals sobre **equips docents mostren una gran varietat de possibilitats** segons els contextos i objectius. També mostren com aquests han adoptat diferents formats, composicions i funcions en les diferents universitats. En aquest Pla marc s'entén l'equip docent com una unitat de treball docent referida a una matèria o un conjunt de matèries. Convindria que la constitució d'equips docents es configurés de manera gradual per tal que la consolidació d'aquests comporti un canvi real en la cultura docent del professorat i del personal que hi col·labori.

No es tracta d'una nova estructura, sinó d'un sistema que articula el conjunt de processos de docència i aprenentatge, i integra el conjunt de funcions i activitats docents que es duen a terme al voltant d'una matèria o conjunt de matèries. **L'equip docent es planteja com un conjunt d'acadèmics, tècnics en docència i en recursos d'aprenentatge i documentació, amb la participació d'estudiants de postgrau i/o doctorat**, que és el referent de l'acció formativa de la universitat en un àmbit docent. És una proposta pensada per millorar la qualitat de la docència i el rendiment dels aprenentatges dels estudiants. La configuració de l'activitat docent sobre la base d'equips docents pretén que els membres de l'equip, en especial el professorat, revisi la seva pràctica de manera sistemàtica i continuada. També té com a objectiu integrar les tecnologies de la informació i documentació en els processos de docència i aprenentatge, incorporar innovacions i experiències reeixides en el seu àmbit docent de manera natural i habitual, i permetre el seguiment, l'avaluació i la millora de la

qualitat. Es pretén que aquesta avaluació no es faci solament des de la perspectiva del professorat, sinó també des de la dels tècnics i en especial des de la percepció d'alguns estudiants que hi han participat i que ara ja estan graduats i cursen estudis de postgrau.

Els equips docents poden permetre, en primer lloc, **superar la fragmentació del coneixement** que s'ofereix a través de diferents assignatures i facilitar l'avaluació continuada. En segon lloc, poden contribuir a **potenciar el treball col·laboratiu i innovador** del professorat i orientar les activitats d'aprenentatge i docència cap a l'assoliment de competències expressades en **resultats d'aprenentatge**.

En tercer lloc, poden ser un bon **espai de treball docent interdisciplinari** on **incorporar-hi professorat novell i un espai de formació on estudiants de doctorat** es poden iniciar en tasques de col·laboració docent, i joves professors i investigadors en tasques de disseny i planificació docent.

I en quart lloc, també és un bon espai on **integrar projectes d'innovació docent** o promoure la recerca en docència i educació superior.

En definitiva, el que es pretén és un canvi en la cultura docent dels acadèmics, que faciliti l'activitat cooperativa i col·laborativa del professorat i la resta de personal implicat en la millora de la qualitat de la docència i del rendiment dels aprenentatges dels estudiants.

El segon element identificat com a pràctica de les millors universitats és la llarga tradició en el **desenvolupament de diferents accions tutorials**. Molts dels models assajats en altres països no es poden aplicar directament a la nostra Universitat, ja que les condicions d'entorn són força diferents. Però, en tot cas, la tutoria esdevé una peça clau tant pel seu vessant d'atenció a l'estudiant com de retorn a la titulació per a la detecció de disfuncions.

Convé acompanyar l'estudiant al llarg de la seva estada a la universitat i **detectar els problemes que puguin afectar-ne el rendiment**, com ara la manca de motivació, el fracàs acadèmic, o bé una gestió del temps incorrecta o ineficaç, entre d'altres. A aquest efecte, cal destacar la rellevància de disposar en cada titulació d'una **tutoria d'orientació curricular al llarg de la carrera**.

Aquest tipus d'assessorament és diferent al llarg del temps en què l'estudiant roman a la universitat, ja que les seves necessitats informatives i d'orientació es van modificant en els tres moments diferenciats en la vida universitària de l'estudiant: l'inici, la meitat de la carrera i el final dels estudis. Sens dubte, l'acció d'aquest tipus de tutoria ajuda els estudiants a millorar el rendiment acadèmic i les estratègies de futur.

A més del diàleg tutor-estudiant, la institució pot obtenir informació de primera mà sobre el funcionament de l'ensenyament i el centre, que s'haurà de canalitzar adequadament per corregir disfuncions i millorar processos. En tot cas, l'eficàcia de la tutoria d'orientació curricular dependrà de la contextualització en el si de cada titulació, i de la vàlua acadèmica i del reconeixement personal del professorat tutor.

La tutoria s'ha d'emmarcar dins d'un **pla d'acció tutorial de la titulació**, que ha de contenir altres accions concurrents per complementar la tasca directa del professorat tutor. La universitat ha de promoure **serveis de suport al tutor**, on pugui accedir a informació actualitzada relacionada amb normatives i serveis acadèmics que estiguin relacionats amb els

estudiants i pugui consultar les qüestions en què no és professional però que afecten la seva funció tutorial. L'objectiu ha de ser que l'atenció a l'estudiant sigui eficaç i l'aprofitament de recursos i temps sigui òptim i estigui orientat a la millora del rendiment i desenvolupament personal de l'estudiant a la universitat. Les característiques personals requerides per un professor tutor, com per exemple l'empatia, la maduresa, la responsabilitat, la voluntat i la disponibilitat d'atenció als estudiants i a la seva pròpia formació, i el coneixement de la titulació i del seu entorn professional, ajuden significativament a l'assoliment d'aquest objectiu.

És per això que cal que cada titulació pari especial atenció a la selecció del professorat tutor, a la definició del model de tutoria de grau i màster que cal desenvolupar en funció de la titulació i la tipologia d'estudiants, i a l'establiment de tutories, si escau, diferenciades, del primer any d'estudis.

Complementàriament a la tutoria que es proposa, cal **promoure i regular un conjunt d'accions de guia i d'atenció als estudiants en relació amb els aprenentatges per matèries o conjunts de matèries que estigui cursant**. Aquestes accions s'han d'integrar en les activitats dels diferents equips docents com a tasca que han de dur a terme els membres de l'equip, i esdevenen una peça clau en el procés d'aprenentatge de l'estudiant, especialment amb:

- la incorporació dels criteris ECTS (European Credit Transfer System);
- la incorporació gradual de les tecnologies de la informació i la comunicació en els processos de docència i aprenentatge, i
- la integració progressiva d'espais presencials i no presencials en la docència de les universitats, com és el cas de la UB.

### ***Oferta de formació continuada de qualitat***

**Es proposa orientar de manera estratègica l'oferta de formació continuada i establir els mateixos principis de qualitat i responsabilitat que per a la formació de graus i màsters oficials.** Cal entendre la formació inicial i continuada com un tot, en clau de competències per «aprendre a aprendre» i per a l'autoformació, de manera que la futura persona titulada estigui motivada i sigui competent per continuar el procés d'aprenentatge al llarg de la vida.

La societat de la informació i l'aprenentatge genera noves necessitats formatives que no s'esgoten en la formació lligada a la carrera professional o en cursos d'actualització i programes de formació a mida, *in company*. La formació continuada també és l'eina per afavorir la mobilitat de les persones i l'adaptació als canvis de l'entorn. La formació superior orientada al desenvolupament personal, cultural, científic i artístic de la població, no entesa solament com a conjunt de professionals sinó de ciutadans i ciutadanes, és un tipus de formació que creix acceleradament en la nostra societat.

A més, la societat de la informació també és la societat de les tecnologies de la comunicació i la documentació, cosa que permet nous escenaris per a la formació i l'aprenentatge. La integració d'aquestes tecnologies en els processos de docència i aprenentatge a la Universitat de Barcelona és avui present en la majoria de pràctiques docents de les titulacions de formació inicial i en les propostes de formació continuada. Pràcticament es pot afirmar que la

Universitat de Barcelona avança cap a un model docent i formatiu que combina espais i moments de docència i aprenentatge presencials amb altres de no presencials, utilitzant cada vegada més entorns i materials que integren tecnologies per a l'aprenentatge, la comunicació i la documentació.

En aquest sentit, la UB hauria de generar les sinergies necessàries per tal que els recursos i les unitats al servei dels processos d'aprenentatge i docència **integrin tecnologies de la informació i la documentació, i coordinin les seves accions tant en la formació inicial com en la continuada**. A més, cal esmerçar recursos, i compartir una política integral, en l'ús i l'aprofitament d'aquestes tecnologies al servei dels processos de docència i aprenentatge tant presencials com no presencials.

Atès que es proposa la creació d'una Escola de Postgrau que vertebrí l'oferta de màsters i doctorats amb més prestigi i projecció internacional, la UB també hauria d'aspirar a conformar un Institut de Formació Contínua de la UB, que:

- estableixi **els diferents objectius** que es volen assolir amb la formació contínua;
- **configuri de manera transparent l'oferta**, segons el tipus de formació, l'agent que la proposa i els possibles usuaris a qui s'adreça, i
- tingui cura d'avaluar la qualitat de la seva oferta.

Per això caldrà en primer lloc garantir la col·laboració i la coordinació entre totes les unitats implicades per tal que el que gestiona, el que promou i el que és responsable s'ajustin tant com es pugui al públic al qual adrecen la seva oferta. Actualment la Universitat de Barcelona desenvolupa accions de formació contínua a través dels seus centres, departaments i instituts. Progressivament, ha de ser l'Institut de Formació Contínua de la UB el que vagi aglutinant aquesta oferta de formació contínua, i que sigui atractiu per al professorat amb iniciatives relacionades amb aquest tipus de formació. Per tant, es tracta d'anar configurant **una política de formació contínua integrada**. A aquest efecte, es proposa la creació d'un Comitè de Formació Contínua.

En segon lloc, **caldrà incorporar la cultura de l'avaluació de la qualitat en la formació contínua**, que no consisteixi tan sols a valorar la satisfacció de l'usuari, i que sigui prou flexible i àgil perquè aquesta formació s'adapti a l'entorn canviant.

En tercer lloc, convindria **integrar accions i establir aliances amb altres universitats**, per tal d'oferir i promoure una oferta de formació contínua conjunta i identificable amb la ciutat de Barcelona. A més de fer l'oferta més atractiva als estudiants internacionals, podria significar un millor aprofitament dels recursos de les diferents universitats, i una acció de sinergia i complementaritat que comportaria més qualitat.

En quart lloc, la Universitat de Barcelona pot exercir un paper clau en la formació d'una ciutadania més activa, crítica i culta en l'actual societat de la informació, la diversitat i les tecnologies. En aquest sentit i a tall d'exemple, la Universitat de Barcelona podria proposar ofertes de **programes de formació superior adreçades a sectors específics de la població adulta, amb titulació superior o sense**.

## **2.2. Transferència útil de coneixements i tecnologia**

**La segona política proposada per una universitat compromesa amb la societat és el desenvolupament de la transferència de coneixements i tecnologia entre la universitat i la societat.**

L'increment de coneixement és una font de progrés, no només econòmic. La universitat generadora de coneixement no es pot limitar a atresorar saviesa, sinó que l'ha de compartir amb la societat. La societat demana que l'esforç finançador de la recerca universitària contribueixi decisivament al seu progrés econòmic, tecnològic, social i cultural. En definitiva, es tracta de transformar coneixement en valor.

Una universitat al servei de la societat ha de ser permeable a les seves aspiracions, preguntes i problemes, i ha de compartir amb aquesta societat la cerca de respostes i solucions. El **diàleg permanent amb l'entorn** és una condició imprescindible perquè la universitat compleixi aquesta funció de servei en totes les seves activitats, tant docents com de recerca, transferència i innovació. Són molts els ciutadans individuals i els grups socials sobre els quals pot influir l'activitat universitària, i als quals els interessa que la universitat assolixi l'èxit en les seves missions. La UB ha de **reforçar i articular la participació del seu entorn públic i privat** en la discussió i el desenvolupament de les seves polítiques. Aquesta participació s'ha d'estendre a administracions i institucions públiques, empresaris i treballadors, gestors i creadors culturals i artístics, i professionals del món de l'educació, de la salut, dels arxius i museus, del dret i de la justícia, de l'economia i de les finances, de la indústria, etc. Establir vincles estrets amb la societat confereix rellevància a la recerca universitària i permet de generar més i millors formes de cooperació. En moltes universitats estrangeres hi ha potents associacions d'**antics alumnes** que tenen un paper actiu i protagonista en l'establiment dels vincles. En aquest sentit la UB té quasi tot el camí per recórrer.

La funció de servei s'ha de materialitzar, en primer lloc, en la **transferència de coneixement i tecnologia**. Els coneixements i les tecnologies transferibles s'han de generar prèviament, i la UB no pot perdre de vista que la seva capacitat de transferència se sustenta en la recerca bàsica, disciplinària o temàtica. Prescindir-ne suposa esgotar la font de coneixement transferible i a llarg termini no és sostenible. A més, la recerca universitària no pot deixar de complir el paper complementari de la recerca industrial. Reafirmar el valor de la recerca bàsica no implica de cap manera oblidar ni menysprear la recerca més orientada i aplicada. Les fronteres entre els diferents tipus de recerca són sovint difuses i les transicions d'unes a altres poden ser molt ràpides. L'únic **requisit exigible a qualsevol tipus de recerca és que sigui rellevant i de qualitat**.

La UB hauria d'aspirar que el 2020 prop de la meitat de la seva recerca tingués elements transferibles. Si un dels objectius d'aquest Pla marc és que el 80 % dels professors siguin actius en recerca el 2020, un altre és que el **40 % estigui involucrat en activitats de transferència** (actualment només un 13 % hi està involucrat, dades de 2007). L'objectiu no és fer recerca necessàriament transferible, sinó no perdre cap ni una de les oportunitats de transferir-ne els resultats. La transferència ha d'abastar tots els àmbits de coneixement, i no només les ciències naturals o les ciències mèdiques. Hi ha prou exemples vigents que aquesta possibilitat és real.

Per tal de crear les **condicions que permetin d'assolir l'objectiu de transferència**:

- Els investigadors han d'estar particularment atents a les possibilitats de transferència que es presentin.

- Les activitats de transferència dels investigadors de la UB s’han d’avaluar com a mèrit i se n’ha de ponderar el valor respecte a d’altres indicadors més tradicionalment avaluats (projectes públics, publicacions, direcció de tesis, etc.).
- S’han d’establir canals de comunicació àgils i eficaços perquè les invencions resultants de la recerca en tots els àmbits siguin conegudes pels gestors professionals de la transferència i la innovació de la UB.
- S’han d’induir els canvis de mentalitat necessaris per apropar els investigadors al món de les empreses i els organismes, siguin públics o privats:
  - ajudant els investigadors a identificar el potencial de transferència i d’innovació de la seva recerca;
  - mostrant als investigadors que no hi ha contradicció entre la recerca bàsica de qualitat i un alt nivell d’activitats de transferència i d’innovació;
  - informant les empreses de l’interès potencial de la recerca universitària i dels beneficis que se’n poden derivar;
  - contrarestant la percepció de les empreses que la recerca universitària és només una finalitat en si mateixa;
  - oferint a les empreses, des del centre de transferència i innovació, assessorament sobre les possibilitats dels investigadors de la UB de respondre als seus problemes, i
  - ajudant a trobar encaix entre les competències i aspiracions dels investigadors de la UB i les necessitats i els objectius de les empreses.

Totes les variants de transferència de coneixements i tecnologia poden ser útils i s’han d’explotar adequadament. Una d’aquestes variants és la **consultoria**, que tan freqüent apareix a les universitats estrangeres. Potser manca tradició d’aquesta pràctica en el nostre entorn, i no hi ha dades precises sobre la participació dels investigadors de la UB en activitats de consultoria. En qualsevol cas, s’han de considerar una peça important de les relacions universitat-empresa.

El tipus de transferència més utilitzada és l’establiment de **contractes i convenis de recerca amb empreses i administracions**. Aquests contractes s’originen sovint com a **resposta a la demanda de les empreses**, normalment de l’entorn geogràfic. Moltes empreses de l’entorn ja coneixen els grups investigadors de la UB que millor poden respondre als seus problemes, però correspon al centre de transferència i innovació tenir tota la informació necessària per orientar-les cap als grups idonis, en cas que no la tinguin. Un altre tipus de contracte **està impulsat per coneixements i tecnologies pròpies**. Aquesta variant, freqüentment generada a partir de recerca bàsica, és la que convé estimular amb més força, atès que té un potencial de retorn molt superior, però també és la més difícil d’aconseguir. La raó és que les possibles empreses interessades no necessàriament es troben en l’entorn geogràfic proper i cal anar a buscar-les allà on estiguin. És prou significatiu que els països amb més transferència universitat-empresa són els que tenen indústries més potents i amb més capacitat d’absorbir els resultats de la recerca universitària. El suport que ha de rebre l’investigador que desitja transferir coneixements i tecnologies propis és, doncs, molt més important. Si no es troben empreses interessades, una alternativa interessant és la creació d’empreses de base tecnològica en el propi entorn universitari, com es comenta més endavant.

Quan el diàleg amb les empreses de l'entorn és fluid i la comunicació és intensa, es pot arribar a plantejar la contractació temporal per part de les empreses d'investigadors universitaris. **La mobilitat dels investigadors a les empreses i altres institucions i des d'aquestes empreses i institucions**, força relacionada amb els objectius de la transferència, no és gens infreqüent en altres països, però és molt poc habitual a les nostres universitats, on qui marxa de la universitat és molt difícil que hi pugui tornar. La recent modificació de la LOU aborda tímidament aquesta qüestió. La UB n'hauria de preveure i regular l'exercici, reduint traves i afavorint que la mobilitat dels investigadors es pugui produir, en les condicions que es determinin, sense perjudicar els investigadors ni els seus departaments.

La propietat intel·lectual dels resultats de la recerca dels investigadors de la UB s'ha de protegir amb **patents**, sempre que se'n derivi un possible interès comercial. Aquest és segurament un dels aspectes en què el salt endavant de la transferència de la UB es fa més necessari. Tot i que el nombre de patents ha augmentat els darrers anys, encara és baix si es compara amb el d'altres universitats i institucions de recerca europees. Els investigadors han d'estar convençuts que patentar i publicar són accions perfectament compatibles si es controlen adequadament els temps. Per aconseguir incrementar el nombre de patents han de confluïr-hi altres factors, la majoria dels quals escapen de les possibilitats i competències dels mateixos investigadors:

- L'anàlisi per part dels professionals de la transferència sobre la patentabilitat d'una innovació i sobre el seu possible interès comercial.
- La valorització dels resultats de la recerca per tal d'augmentar-ne el potencial de transferència, mitjançant orientació especialitzada i ajuts econòmics per fer front a despeses d'execució i de personal no cobertes pels projectes de recerca.
- La generació de la patent i una certa capacitat d'inversió en les despeses derivades i d'assumpció de riscos en l'eventual manteniment d'una patent.

L'objectiu últim de patentar és aconseguir **transferir o llicenciar** a les empreses els drets per explotar **les patents**. Patents i llicències es troben entre els productes de transferència més genuïnament universitaris. Un cop més, trobar empreses interessades i amb prou potencial per absorbir i adquirir noves tecnologies basades en el coneixement pot ser una tasca enormement laboriosa i difícil. Els investigadors poden i han de col·laborar-hi, però la tasca és pròpia dels professionals de la transferència. Un percentatge d'èxit en patents llicenciades d'aproximadament el 35 % es pot considerar satisfactori.

La UB és pionera en la creació **d'estructures de transferència i innovació**. Sense aquestes estructures difícilment s'haurien pogut assolir els nivells actuals de transferència. Amb la perspectiva de l'Horitzó 2020, l'estímul de les activitats de transferència de coneixements i tecnologia dels investigadors de la UB i el suport institucional que han de rebre requereix:

- Reforçar les estructures de transferència i innovació de la UB amb els recursos materials i humans que permetin d'abastar tots els àmbits del coneixement.
- Refondre en una sola estructura potent de transferència i innovació totes les estructures que duen a terme aquestes activitats a la UB o a les entitats participades per la UB: fundacions, centre d'innovació, Parc Científic de Barcelona (PCB), etc. L'objectiu d'una finestra única tant per als investigadors de la UB com per a les empreses no hauria de ser una utopia.

- Impulsar les relacions de cooperació, i de gestió en xarxa per guanyar massa crítica, amb les estructures de recerca i transferència d'altres universitats i administracions, estatals o estrangeres, per aconseguir transferir els productes de la innovació allà on hi hagi empreses amb la capacitat d'absorbir-los.

Un capítol a part mereix la **innovació, entesa com a activitat emprenedora** en l'entorn universitari, generada a partir dels resultats de la recerca. Tot i que només un cert tipus de resultats de la recerca acadèmica es comercialitzen millor a través de noves empreses de base tecnològica (*start-ups* o *spin-offs*), la societat reclama un paper més actiu de les universitats en l'impuls de l'economia del coneixement. És cert que a Europa les millors universitats destaquen també per la seva capacitat de creació d'empreses.

Molts dels comentaris i les propostes sobre transferència són extensibles a la innovació. L'impuls d'una **UB innovadora** és encara més exigent. Sobretot perquè excedeix encara més les competències exigibles a un investigador universitari i, per tant, el suport institucional que ha de rebre és molt superior. Els projectes de creació de *start-ups* s'han d'analitzar amb rigor, les empreses s'han d'incubar en un entorn diferent de l'habitual, com és el del Parc Científic de Barcelona, proveint de suport de gestió empresarial, facilitant l'accés a capital llavor i fent un seguiment acurat de les seves activitats i dels seus resultats. Per estimular els investigadors a considerar les oportunitats d'innovació industrial i de creació d'empreses, cal incentivar-los amb ajuts econòmics, personal de suport, dotació d'espais, valoració acadèmica i descàrrega d'altres tasques.

Com que l'esperit emprenedor no sorgeix d'un dia per l'altre, cal generar a la UB un clima dinàmic d'innovació que fomenti en tots els àmbits la **cultura emprenedora**. S'hauria de crear un entorn universitari en què l'activitat emprenedora pugui prosperar. Una iniciativa podria ser la introducció de formació en empenedoria en moltes titulacions, més genèrica en les de grau i més específica en els ensenyaments de màster i doctorat. Aquesta formació s'hauria de fer extensiva també als investigadors joves. Una altra possibilitat pot ser la creació de noves titulacions relacionades, per exemple, amb l'empenedoria social, habitual en moltes universitats europees.

### **2.3. Implicació amb la societat**

**La tercera política proposada per una universitat compromesa amb la societat és augmentar la implicació social i ciutadana de la UB.** Les universitats, i en especial les universitats finançades amb fons públics, han d'assumir la seva responsabilitat social com a institució i contribuir a la millora de les condicions de vida i del nivell de cohesió i inclusió social de la comunitat on estan ubicades, i també al desenvolupament econòmic sostenible del territori d'influència.

Les millors universitats, com ja s'ha manifestat, es caracteritzen per un **diàleg permanent i una forta interacció amb el seu entorn**. Aquesta interacció s'ha de basar en espais comuns de diàleg i en activitats que facilitin la resposta de la universitat i de la comunitat universitària a les demandes i necessitats de la societat. Com assenyala el document *Le rôle public de l'université* de CRE-action (Conferència de Rectors Europeus – 1998), els problemes d'exclusió, l'augment de les necessitats col·lectives (que el mercat no prendrà mai en consideració) o la difusió de la cultura i els coneixements són camps obvis de cooperació conjunta possible. Ja s'ha fet referència en aquest Pla a la necessitat de crear comunitat

científica interdisciplinària capaç d'abordar problemes socials, de trobar aliats en la societat i de crear opinió. D'aquesta manera **la universitat es farà partícip actiu d'un diàleg social amb altres entitats per proposar noves vies i nous horitzons**. Les universitats que consideren aquests objectius de **responsabilitat social** com a propis dediquen recursos humans i creativitat a diferents tipus d'iniciatives: ofertes de pràctiques voluntàries dels estudiants i professorat, prestació de serveis d'iniciativa compartida adreçats a la comunitat, promoció cultural, educació permanent adreçada a la població en general, etc.

La UB ja té tradició d'encetar projectes de recerca i de formació lligats a la comunitat, com el que anomenem *educació permanent*. La UB també ha prestat serveis al seu entorn, que fan possible un cert vincle **d'interessos i objectius compartits entre universitat i societat**. Algunes d'aquestes activitats es duen a terme amb el Consell Social i d'altres van més enllà del mateix espai del Consell i afecten directament persones i problemes de l'entorn proper de la Universitat. També és veritat que aquestes activitats haurien de tenir més reconeixement i ressò a la universitat i a la societat.

La UB pot fer un pas més enllà i afrontar l'horitzó 2020 amb la posada en marxa progressiva de **pràctiques d'aprenentatge-servei, que integrin aprenentatges de caràcter acadèmic amb la prestació de serveis a la comunitat**, i que formin part dels plans docents de les diferents titulacions i/o assignatures, i que també es puguin incloure en certs projectes de recerca i innovació.

Són activitats de caràcter docent i de recerca que, mantenint el rigor i les característiques de l'activitat acadèmica, incorporen com a element clau el context i el servei per a la millora de les condicions de vida i del nivell d'inclusió i cohesió social del seu entorn, o per contribuir al desenvolupament econòmic sostenible. Són activitats que fan de la universitat no solament un espai d'aprenentatge i recerca, i fins i tot on prestar-hi servei de voluntariat, sinó especialment un **espai d'aprenentatge ètic** on construir-hi coneixement amb un clar compromís de responsabilitat social. Integrar aprenentatge i recerca amb prestació de serveis a la comunitat és una manera d'aprendre a ser no solament un bon professional i un bon investigador, sinó també a contribuir a formar una generació de **ciutadans actius** interessats a aprofundir en els valors propis d'una societat que vol ser més democràtica i participativa. També és una forma directa de reconeixement envers la societat que finança la UB.

En aquest sentit caldria coordinar les accions de responsabilitat social desenvolupades a la Universitat de Barcelona com a tal, a través de les seves unitats (biblioteques, hospitals, centres esportius, culturals i artístics, etc.), de la Fundació Solidaritat UB i de les iniciatives del Consell Social, i promoure que els plans docents i els projectes de recerca i innovació incorporin activitats d'aprenentatge-servei.

### 3. Acompanyar la transformació: cap al 2020

Els processos de convergència europea, les contínues reformes de les lleis universitàries, la creixent importància de l'avaluació, els esforços per promoure una màxima permeabilitat amb l'empresa, etc. s'han d'interpretar com a respostes més o menys encertades, per part d'administracions i universitats, a una situació de **fatiga del sistema universitari vigent**. Comparat amb altres organitzacions basades en el coneixement, el marc organitzatiu universitari certament **ha dificultat la seva adaptació als canvis** socials, tecnològics, culturals, econòmics, etc. que s'han produït els darrers decennis, i que han motivat una exigència més gran a les universitats.

Tanmateix, cal remarcar que la major part de la comunitat universitària ha reaccionat raonablement a aquest escenari nou i complex. Aquesta reacció només es pot explicar pel caràcter vocacional que comporta la carrera acadèmica, i els arrelats valors de servei públic d'una part significativa del professorat i del personal d'administració i serveis. Dit això, no es considera sostenible aquesta situació, que ja està **causant un cert desànim** entre la comunitat universitària, i una **desconfiança** per part dels finançadors, que no veuen que l'augment dels recursos sigui una solució als problemes que pateix la Universitat si no s'acompanya d'altres mesures.

Analitzant les dificultats que han trobat repetidament els diferents equips de govern de la UB per poder abordar els mateixos nusos gordians que ha identificat el Pla marc, sembla evident que les polítiques proposades en els objectius estratègics no es poden assolir sense **un canvi de la cultura de govern de la universitat**. L'organització de la universitat i dels processos de presa de decisions ha d'estar al servei de la recerca i la docència. Cal un model de governança que tingui cura dels estudiants, faci possible que el professorat i el personal de suport dugui a terme les seves tasques de manera adient, permeti exercir el govern als que han estat elegits, avalui i exigeixi la rendició de comptes als que tenen responsabilitats, estigui atent als canvis socials i culturals, i als desenvolupaments tècnics i científics, i estigui present en la comunitat universitària i en la ciutat. Per poder assolir el nivell de resultats de les universitats públiques que ens són referents, haurem de trobar fórmules que ens permetin **prendre decisions amb el mateix rigor, i contractar personal i assignar recursos de manera conseqüent**. Són aquestes universitats les que estan servint d'exemple a la resta de les universitats europees, i les que ja estan començant a inspirar les polítiques universitàries dels estats membres de la Unió Europea. Els governs estan fent els primers passos per afavorir més **autonomia universitària, que com a contrapartida exigeix la rendició de comptes a la societat i el reconeixement ben definit i precís de les diferents responsabilitats individuals**. Però difícilment es podran promoure la responsabilitat, el reconeixement i l'autonomia en el marc organitzatiu vigent. En l'actualitat, la responsabilitat de govern es dilueix en multitud d'òrgans col·legiats i comissions, i els resultats positius o negatius de les seves decisions afecten en general la universitat (i el seu pressupost) en el seu conjunt, però no els seus protagonistes. Donar autonomia a una universitat i a les seves unitats vol dir **donar capacitat real de decisió, incloent-hi el pressupost que té associat, però també fer partícips de les conseqüències de les decisions els seus responsables**, siguin individuals o col·lectius, i reconèixer i compensar aquesta assumpció de responsabilitat.

La ineficàcia del model actual de govern de la universitat mostra la fragilitat que té la generalització de la decisió col·legiada, que paradoxalment ha contribuït a un afebliment de la comunitat universitària com a col·lectiu. Un objectiu cabdal de la UB és **recuperar l'esperit**

**de col·lectiu universitari, amb una major eficàcia i eficiència de l'esforç dedicat a col·laborar en el govern de la universitat, i un debat menys burocratitzat i més present en el dia a dia de la universitat.** Aquest esperit s'ha de veure reforçat per una organització que afavoreixi de manera sistemàtica el **treball en equip** d'estudiants, professorat i personal de suport en les tasques d'aprenentatge, docència, recerca, transferència i extensió cultural.

Per tant, es proposa:

- **Establir una organització compatible amb l'exercici de la responsabilitat i la rendició de comptes, i simplificar-ne les estructures,** per tal de millorar l'autonomia i governabilitat de la UB, així com l'eficàcia i l'eficiència.
- **Gestionar estratègicament els recursos,** desenvolupant l'equip humà amb visió estratègica, i assignant els recursos financers en funció de les prioritats de la UB, i del resultat de l'avaluació i de la rendició de comptes.
- **Millorar la projecció interna i externa** del perfil propi de la UB, partint d'una major cohesió interna.

### ***3.1. Governabilitat: autonomia amb rendició de comptes i simplificació d'estructures***

**La primera política proposada per acompanyar la transformació de la UB és la millora de la governabilitat de la UB, amb més autonomia i rendició de comptes, i amb la simplificació de les seves estructures.**

La governabilitat és la capacitat de formular i implementar polítiques públiques per part d'un govern. Aquesta definició es pot traduir com la capacitat de conducció de la universitat cap a les fites que s'ha proposat, i per tant és la capacitat d'actuar eficaçment i legítimament, i de sumar voluntats entorn d'un projecte que sintetitzi la identitat de la institució com a cos unitari al servei de la societat. Internament, la governabilitat té a veure amb la direcció quotidiana de la institució, que implica la presa diària de decisions, i per tant ha d'estar sotmesa a un disseny d'estructures d'autoritat i d'exigència de responsabilitats.

La governabilitat proporciona, doncs, l'escenari institucional en què es desenvolupa el treball universitari, des de les funcions docents i les activitats de recerca fins a les tasques de difusió, intercanvi, etc. Alhora afecta les activitats administratives especialitzades, com ara la recaptació de fons, la planificació financera, la gestió dels recursos humans i la gestió dels diversos programes institucionals. El resultat d'aquests fenòmens és una complexitat creixent de les institucions universitàries, difícils de gestionar quan coexisteixen una diversitat d'objectius i missions. Respondre als canvis requereix una institució flexible amb capacitat per adaptar-se a les múltiples demandes socials. La resposta a les demandes és difícil de donar des d'estructures rígides i de resposta lenta com són les pròpies de les universitats espanyoles.

A Europa hi ha una tendència creixent a l'augment de l'autonomia universitària en els països on l'Estat era fortament intervencionista, i, per contra, una creixent intervenció indirecta de l'Estat, a través de la rendició de comptes i dels sistemes de finançament condicionat, en aquells altres en què les universitats estaven en una situació de notable independència. Així, **els sistemes universitaris moderns tendeixen a un augment de l'autogovern i de**

**l'autonomia universitària**, amb la modificació, quan ha estat necessari, del marc jurídic de referència mitjançant la creació d'estructures centrals amb grans competències i amb un gran control sobre la institució. Paral·lelament, s'ha procedit a **dotar de més autoritat els responsables universitaris i a crear òrgans de govern executius amb àmplies competències que prenen les decisions en matèria de recursos**. L'agrupació i simplificació de les estructures proposada anteriorment contribueix a configurar aquests centres decisoris.

Aquest sistema organitzatiu no necessàriament hauria de ser centralitzat, sinó que en una institució tan gran i diversa com la de la UB la diferenciació és important. La diferenciació ha de comportar una àmplia capacitat de gestió de les unitats, i alhora uns mecanismes d'avaluació rigorosos. Així, el problema no és la diferenciació i la descentralització, sinó que els responsables corresponents responguin davant del rector i, per tant, indirectament, davant les mateixes institucions que el rector. Així es **garantiria una visió comuna entorn d'uns valors que assegurarien la coherència, la coordinació i la cooperació**.

Parlar de governabilitat també significa parlar de **sistema de rendició de comptes: és l'altra cara de la moneda de l'autonomia**. El model de govern universitari ha de dissenyar qui, com i sobre què estan obligats a retre comptes de les seves actuacions els diferents agents, i per tant qui ha de valorar la seva acció de govern. Es posa doncs de manifest la indissoluble unitat entre la rendició de comptes i el model de govern.

La rendició de comptes és l'altre tema que centra l'atenció dels nous sistemes de govern de les universitats i de la planificació de l'educació universitària a l'Europa del coneixement. **A mesura que creix l'autonomia, creix l'interès per donar transparència i claredat a les actuacions i explicar a la societat quins són els resultats assolits; d'aquesta manera es legitimen la seva raó de ser i la destinació dels fons públics**. Cada cop més la societat demana saber què s'està fent amb els seus diners, ja sigui a través de les contribucions directes, la matrícula en el cas de la universitat o els recursos que es reben d'altres administracions i que provenen, en darrera instància, de les contribucions impositives.

La rendició de comptes és un element clau del bon govern de les entitats, però sobretot és un canvi del seu sistema de gestió. Es tracta d'evolucionar des del control de procediments cap al control de resultats i es fonamenta en el seguiment d'un codi de principis de bon govern per part de tots els integrants de l'entitat, i un sistema d'informació sòlid capaç de donar dades entenedores i transparents de l'activitat de l'entitat i dels seus membres.

El procés de rendició de comptes consta de tres elements principals:

- Informació amb dades, indicadors i plans estratègics.
- Transparència que permeti l'accessibilitat a la informació, la credibilitat del procés i de les dades.
- La identificació de beneficis socials.

El segon aspecte que cal abordar per a la millora de la governabilitat és **la simplificació d'estructures**. No és difícil comprovar que la **UB es troba entre les universitats més grans d'Europa**. El seu model organitzatiu segueix el tradicional de centres (20) i departaments (105). Els centres es corresponen amb les grans disciplines que en el passat donaven lloc a una única titulació. Els departaments es constitueixen, en general, per afinitats disciplinàries o

d'àrees de coneixement, i el seu condicionant essencial és que tinguin un nombre mínim de professorat.

Prop del 50 % dels departaments de la UB tenen professors d'una sola de les moltes àrees de coneixement definides a partir de la Llei de reforma universitària (LRU). En alguns dels campus de la UB hi ha departaments (o seccions departamentals) en centres diferents, situats a pocs metres de distància, que tenen professors de les mateixes àrees de coneixement i que no mostren cap mena d'especificitat. D'altra banda, les àrees de coneixement es van crear per ordenar les disciplines acadèmiques, però, sobretot, per regular l'accés als cossos docents de funcionaris. En adquirir aquesta categoria administrativa, les àrees de coneixement tenen profundes implicacions en el desenvolupament de la docència i la recerca, i poden arribar a actuar com a autèntiques barreres per a la interdisciplinarietat.

Tampoc no és difícil verificar que moltes de **les millors universitats europees estan molt menys compartimentades que la UB**, és a dir, tenen menys centres i departaments, els compartiments són més grans i flexibles, i estan més estructurats al voltant dels objectius de la recerca que al voltant de les activitats docents. Els centres de nombroses universitats europees són l'equivalent a l'agrupació de diversos centres de la UB. Els departaments europeus es corresponen a vegades amb el que a la UB són els centres. La diferent grandària de les universitats podria explicar en part aquest fenomen, però no ho explica tot.

La multitud d'esquemes estructurals i organitzatius de les universitats europees no pot amagar l'existència d'una tendència força general a la **simplificació de les estructures universitàries tradicionals**. L'objectiu declarat de l'estructuració d'aquestes universitats és **estimular la comunicació i l'intercanvi d'idees**, i afavorir la generació de sinergies entre diferents disciplines que permetin d'abordar les qüestions científiques més rellevants i els problemes més urgents, que sovint desborden l'àmbit d'una sola disciplina. En definitiva, **afavorir la tan lloada interdisciplinarietat**.

A més, els potents departaments de moltes d'aquestes universitats europees tenen una capacitat real de decisió i de maniobra, gestionen importants pressupostos i són avaluats pel seus resultats. És a dir, **responen a un model d'autonomia i rendició de comptes**.

A la UB, els departaments tenen competències i atribucions en matèria de docència i recerca. A la pràctica fixen programes i distribueixen entre el seu professorat la docència que els assignen els consells d'estudis. En recerca es limiten en general a actuar d'àrbitres entre els grups de recerca autònoms, en temes com el de la distribució d'espais, i en el millor dels casos, coordinen la relació entre grups en temes com el de l'adquisició d'infraestructures. Els departaments actuals gestionen molts problemes, sovint merament administratius, però tenen un pressupost escàs i minsos marges de maniobra i nul·la capacitat de prendre decisions estratègiques per al departament.

La importància d'encertar en les estructures més adequades per dur a terme les missions que la universitat té encomanades preocupa moltes universitats. Certament, les estructures no són en si mateixes la solució, tot i que poden facilitar trobar-la, però sobretot poden esdevenir el problema si es transformen en barreres per avançar en la direcció oportuna. Actualment, l'autonomia de la UB com a institució es troba excessivament esmicolada i incapacitada per prendre decisions de manera coherent.

En concordança amb aquesta argumentació, la UB hauria d'avançar els propers anys en la simplificació i racionalització de les seves estructures organitzatives. El procés de simplificació de l'actual panorama de fragmentació en facultats i departaments, per **crear noves estructures menys compartimentades, s'hauria de fer al llarg del temps, generant complexitats i sinergies, per tal de reduir el nombre total d'unitats**. Caldria qüestionar-se el sentit de mantenir separats alguns dels centres de la UB i procedir, si escau, a fusionar centres. Pel que fa als departaments, convindria promoure la concentració de departaments (i seccions departamentals) afins en nous departaments estructurats al voltant de disciplines científiques àmplies i amb una important massa crítica d'investigadors. Els departaments més grans es podrien organitzar al voltant de clústers de recerca/docència.

En els últims anys, la creació de **nous instituts de recerca** ha comportat un indubtable salt endavant en el camí de la recerca temàtica. Una part dels seus fruits encara s'han de recollir i els propers anys és previsible i desitjable que se'n creïn de nous. Des de la perspectiva organitzativa, no es pot negar que els instituts han introduït un element més de complexitat en l'estructura de la UB, entre altres motius perquè els seus investigadors pertanyen i fan la seva recerca en dependències departamentals. La coexistència de centres i departaments amb instituts de recerca és habitual en moltes universitats i només planteja la qüestió, essencialment tècnica, de definir amb claredat les competències respectives.

El camí recorregut no ha de fer oblidar la notable limitació que implica el fet que els nous instituts siguin virtuals i estiguin dispersats en diversos centres i departaments. Un important objectiu a mitjà termini és aconseguir dotar aquests instituts d'espais diferenciats que facilitin la comunicació entre els seus membres i el desenvolupament de les seves activitats, a més d'afavorir la seva visibilitat externa.

D'altra banda, es constata que hi ha un **risc de centrifugació de la recerca universitària per part del Govern de la Generalitat de Catalunya**, mitjançant la creació d'estructures paral·leles, que podria portar a reduir la recerca universitària a un nivell purament testimonial i, de retruc, a la degradació de l'ensenyament universitari. Per fer front a aquesta tendència, **la UB ha de respondre** reivindicant el seu paper en el conjunt del sistema de recerca i reafirmant la imprescindible vinculació entre recerca i docència en l'àmbit universitari, però també **generant més confiança** en la seva capacitat d'articulació i de gestió de propostes sòlides de recerca i transferència que facin compatibles la identificació amb les missions de la universitat i l'ambició mostrada pels millors centres de recerca.

L'actual estructuració de la UB, i les competències atribuïdes a centres i departaments, fan molt difícil avançar des de la iniciativa individual, més encara en una Universitat tan gran com la nostra, en el camí de la desitjada integració docent i investigadora d'àmbits propers. Els grans àmbits acadèmics han quedat definits per la mateixa distribució geogràfica dins de la ciutat de Barcelona dels campus de la UB. Més important encara que la ubicació és la coherència acadèmica i, novament, es comprova sense dificultat que el conjunt de centres de cadascun dels Campus de la UB es corresponen, amb variacions lògiques, amb facultats de diverses universitats europees. La tasca de **disminuir les barreres tradicionals i estimular la comunicació i la col·laboració entre disciplines, departaments i centres, requereix fer un esforç específic en cada Campus**. Tan vital és per a la recerca com per a la docència. Per exemple, té tot el sentit acadèmic, i és el que la societat demana, que un nombre important de les futures titulacions de màster resultin de les aportacions de professorat i de disciplines de més d'un centre, independentment de quin d'aquests es fa càrrec de la gestió administrativa de la titulació. La situació del doctorat no té perquè ser gaire diferent i compartir elements

formatius amb visió de Campus no ha de fer sinó enriquir la preparació dels estudiants de doctorat.

Finalment, des del Rectorat s'hauria de vetllar per **reduir les barreres que també separen els instituts de recerca de la UB, o participats per la UB**, que, ubicats en diferents Campus persegueixen uns mateixos fins des d'aproximacions diferents. Aquest és almenys el cas de la recerca biomèdica bàsica i clínica. El mateix es pot dir respecte de la necessitat de coordinar l'adquisició i l'ús eficient d'infraestructures i recursos entre els centres de recerca de la UB i els del grup UB.

Per tal de **promoure l'agrupació i simplificació de les estructures, caldria crear càrrecs acadèmics de govern amb categoria de vicerector** (i per tant nomenats pel rector), **que actuessin com a delegats del rector per a cada Campus**, amb àmplies atribucions en un nombre reduït de qüestions estratègiques. No sembla oportú generar unes complexes noves estructures administratives en tots els nivells: docent, investigador i de gestió. Més aviat es tracta de disposar de responsables de govern amb dedicació específica a cada Campus i amb l'imprescindible suport administratiu. Aquest delegat de Campus hauria de ser assessorat i controlat posteriorment per petites comissions, similars als *boards* anglosaxons, en els temes estratègics, tal com s'ha avançat anteriorment en el Pla. Els membres de les comissions haurien de ser escollits per la seva vàlua personal, i no haurien d'actuar en representació de cap interès particular que no fos el de la UB com a institució. A més, un dels membres l'hauria de proposar el Consell Social.

L'òrgan de control de la societat sobre la universitat i davant el qual s'ha de retre comptes és **el Consell Social, el paper del qual hauria de ser reforçat**. Aprenent de l'experiència dels països que, com ara el Regne Unit, ja han fet un pas endavant, els que han estudiat el sistema destaquen que una de les principals dificultats assenyalades en el si dels *boards* és que la dedicació només parcial dels membres del consell extern els dificulta el coneixement d'una institució tan complexa com és la universitat. Això comporta que depenguin excessivament de la informació proporcionada pels responsables de la gestió. Això es podria pal·liar, encara que fos parcialment, dotant la institució d'una auditoria interna que depengui directament del *board*. El paper de l'auditoria seria l'anàlisi dels processos sota el prisma de l'eficàcia i l'eficiència, i més que dotar-la d'auditors tradicionals, seria aconsellable dotar-la de tècnics coneixedors de la realitat universitària. Així doncs, l'acció del rector hauria d'estar sotmesa inicialment a la rendició de comptes davant un consell social més fort i, a més, una transparència en l'ús dels recursos públics davant de l'Administració pública.

### **3.2. Gestió estratègica dels recursos**

**La segona política proposada per acompanyar la transformació de la UB consisteix a desenvolupar l'equip humà** amb visió estratègica mitjançant el disseny i la implantació de polítiques clares de recursos humans, assignar els **recursos financers en funció de les prioritats de la UB** i del resultat de **l'avaluació i de la rendició de comptes**, i projectar internament i externament el perfil propi de la UB, partint d'una major cohesió interna.

#### **Gestió estratègica de l'equip humà**

La gestió estratègica de l'equip humà UB remet directament al **disseny i la implantació progressiva d'unes polítiques clares de recursos humans**, que permetin d'anar assolint els objectius del Pla marc aprofitant l'oportunitat que representa l'actual piràmide d'edats del personal i, per tant, la propera jubilació d'un gruix important de la plantilla.

La UB, gràcies al relleu generacional que ja s'ha començat a produir, té l'oportunitat de **redreçar de manera progressiva una estructura de costos de personal** que, com apunten els informes financers, **no és sostenible**. Actualment, mentre professors/investigadors duen a terme tasques docents, de recerca, de gestió i administració per les quals estan alhora **sobrequalificats** i no tenen la formació escaient (la qual cosa els suposa una frustració, i al mateix temps un malbaratament de recursos per a la universitat), el personal de suport es troba encarcerat en rígides descripcions de llocs de treball que **poden respondre o no a necessitats de la institució** quant a docència, recerca o gestió, amb el perjudici associat per a la seva carrera professional. El sobrecost esmentat també impedeix **contractar, com en altres països, més personal jove** per assumir aquestes funcions, o obliga a fer-ho en condicions certament precàries. En definitiva, **hi ha la possibilitat real de millorar les condicions de treball de dos col·lectius**, el de professorat i el de suport, que hauran de treballar de manera més integrada.

Els especialistes assenyalen que la gestió estratègica és tant o més important que la mateixa planificació estratègica i, en concordança amb això, és clau gestionar eficientment un relleu generacional a la UB que prevegi ben aviat les recomanacions recollides en aquest Pla marc per a tota la diversitat de places de professors/investigadors, permanents o no.

Diverses raons sustenten aquest imperatiu:

- No es poden reproduir en el futur les piràmides d'edat de les plantilles actuals. En l'Horitzó 2020 s'ha de poder assolir un flux permanent i regular d'incorporació de nou professorat que no comprometi el delicat equilibri financer de la UB.
- La docència derivada dels nous ensenyaments sorgits del procés de Bolonya requerirà un esforç notable en una gran varietat de tasques per part de diferents figures docents.
- El panorama de la recerca a la UB revela una situació molt poc sostenible, caracteritzada per una proporció molt gran de professors permanents comparada amb la de becaris, predoctorals i postdoctorals, i investigadors joves. Els grups de recerca reproduïxen sovint les piràmides d'edat de les plantilles, i investigadors de vàlua perden competitivitat per manca de recursos humans per fer progressar els seus projectes.

Sense entrar en el detall de les polítiques concretes de recursos humans que la UB necessita, a continuació s'exposa quins podrien ser els eixos vertebradors d'aquestes polítiques.

En primer lloc, cal **ampliar i/o reconèixer la varietat de rols del professorat**, superant el concepte de plantilles estructurades, rígides i invariables en el temps, i evolucionar cap a la dotació i l'amortització de places segons les necessitats docents i de recerca. En la política **d'atracció de talent** s'han descrit les mancances actuals de la UB en comparació amb les universitats públiques de prestigi que han servit com a referència. Cal tenir en compte l'amplia varietat de dedicacions que poden assumir els professors. Tal com insisteixen els experts europeus, les exigències de l'entorn han conduït a una enorme diversificació dels rols acadèmics: **els professors són recercadors i gestors de recerca, professors i tutors, líders d'equips docents, avaluadors i experts consultors, innovadors i emprenedors,**

**divulgadors científics, relacions públiques de la universitat, captadors i administradors de finançament, tot en una sola persona.**

Serà gràcies al **reconeixement de totes les dedicacions dels professors**, a la possibilitat que aquestes **puguin tenir un pes diferent al llarg de la seva vida professional**, que els acadèmics podran complir la seva complexa i variada missió.

De la mateixa manera, cal **repensar quins haurien de ser els nous rols i les noves tipologies de personal dedicat a l'administració, als serveis i al suport a les diferents activitats universitàries**: docència, recerca, transferència, extensió cultural i social, vida en els Campus, etc., en una línia de **professionalització de la gestió, amb objectius i avaluació**.

El personal de suport cada vegada estarà més implicat en les tasques de suport directe a docents i investigadors, en un entorn molt més interdisciplinari i de treball col·laboratiu. Tenint en compte la nova orientació docent plantejada en el Pla marc, és previsible que en el futur la UB canviï la proporció d'estudiants per docent, amb més personal tècnic de suport a la recerca amb nivell de doctorat, i personal de suport a la docència amb coneixements específics per al desenvolupament de competències i habilitats definides en els plans de titulació. Es tracta de superar el model de plantilles estructurades i rígides, i promoure l'existència de **tipologies de personal de suport i de gestió més àmplies**, aprofitant les noves possibilitats de la via de contractació laboral. D'una banda, ha de ser possible definir nivells diferenciats per a cada categoria amb els corresponents incentius econòmics, els incentius professionals i els de prestigi derivats. I d'altra banda, cal no perdre de vista que professors i personal de suport formaran part d'equips docents i de recerca, formats per professors, personal tècnic i de gestió, estudiants de postgrau. Equips que han de tenir **objectius i tasques ben definits que en garanteixin la millor composició**. Fent-ho així, serà més fàcil definir els perfils necessaris per fer la selecció i també es facilitarà l'avaluació de la qualitat de l'activitat duta a terme.

En segon lloc, cal **establir les plantilles tipus del personal de la UB en les diferents unitats**, que prevegin les diferents possibilitats de rols, tipologies i dedicacions, amb vista a poder donar resposta a necessitats i funcions futures i canviants del professorat i del personal de suport. Aquestes plantilles tipus s'aniran cobrint impulsant la **contractació de professorat i personal de suport tenint en compte els criteris estratègics de la UB**, com ja s'ha comentat anteriorment en el document.

Certament, correspon al Rectorat de la UB la definició de les línies mestres que han de regir les noves plantilles per a l'Horitzó 2020. Com que és poc menys que impossible elaborar unes directrius molt precises per configurar les plantilles que siguin vàlides per a tots els àmbits de coneixement de la UB, convé que els departaments es plantegin quin futur ambicionen i que facin l'esforç de planificar-ho a curt i a mitjà termini. En aquest sentit, és recomanable que, seguint les directrius generals del Rectorat, cada unitat responsable de les propostes de contractació, essencialment els departaments, elabori una proposta de plantilla docent i investigadora per a l'Horitzó 2020, que:

- reflecteixi les seves necessitats i aspiracions, docents i investigadores;
- prevegi totes les figures docents i investigadores: becaris o contractats precatorials i postdoctorals, ajudants LRU, lectors i col·laboradors, professors permanents funcionaris i contractats (catedràtics, titulars i agregats), professors associats, tècnics docents, etc., que s'hagin de finançar amb els pressupostos de la UB;

- no comporti cap increment de la despesa dels departaments en recursos humans per docència i recerca, sinó en tot cas una disminució, en la mesura que el Rectorat determini de manera general o per a casos específics;
- tingui present, per tant, la dedicació docent i el cost de cada una de les figures contractuals, i també el pacte de dedicació del professorat, tant en la situació actual com en una projecció de futur;
- tendeixi, com a norma general, que la relació entre professors permanents i personal docent no permanent se situï entre 1 i 1,5, i
- contingui una certa planificació temporal per assolir esglaonadament l'objectiu desitjat al 2020, i permeti, a partir d'aleshores, la renovació sostinguda de les plantilles.

**Aquesta proposta haurà de rebre el vistiplau del Rectorat**, que vetllarà pel compliment dels seus objectius i terminis, i serà **objecte d'un contracte programa**. Naturalment, la plantilla s'haurà de revisar periòdicament per adaptar-la a les noves circumstàncies.

En tercer lloc, cal **simplificar i agilitar els processos de selecció de personal**, defugint els mecanismes formals habituals i **adoptant el mètode de les entrevistes, que permeti tenir en compte les competències i habilitats dels candidats a més dels seus mèrits**, i repensant la composició dels comitès de selecció. En qualsevol cas, la decisió final de la contractació ha de ser del rector de la UB, tal com s'ha avançat anteriorment.

Òbviament, per fer una bona selecció cal disposar d'un nombre important de candidats de qualitat, per la qual cosa cal fer més **atractiva l'oferta de places i publicar-la a escala internacional** per aconseguir també bons professors i professionals provinents d'universitats estrangeres.

En quart lloc, cal **elaborar els plans de carrera i formació que permetin d'acompanyar el personal en el seu desenvolupament professional**.

Tenint en compte les polítiques proposades en el Pla marc, el Pla de carrera i formació del personal, professorat i de suport, ha de preveure les diferents possibilitats i etapes de carrera professional, amb els objectius corresponents i la formació necessària per assolir els nivells de competències i coneixements necessaris (p. e. dels equips docents i de recerca).

També cal intensificar, en una institució de la grandària de la UB, la **formació en lideratge i direcció de persones** per a responsables d'unitats i per a directius i càrrecs acadèmics.

Per afavorir l'intercanvi d'experiències, dins de la UB i amb altres universitats, cal **incrementar la mobilitat** del personal, amb estades curtes en altres centres, en universitats catalanes, de l'Estat espanyol i de la resta d'Europa i del món.

Finalment, els plans de carrera han de preveure **l'avaluació periòdica del personal**, amb els criteris corresponents als diferents tipus de professors i personal de suport i al seu nivell de desenvolupament professional.

En cinquè lloc, i com a mesura necessària perquè **l'avaluació tingui conseqüències en un sentit individual, es proposa posar en marxa un complement propi de la UB** no consolidable (aplicable per període d'avaluació), d'una quantia atractiva, amb l'autorització del Consell Social i amb les característiques següents:

- en el cas del professorat, fruit d'una avaluació conjunta de la docència, la recerca, i altres dedicacions reconegudes, basant-se en indicadors d'activitat verificables, i
- en el cas del personal de suport, complement fruit de l'assoliment dels objectius del període.

### *Assignació de recursos en funció de les prioritats estratègiques*

Convé recordar la baixa inversió en relació amb el PIB en educació superior a Espanya. També hi hauríem d'afegir algunes disfuncions en els mecanismes de finançament de les universitats catalanes. Tot i que s'haurà de continuar exigint un augment important del finançament públic, la UB no pot defugir la realitat que actualment pateix un dèficit financer estructural. Cal esperar un millor ús dels recursos derivat de moltes de les propostes del Pla marc, com ara l'impuls de la rendició de comptes o la simplificació d'estructures. A continuació es destaquen alguns elements clau per gestionar millor els recursos, que contribuiran a mantenir la viabilitat de la UB i a guanyar credibilitat davant de la societat que l'ha de finançar.

Un element clau del futur de la UB és que els responsables acadèmics de la universitat, de Campus i d'unitat disposin d'una partida o **fons relativament important que hauria de servir per executar les polítiques estratègiques**, més enllà de les que deriven de la distribució pressupostària que duen a terme els òrgans estatutaris. En tot cas:

- L'assignació interna de recursos a les unitats s'ha de fer d'acord amb les prioritats fixades pel rector per al conjunt de la universitat i segons els objectius pactats.
- Caldria que qualsevol activitat que es prevegi desenvolupar que afecti el pressupost de la universitat s'acompanyi d'una memòria econòmica que consideri els costos de desenvolupar-la i els ingressos que permeti recaptar, les fonts de finançament, les prioritats a què responen i les possibles alternatives. En les activitats acadèmiques és necessari incloure clarament els costos de personal docent o de suport.
- Qualsevol activitat que es dugui a terme ha d'estar finançada específicament. En el cas docent, hi ha d'haver un model, acordat, que permeti efectuar els càlculs.
- En alguns casos es podria autoritzar el desenvolupament d'activitats no finançades específicament, a costos marginals, per aprofitar els recursos excedents.
- El Consell Social hauria de tenir un paper més proactiu en el seguiment de les finances de la universitat, i supervisar el seguiment de les bones pràctiques.

La gestió estratègica dels recursos també obliga a fer una reflexió sobre **què és un servei universitari**, concepte desdibuixat per la seva inevitable heterogeneïtat. La universitat cau de vegades en la temptació de voler abastar activitats molt perifèriques a la seva missió, sense donar un nivell de qualitat suficient o a un cost no competitiu. Caldria fer una revisió dels serveis actuals, comprendre quins caldria crear per donar suport als diferents col·lectius en aquest camí cap a l'Horitzó 2020, i repensar en particular els més accessoris, als quals la universitat no hi aporta valor específic.

També caldria, seguint la lògica de Campus com a unitat bàsica de gestió estratègica de la UB, tendir cap a l'optimització dels recursos en els serveis més comuns, on **l'agrupació de recursos no només pot ajudar a aprofitar-los millor sinó que a més suposarà punts de trobada i convivència** d'estudiants, investigadors, equips docents, etc.

Un altre element clau és **la millora de la gestió dels espais**. Cal justificar l'ús dels espais de la Universitat, facilitar l'ús estratègic establint nous mecanismes d'assignació i fer de manera regular auditories d'espai, pràctica habitual en moltes universitats europees.

La UB disposa d'un **valuós patrimoni, tant tangible com intangible**, que ha de ser adequadament mantingut per conservar-lo en perfectes condicions. Així la UB disposa d'un conjunt d'instal·lacions nobles i d'una gran quantitat d'equipaments científics de diferents àmbits de la ciència i la tecnologia. També el conjunt de llibres i revistes que emmagatzema la Biblioteca de la UB és de gran rellevància, sense oblidar altres col·leccions de diferent caràcter científic. Tot aquest immobilitzat pot ser d'un gran interès per a diferents institucions en diferents camps.

D'altra banda, la UB disposa d'un enorme capital intangible, que és el coneixement dels seus professionals, que ha de ser adequadament rendibilitzat. Fer això amb el màxim profit requereix associar aquest coneixement a la **marca UB** i fer una bona gestió d'aquesta marca, com fan les universitats europees de prestigi.

Tot això requereix professionals que es dediquin a promoure els béns tangibles de la UB, dels quals es podria treure més rendiment. En l'àmbit de la gestió dels seus recursos, la UB hauria de disposar d'una societat patrimonial que, a més de gestionar les diferents participacions, s'encarregués de **valoritzar el patrimoni i d'obtenir més finançament extern**.

### *Projecció interna i externa de la imatge de la UB*

El propòsit de definir un perfil i una imatge propis requereix un esforç per **enfortir la cohesió interna i el sentiment de pertinença a la comunitat de la UB**. Les estructures de relació, associació, participació i comunicació interna de les universitats no s'han adaptat als importants canvis socials i culturals, i com a resultat aquestes veuen disminuir de manera notable, tant quantitativament com qualitativament, les relacions socials entre tots els que formen part de la comunitat universitària. Cal augmentar, doncs, el capital social de la UB, afavorint noves formes de creació de xarxes socials i de col·laboració.

Tampoc no contribueixen a la creació de «comunitat científica UB» les barreres actuals a la interdisciplinarietat. Per tant, fóra, interessant que la universitat com a institució estimulés **activitats de caràcter multidisciplinari**, en què científics de diferents camps, conscients dels límits del seu propi saber, poguessin discutir la definició i l'abast de les seves teories i els problemes humans, disposats a comprovar la validesa del seu raonament i a escoltar altres punts de vista.

També s'insisteix en la necessitat que professorat i personal de serveis i gestió treballin de manera més integrada, i en particular en processos de docència i recerca. Aquest treball col·laboratiu hauria de travessar departaments, centres i campus. Aquest és un procés que requereix un important canvi cultural, i també noves polítiques de contractació i formació específica, nous processos organitzatius i de presa de decisions.

Les associacions d'estudiants han assenyalat també la dificultat d'implicar els estudiants en les activitats que organitzen. Cal **ajudar les associacions a explorar noves formes de connectar millor amb els interessos i les iniciatives dels estudiants**, i també cal donar

mitjans a l'alumnat (espais i altres recursos per a projectes concrets) per tal que s'autoorganitzin fàcilment en noves modalitats associatives. Els estudiants han de sentir que la universitat ofereix oportunitats reals d'aprofitar el que la vida universitària pot aportar en el camp de les seves inquietuds socials i culturals extradocents.

De la mateixa manera, **caldrà afavorir que els docents que organitzen activitats extradocents** de nivell universitari i que tinguin bona acollida, ja sigui amb estudiants o altres professors, i que creen opinió en la societat, trobin el suport de la universitat. Aquest és un aspecte molt important per tal d'afavorir la implicació social i ciutadana de la UB, com es proposa en l'apartat corresponent d'aquest Pla marc.

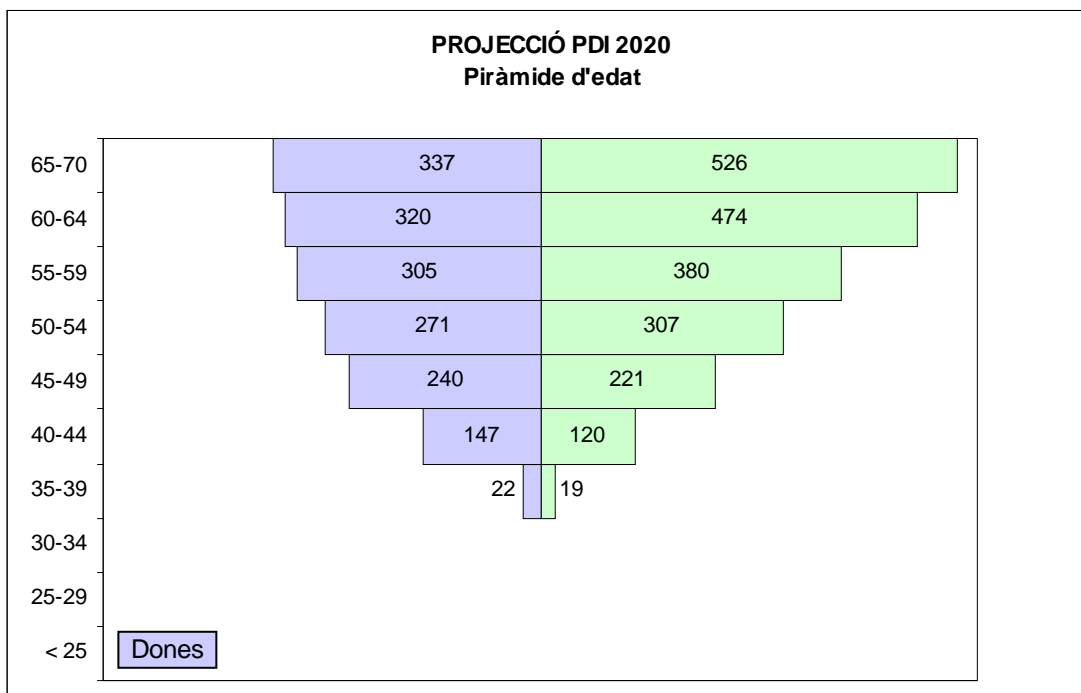
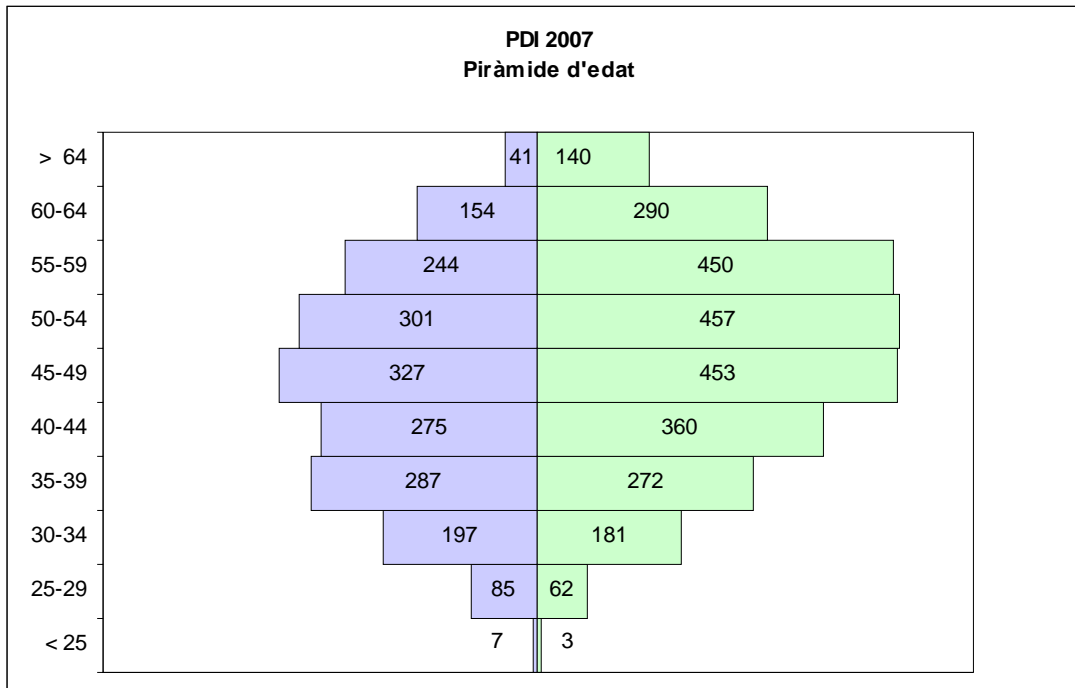
La UB, doncs, podrà augmentar la seva cohesió i potenciarà la seva identitat quan es donin les condicions de participació efectiva en el seu govern, la seva governança afavoreixi polítiques transformadores que abastin el seu conjunt, i la seva comunitat universitària valori les possibilitats que ofereixen les xarxes socials (formals i informals) que neixen dinàmicament en el seu si. A partir d'aquest augment de capital social i cohesió de la universitat, serà possible **projectar una identitat pròpia, que reflecteixi de manera apropiada els seus valors, i el seu perfil propi recercador i docent.**

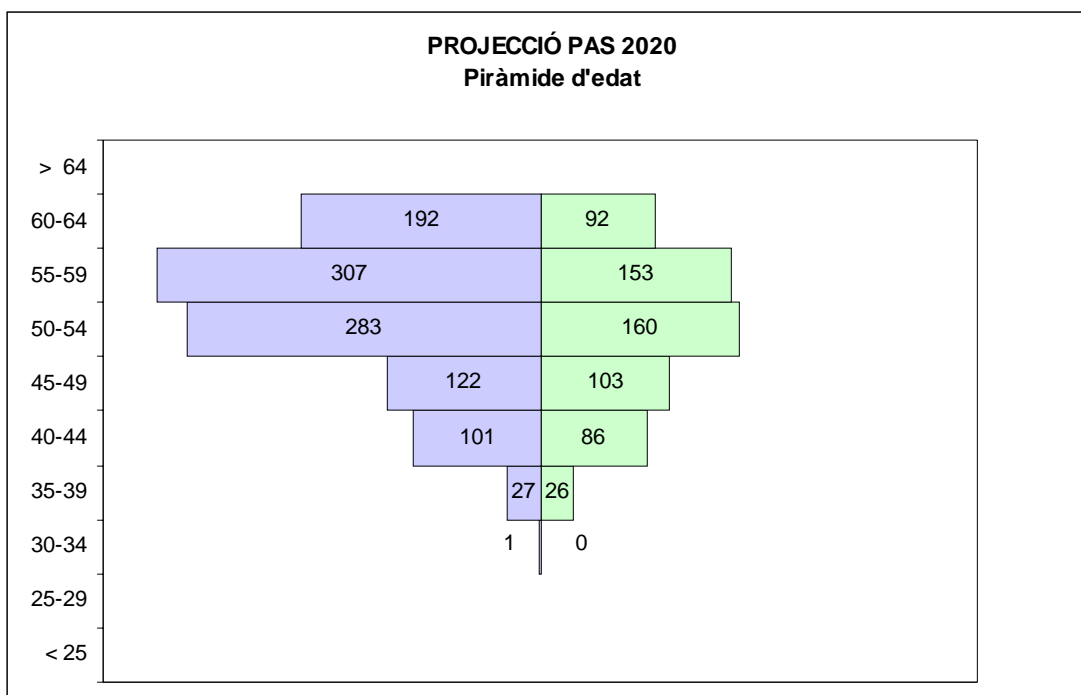
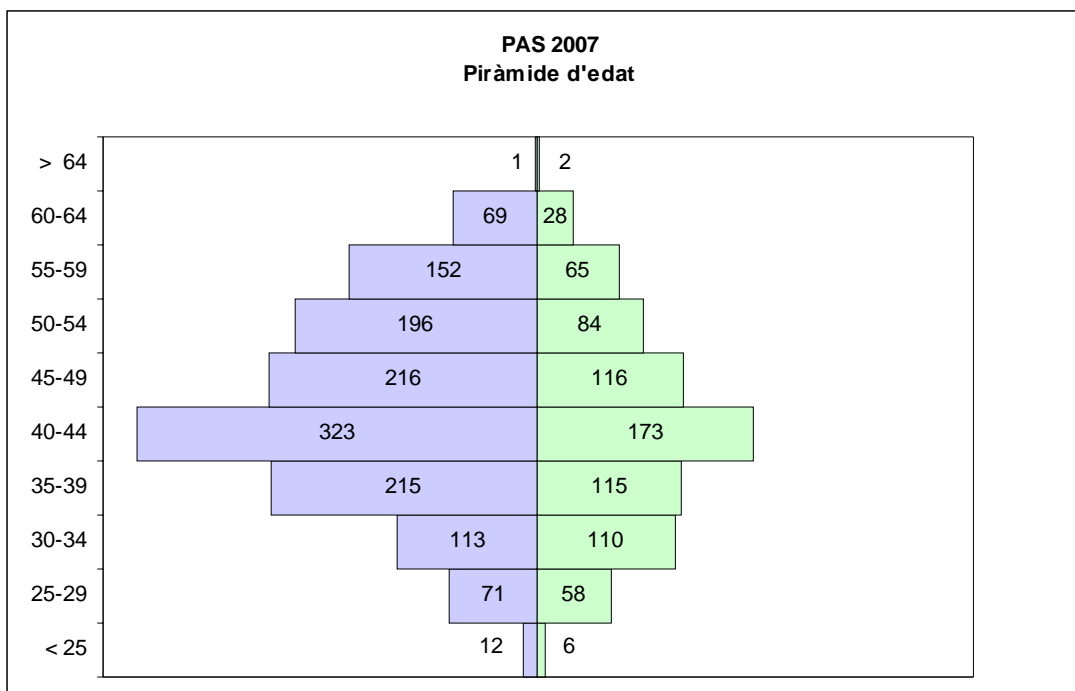
Per tal que la societat ho conegui i se n'assabenti, caldrà un **pla de comunicació, basat en la «marca UB» i que empri tots els mitjans tant clàssics com els que ofereixen les tecnologies de la informació i la comunicació més modernes.** La seva finalitat seria projectar àmpliament aquesta identitat i aquest esperit dinàmic de la universitat, i en particular:

- Les oportunitats que la comunitat UB ofereix als estudiants per adquirir les habilitats i el coneixement necessaris per afrontar els desafiaments econòmics, socials i mediambientals de la societat actual.
- Els àmbits de recerca en què la UB destaca, i les seves contribucions més destacades quant a transferència de coneixement i tecnologia, i el seu impacte en el desenvolupament socioeconòmic, cultural i artístic.
- Els compromisos actius en la col·laboració amb la societat, la reflexió crítica i la difusió de la cultura.

## Annex A: Piràmides d'edat de la Universitat de Barcelona

A continuació es presenten les piràmides d'edat del personal docent i investigador (PDI) i del personal d'administració i serveis (PAS) de la UB l'any 2007, i la seva projecció per a l'any 2020, aplicant-hi el supòsit que no s'incorpori cap persona a l'equip humà de la UB.





## Annex B: Quadre resum de les propostes del Pla marc

<b>OBJECTIU ESTRATÈGIC 1: universitat de prestigi internacional</b>	
<p>El primer objectiu estratègic planteja el model per a la UB en l'horitzó 2020, com a universitat intensiva en recerca i amb postgraus de nivell internacional.</p>	
<p><b>Augmentar la vinculació de la docència i la recerca.</b></p>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % dels professorat ETC actiu en recerca</li> </ul>
<p><b>Atreure talent</b>, amb atenció especial al professorat estranger, als investigadors joves, al professorat associat, i al personal de gestió amb experiència.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 % dels professorat estranger, escollit amb criteris estratègics</li> <li>• 40 % dels professorat entre 30 i 40 anys</li> <li>• 5 %-10 % del professorat que sigui alhora professional extern</li> <li>• noves funcions de la Comissió de Professorat</li> </ul>
<p><b>Definir un perfil propi</b> incentivant prioritats temàtiques de recerca per àmbit de coneixement, dins de l'ampli espectre disciplinari que cobreix una universitat generalista com la UB.</p>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recerca de la UB reconeguda internacionalment en almenys un àmbit temàtic</li> <li>• una Comissió de Política Científica més ambiciosa</li> </ul>
<p><b>Oferir màsters i programes de doctorat de nivell internacional</b>, amb un estàndard de qualitat intern més exigent que el preceptiu.</p>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % dels estudiants de la UB que siguin de postgrau</li> <li>• augment del nombre d'estudiants de doctorat</li> <li>• 30 % dels estudiants de màster i 40 % dels estudiants de doctorat que siguin estrangers</li> </ul>
<p>Aprofundir en la cultura de qualitat i avaluació, per tal de poder incorporar-ne els resultats en la presa de decisions.</p>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• introducció d'incentius i percentatge elevat de resultats assolits en els contractes programa</li> <li>• enfortiment de l'Agència per a la Qualitat</li> </ul>

**OBJECTIU ESTRATÈGIC 2: universitat compromesa amb la societat**

El segon objectiu estratègic té com a propòsit **enfortir el compromís d'impartir docència de qualitat per a l'aprenentatge al llarg de la vida de la ciutadania, i de transferir els coneixements i la tecnologia** que necessita la societat, amb un diàleg més fluid amb l'entorn socioeconòmic i cultural.

**Impulsar una docència de qualitat que faciliti a la ciutadania l'aprenentatge al llarg de la vida:**

- Dissenyar una **oferta de graus** fonamentada en les demandes socials i els àmbits de coneixement on la UB destaca.
- Convertir el **primer any d'estudis** en un espai per consolidar en l'estudiant la cultura d'aprenentatge universitari, per tal que assoleixi les competències necessàries per a un bon rendiment acadèmic.
- Promoure **equips docents** com a manera d'abordar la docència i l'aprenentatge a la UB, i desenvolupar les **accions tutorial**s per als estudiants.
- Establir els mateixos principis de qualitat i responsabilitat en l'oferta de **formació continuada** (no reglada).

*Indicadors*

- percentatge d'èxit dels estudiants de 1r any
- nombre de consells de titulació amb participació de la societat
- inserció laboral dels titulats de grau i de postgrau
- nombre d'equips docents estables
- nombre d'equips docents que incorporen tècnics de suport a la docència
- percentatge de dedicació a accions tutorial
- resultats d'avaluació de la qualitat en la formació continuada
- nombre de programes de formació continuada en aliança amb altres universitats

**Augmentar els resultats de transferència**, elevant fins a un 40 % el professorat involucrat en activitats de transferència, mitjançant el reforç de les estructures de suport a la transferència, i el foment de la cultura emprenedora.

*Indicadors*

- 40 % del professorat involucrat en activitats de transferència
- 35 % de patents llicenciades

**Incrementar la implicació social i ciutadana de la universitat desenvolupant la responsabilitat social de la UB**, per tal d'assolir un paper més important en la creació d'opinió en la societat, impulsant pràctiques d'aprenentatge-servei d'iniciativa compartida, i promovent la cultura.

*Indicadors*

- nombre de persones implicades en les diferents activitats UB-societat
- nombre d'estudiants que participen en pràctiques d'aprenentatge-servei

## **ACOMPANYAR LA TRANSFORMACIÓ: cap al 2020**

Aquest apartat planteja els canvis organitzatius i en la gestió dels recursos humans i financers, que són imprescindibles per fer viables els objectius estratègics. Les dues polítiques proposades afecten l'element clau del Pla marc UB Horitzó 2020: la gestió estratègica (no inercial) del relleu generacional que es produirà els propers anys.

**Simplificar les estructures i establir una organització compatible amb l'exercici de la responsabilitat i el retiment de comptes**, per tal de millorar l'autonomia i governabilitat de la UB, així com l'eficàcia i eficiència:

- Incentivar l'**agrupació voluntària de centres i departaments**, generant complicitats i sinergies i promovent la interdisciplinarietat.
- Crear la figura de **vicerector de campus**, amb àmplies atribucions en un nombre reduït de qüestions estratègiques (aprovació de títols, prioritització de la recerca, i contractació de professorat), i assessorat per petites comissions similars als *boards* anglesos.
- Controlar menys els procediments i més els resultats en tots els nivells, amb una informació millor i més transparent, i una presa de decisions basada en el compliment de **contractes programa, derivats de plans estratègics de centres i unitats emmarcats en el Pla UB Horitzó 2020**.

### **Indicadors**

- nombre d'estructures organitzatives i unitats agrupades
- creació de les figures de vicectors de campus
- nombre de contractes programa actius

<p><b>Gestionar estratègicament els recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establir i desenvolupar polítiques clares de gestió estratègica dels recursos humans:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ampliar i reconèixer la <b>varietat de rols</b> del personal superant el concepte de plantilles estructurades, rígides i invariables al llarg del temps, per tal d'afavorir una <b>carrera professional atractiva</b>, i amb un pla de formació adaptat i una <b>avaluació</b> amb conseqüències.</li> <li>○ Dotar i amortitzar les places segons les necessitats de docència i recerca redreçant la insostenible estructura de costos de personal actual amb els criteris establerts pels objectius estratègics: <b>una piràmide d'edats amb base ampla, i personal de gestió àmpliament professionalitzat</b> i amb més pes en les tasques de suport a docència i recerca.</li> <li>○ Adaptar el procés de <b>selecció/contractació a les pràctiques usals de les universitats de prestigi</b> (amb més entrevistes i una altra composició dels comitès de selecció)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• percentatge de personal amb dedicacions variades i reconegudes</li> <li>• amplitud de la base de la piràmide d'edats de professorat i personal de gestió i suport</li> <li>• percentatge de tècnics en el personal de gestió i suport</li> <li>• percentatge de personal contractat amb procediments de selecció usals a les universitats de prestigi europees</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assignar i utilitzar els recursos en funció de les prioritats estratègiques:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disposar d'un fons relativament important per <b>incentivar les polítiques estratègiques</b>, vinculat a l'avaluació de resultats.</li> <li>○ Plantejar els <b>serveis amb visió estratègica</b> i de conjunt.</li> <li>○ Aconseguir més <b>rendiment dels espais i del valuós patrimoni</b> tangible i intangible de la universitat.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volum del fons d'incentivació de polítiques estratègiques de les unitats i nombre d'unitats beneficiàries</li> <li>• nombre d'iniciatives d'agrupació de recursos de gestió i suport</li> <li>• volum de rendiment del patrimoni</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millorar la projecció interna i externa del perfil propi de la UB, partint d'una major cohesió interna de la comunitat universitària.</li> </ul>	<p><b>Indicadors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• percentatge d'estudiants involucrats en activitats de la vida universitària</li> <li>• percentatge de personal, acadèmic i de gestió, involucrat en activitats universitàries extraacadèmiques,</li> <li>• nombre d'activitats i impactes del Pla de comunicació</li> </ul>

## Annex C: Bibliografia de referència

Fry, Heather. *Connecting worlds: the convergence of goals of university professors, faculty development and institutional educational policy* [en línia]. Barcelona: Centre for Educational development Imperial College, 6 juny 2007 [Consulta: 18 febrer 2008]. Disponible a: <<http://www.ub.edu/horitzo2020/ca/novetats.html>>.

Reicher, Sybille. *Research strategy development at European universities: challenges and opportunities* [en línia]. Barcelona: Reicher Consulting, 6 juny 2007 [Consulta: 18 febrer 2008]. Disponible a: <<http://www.ub.edu/horitzo2020/ca/novetats.html>>.

Fry, Heather. *Educational teams: teaching in a different way* [en línia]. Barcelona: Centre for Educational development Imperial College, 6 juny 2007 [Consulta: 18 febrer 2008]. Disponible a: <<http://www.ub.edu/horitzo2020/ca/novetats.html>>.

McAlpinne, Lynn. *Teaching in different way* [en línia]. Barcelona: McGill University, 6 juny 2007 [Consulta: 18 febrer 2008]. Disponible a: <<http://www.ub.edu/horitzo2020/ca/novetats.html>>.

Michavila, Francisco. *Equips docents: una forma diferent de fer docència*. [en línia]. Barcelona: Càtedra Unesco de Gestió Política i Política Universitària de la Universitat Politècnica de Madrid, 6 juny 2007 [Consulta: 18 febrer 2008]. Disponible a: <<http://www.ub.edu/horitzo2020/ca/novetats.html>>.

Rawling, Rees. *Imperial College: Strategic Planning* [en línia]. Barcelona: Imperial College London, 6 juny 2007 [Consulta: 18 febrer 2008]. Disponible a: <<http://www.ub.edu/horitzo2020/ca/novetats.html>>.

Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología(FECYT). *Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011* [en línia]. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, Desembre 2007 [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: <http://www.plannacionalidi.es/>. ISBN: 978-84-612-0403-8

The University of Manchester. *Towards Manchester 2015* [en línia]. Manchester: The University of Manchester, Juny 2007 [Consulta: Febrer 2008] Disponible a : <http://www.manchester.ac.uk/medialibrary/2015/2015strategy.pdf>.

Butler, Nick ; Lambert, Richard. *The Future of European Universities: renaissance or decay?* [en línia]. Londres: Centre for European Reform, Juny 2006 [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: [http://www.cer.org.uk/pdf/p\\_67x\\_universities\\_decay\\_3.pdf](http://www.cer.org.uk/pdf/p_67x_universities_decay_3.pdf).

Shanghai Jiao Tong University. *Academic Ranking of World Universities 2007* [en línia]. Institute of Higher Education. Shanghai: Shangai Jiao Tong University, Agost 2007 [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>.

Times Higher Education. *World University Ranking 2007* [en línea]. London: Times Higher Education, Novembre 2007 [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: <http://www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=144>

Conferència de Rectors Europeus(CRE). *Le rôle public de l'université*. Cre-Action. General Assembly of the Association of European Universities. Berlin: Conferència de Rectors Europeus, Agost 1998.

Higher Education Funding Council For England. *HEFCE strategic plan 2006-11 (Updated April 2007)* [en línea]. Bristol: Higher Education Funding Council For England, Abril 2007. [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2007/07\\_09/](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2007/07_09/)

CYD. *Escenarios de Gobierno en las Universidades Europeas*. Colección Documentos CYD, No. 8, Barcelona, Agost 2007

Crosier, David; Purser, Lewis; Smidt, Hanne. *Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area*. Bruselas: European University Association (EUA). Maig 2007. [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/Publications/EUA\\_Trends\\_V\\_for\\_web.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/EUA_Trends_V_for_web.pdf)

Lucien Bollaert, Sanja Brus, Bruno Curvale, Lee Harvey, Emmi Helle, Henrik Toft Jensen, Janja Komljenovič, Andreas Orphanides and Andrée Surssock (ed). *Embedding Quality Culture In Higher Education: A Selection Of Papers From The 1st European Forum For Quality Assurance*. EUA.

European University Association (EUA). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach*. Bruselas: European University Association (EUA), 2006. [Consulta: Febrer 2008] Disponible a: [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality\\_Culture\\_2002\\_2003.1150459570109.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf)