



# Plan marco UB Horizonte 2020

*Documento base propuesto por la Comisión del Plan UB Horizonte 2020*

*Documento versión febrero de 2008*

## Presentación del Plan marco UB Horizonte 2020

1. Se han asignado a las universidades diversas funciones que, si bien históricamente han adoptado formas bien distintas, han mantenido, sin embargo, una cierta continuidad. Suelen destacarse las funciones de educación y formación (con sus implicaciones de preparación para una actividad profesional), la investigación y el progreso científico y, finalmente, la propia actitud reflexiva ante la sociedad y el hombre.

A estas funciones se ha añadido desde hace unos treinta años, de manera insistente, la de promover el desarrollo social, cultural y económico de la sociedad de su entorno.

Como es natural, no se puede hacer todo. En consecuencia, por un lado, las instituciones de enseñanza superior han tenido que diversificarse prefiriendo ciertas prioridades en detrimento de otras. Por otro lado, las instituciones han tenido que comprometerse con una división del trabajo, cooperando entre ellas, además de competir en otros supuestos. La elección no suele ser fácil, sobre todo porque a menudo oscilan los referentes que habían sido pautas tradicionales de la política universitaria.

La difícil elección que se acaba de mencionar, en el pasado, correspondía a estructuras de la Administración, reguladas hasta el menor detalle porque la regulación excesiva evita a veces tener que decidir. Sin embargo, ahora, las circunstancias que imponen los tiempos presentes —que requieren flexibilidad ante la incertidumbre del cambio— y la inevitable decantación hacia una forma determinada de universidad o de institución de enseñanza superior —que no es aprehensible para los textos legislativos en una configuración *ex ante*— han impulsado y generalizado la autonomía universitaria desplazando hacia la universidad las decisiones de gobierno y responsabilizando, por tanto, de las decisiones estratégicas fundamentales a sus organismos centrales. Es necesario remarcar *organismos centrales*, porque la autonomía de gobierno lo es de las universidades en su conjunto y no de sus componentes, como a menudo se ha tenido que reiterar.

2. Optar supone huir de actitudes contradictorias que pueden inconscientemente surgir en diferentes momentos del tiempo a fin de calmar las urgencias tan frecuentes de la vida universitaria. Una visión a largo plazo seguramente puede ser una herramienta decisiva para disipar dudas iniciales y ofrecer la perspectiva que se considere deseable para el tipo de institución escogida.

De este modo es posible dosificar visiones a corto plazo —inevitables para sobrevivir— con opciones que afectan a la propia estructura futura. En último término, así es posible definir una política universitaria propia.

3. La Universidad de Barcelona es una universidad con un gran número de estudiantes y, por tanto, históricamente, ha tenido que ofrecer un abanico de formaciones diverso y amplio. Pero lejos de ser una institución sobre todo de formación, esta Universidad tiene un papel de primerísima línea en España por la calidad de su investigación, a parte de merecer valoraciones muy positivas a escala internacional respecto del resto de las universidades peninsulares.

Decididamente, no tiene más opción que configurarse como una universidad de investigación y debe comprometerse seriamente por este camino, renunciando si es necesario a senderos disuasorios. De lo contrario, podría malograrse lo que hasta ahora hay acumulado. Bajo este prisma se deben considerar sus actividades de apoyo a la vida social y económica a través de la formación (orientada a la práctica científica y a la práctica profesional con una perspectiva de formación a lo largo de toda la vida) y a través de la transferencia de conocimientos al resto de la sociedad, instituciones sociales y públicas, y empresas, según las

---

necesidades actuales de la actividad investigadora. También en este planteamiento se concibe el servicio al conjunto de la sociedad y su compromiso con ésta.

El gobierno de la universidad y los recursos humanos deben responder a la misión de la universidad y, en este sentido, son funcionales de cara a las opciones que se desprenden de un horizonte a largo plazo.

4. Desde hace unos meses, el rector de la Universidad, el profesor Màrius Rubiralta, encargó a los profesores Ramon Alemany, Enric Canela, Miquel Martínez y Enrique Pedroso la dirección de unos grupos de trabajo de recursos humanos, gobierno y financiación, enseñanza e investigación, respectivamente, coordinados por el profesor Xavier Pons. El Consejo Social se responsabilizó de su realización.

Más recientemente, se ha tratado de organizar las aportaciones sectoriales en un conjunto, en torno a un sistema que englobase el conjunto de la política de la universidad según unas prioridades.

Quizá es un primer paso para poder discutir con rigor una cuestión que no únicamente importa a toda una universidad, sino que interesa a nuestra sociedad.

Josep M. Bricall  
Marzo de 2008

---

## Sumario

<b>Proceso de elaboración y debate del Plan marco UB Horizonte 2020.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Universidad de prestigio internacional .....</b>	<b>10</b>
1.1. Vinculación de la docencia y la investigación.....	11
1.2. Atracción de talento.....	12
1.3. Universidad con un perfil propio.....	15
1.4. Posgrados de nivel internacional .....	16
1.5. Cultura de calidad y evaluación.....	19
<b>2. Universidad comprometida con la sociedad.....</b>	<b>23</b>
2.1. Docencia de calidad para un aprendizaje a lo largo de la vida .....	24
<i>Oferta de grados adaptada.....</i>	<i>24</i>
<i>Primer año de estudios potenciador del buen rendimiento académico.....</i>	<i>25</i>
<i>Equipos docentes y acción tutorial.....</i>	<i>26</i>
<i>Oferta de formación continua de calidad.....</i>	<i>28</i>
2.2. Transferencia útil de conocimientos y tecnología .....	30
2.3. Implicación con la sociedad .....	34
<b>3. Acompañar la transformación: hacia el 2020 .....</b>	<b>36</b>
3.1. Gobernabilidad: autonomía con rendición de cuentas y simplificación de estructuras .....	37
3.2. Gestión estratégica de los recursos .....	42
<i>Gestión estratégica del equipo humano .....</i>	<i>42</i>
<i>Asignación de recursos en función de las prioridades estratégicas.....</i>	<i>45</i>
<i>Proyección interna y externa de la imagen de la UB.....</i>	<i>47</i>
<b>Anexo A: Pirámides de edad de la Universidad de Barcelona.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo B: Cuadro resumen de las propuestas del Plan marco UB Horizonte 2020</b>	<b>51</b>
<b>Anexo C: Bibliografía de referencia .....</b>	<b>51</b>

---

## Proceso de elaboración y debate del Plan marco UB Horizonte 2020

La elaboración del documento de base del Plan marco UB Horizonte 2020 ha sido un encargo del rector y del Consejo Social de la UB, y sus contenidos han sido elaborados entre julio de 2006 y diciembre de 2007 por cuatro grupos de trabajo coordinados por cuatro profesores de la UB:

- Dr. Miquel Martínez: Docencia
- Dr. Enrique Pedroso: Investigación y transferencia
- Dr. Ramon Alemany: Recursos humanos
- Dr. Enric Canela: Financiación y rendición de cuentas

Los cuatro grupos de trabajo han sido impulsados por una comisión formada por los cuatro profesores mencionados; el secretario general de la UB, Dr. Xavier Pons; el gerente, Miquel Espinosa; el secretario del Consejo Social, Jordi Camós, y un equipo de apoyo formado por la jefa de la Unidad de Información, Evaluación y Prospectiva (IAP), Dolors Baena, y los facilitadores Alfons Stinus y Toni Blanco. La comisión y los cuatro coordinadores han recibido, desde marzo de 2007, asesoramiento del Dr. J. M. Bricall, que ha contribuido a la transversalidad en el proceso final de redacción del documento de base.

Los participantes en los diferentes grupos de trabajo y otras personas que han llevado a cabo aportaciones de diferente grado a lo largo de este proceso son miembros de la comunidad universitaria y personas externas a ésta. Así, han colaborado 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 y Joaquim Valls.

Por otra parte, durante la elaboración del documento de base del Plan marco se han organizado jornadas y seminarios abiertos a la comunidad universitaria con expertos universitarios de prestigio:

- «El cambio docente en las universidades de investigación», a cargo de Rees Rawlings (prorector de Calidad Educativa del Imperial College, Londres)
- «Equipos docentes: una nueva forma de hacer docencia», a cargo de Heather Fry (directora del Centro para el Desarrollo Educativo, del Imperial College, Londres), Lynn McAlpine (Universidad McGill, Canadá), y Francisco Michavila (Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria, Universidad Politécnica de Madrid)
- «Gestión y desarrollo de políticas institucionales en docencia e investigación» a cargo de Heather Fry y Sybille Reichert (autora del reciente estudio de la EUA sobre gestión de la investigación en Europa).

Las aportaciones de estas sesiones, así como otros documentos de interés, se han puesto a disposición del conjunto de la comunidad universitaria y de la sociedad mediante el web [www.ub.edu/horitzo2020](http://www.ub.edu/horitzo2020).

Finalmente, cabe señalar que se ha habilitado un espacio en el Edificio Histórico, concretamente la sala Puig Salellas, para utilizarse como lugar privilegiado de trabajo y documentación sobre el Plan marco UB Horizonte 2020.

Con la recepción por parte del rector y el Consejo Social del documento de base del Plan marco el mes de febrero de 2008, se inicia una nueva etapa que pretende ser un periodo de

---

participación lo más amplia posible de la comunidad universitaria y de la sociedad, con el fin de debatir y enriquecer, con sus aportaciones, el documento de base del Plano marco.

Sin embargo, es necesario explicitar claramente tres puntos de partida en esta fase de participación:

- El Plan marco se inscribe en la misión y los valores actuales de la UB, lo cual quiere decir que no sólo no los cuestiona sino que, al contrario, pretende afianzarlos. Por esta razón el documento de base del Plano marco no los aborda, y prefiere centrar el debate en los temas clave que los grupos de trabajo han considerado que necesitan un fuerte impulso de la comunidad universitaria.
- El Plan marco UB Horizonte 2020 está naciendo en un contexto de graves dificultades financieras. No obstante, el esfuerzo por una mejora de la financiación no puede condicionar la visión de futuro de la UB: la UB tiene que plantearse su visión en 2020, y después acercarse en la medida de los recursos disponibles. Uno de los objetivos del Plan marco es aprovechar el relevo generacional para hacer posible el plan UB Horizonte 2020, y establecer un marco de confianza con los financiadores, para demostrar, de este modo, la capacidad de la UB para ejercer su autonomía de gobierno y para detener la dinámica de déficit creciente en la que actualmente está inmersa.
- La fase de participación en el Plan marco UB Horizonte 2020 tiene como objetivo debatir y mejorar los contenidos de la propuesta del documento de base del Plan marco con el fin de disponer de un documento compartido por la comunidad universitaria y la sociedad, que inspire la futura acción de gobierno de la UB y de los centros y las unidades durante los próximos años. Las ideas fuerza y los temas clave que se han tratado en el documento base y que son objeto de discusión en el contexto del Plan marco tienen que acabar encajando y orientando los planteamientos estratégicos de los diferentes centros y unidades de la UB.

Esta fase de difusión y participación se desarrollará a partir de marzo de 2008, mediante diferentes iniciativas, como las siguientes:

- Sesiones presenciales de presentación-debate sobre los temas clave del Plan marco, con:
    - alumnado
    - profesorado
    - responsables de gestión, servicios y PAS
    - cargos académicos
    - miembros del Claustro y otros órganos colegiados
    - representantes de la sociedad, a través del Consejo Social
  - Foro y buzón virtuales, para recoger aportaciones y debates mediante diferentes canales:
    - intranet del alumnado
    - intranet del profesorado
    - intranet del PAS
    - web abierto
  - Continuación de las jornadas y los seminarios de reflexión estratégica abiertos a la comunidad universitaria y a la sociedad, con expertos universitarios de prestigio internacional.
-

Las diferentes aportaciones que se formulen a lo largo de este proceso serán recogidas y puestas a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad mediante el web del Plan marco UB Horizonte 2020. La versión completa del documento base del Plan marco podría estar terminada a finales de 2008.

---

## Introducción

Durante mucho tiempo, la universidad ha tenido que basar su organización en una estricta regulación administrativa, hecho que le ha comportado una valiosa estabilidad y estandarización, pero que ha tenido como contrapartida una menor capacidad de reacción ante los cambios sociales. Este documento tiene como premisa que la comunidad universitaria necesita, en estos momentos, aligerar la presión de la normativa actual y de los intereses particulares, para impulsar su autonomía y capacidad de acción transformadora. La sociedad evoluciona a gran velocidad y las familias, las empresas, los gobiernos y la ciudadanía en general aumentan sus expectativas respecto de la universidad, vista más que nunca como una herramienta de transformación social y desarrollo económico.

En concordancia con esta premisa, el Plan marco Horizonte 2020 no pretende añadir un nuevo nivel regulativo, ni condicionar el futuro al ya existente, ni mucho menos fijar unos objetivos cerrados para las diferentes unidades que conforman la Universidad de Barcelona (UB). Tal como indica su nombre, pide la interpretación y adaptación de sus pautas de acción a la realidad de cada unidad y ámbito de conocimiento, y que cada centro establezca sus objetivos y plazos en función de los recursos que tiene y/o pretende. De esta manera, una evaluación posterior con criterios acordados conjuntamente permitirá al gobierno de la Universidad tomar decisiones.

Las propuestas del Plan marco parten de experiencias y prácticas consolidadas en las mejores universidades públicas europeas. Con el consejo y ayuda de algunos de los responsables de estas universidades y de expertos internacionales, y con las sugerencias de la comunidad UB, el equipo de elaboración del Plan marco ha analizado y adaptado las propuestas a la realidad de la UB. Una vez mejoradas y completadas con la participación abierta de toda la comunidad universitaria y de la sociedad, estas propuestas permitirán orientar las reflexiones estratégicas y reunir los esfuerzos de los centros y las unidades que componen la UB.

El Plan marco Horizonte 2020 propone dos objetivos estratégicos:

- Promover una universidad que sea reconocida en el ámbito universitario, especialmente en el europeo, como universidad intensiva en investigación y con posgrados de nivel internacional.
- Fortalecer y extender el compromiso de la universidad con la sociedad, con una docencia de calidad al servicio del aprendizaje a lo largo de la vida, y con más transferencia de conocimientos y tecnología.

Estos dos objetivos estratégicos se completan con un tercer objetivo, más interno, que consiste en acompañar la necesaria evolución del equipo humano y el desarrollo de la organización, cosa que hará posible una Universidad más gobernable y sostenible.

A pesar del déficit presupuestario que actualmente sufre la UB, la ambición del Plan marco se ve justificada por una coyuntura favorable y poco frecuente que hay que aprovechar: el relevo generacional que se producirá en los próximos años. Se trata, pues, de gestionar estratégicamente los recursos y, en particular, la liberación progresiva de plazas con el fin de alcanzar los objetivos que se promueven en el Plan.

---

Es necesario remarcar que es la UB del 2008 la que puede construir la UB del 2020; es la comunidad actual la que tiene en sus manos transformar la UB en una de las universidades reconocidas en Europa en el Horizonte 2020.

---

## 1. Universidad de prestigio internacional

Hay unanimidad al considerar que el futuro económico y social de las llamadas sociedades del conocimiento depende, en gran medida, de la fortaleza y salud de sus sistemas universitarios. El objetivo es reconocido por todo el mundo y la competencia global, que tanta influencia tiene en el mundo contemporáneo, llega definitivamente a las puertas de las instituciones de educación superior.

El análisis atento de los *rankings* de universidades, tan discutibles y discutidos, permite extraer algunas conclusiones interesantes, sobre todo si los resultados obtenidos por la UB se comparan con los de las universidades europeas más destacadas en los diferentes criterios de valoración. Si bien la UB se ha ganado un notable prestigio en el mundo académico, nada menospreciable entre los empleadores, las universidades europeas que se han destacado tienen un grado de **internacionalización del profesorado y los estudiantes** muy superior al de la UB. Otra característica de las universidades más prestigiosas es su alto grado de autonomía en todos los aspectos, también con respecto al presupuesto, y pueden pactar las condiciones con los profesores que quieren atraer, así como seleccionar a sus estudiantes.

La **calidad y el impacto de la investigación** de la UB, globalmente considerada, todavía está bastante por debajo de estas universidades. La comparación con las universidades europeas permite que nos fijemos en las universidades que comparten un espacio geográfico, social y político, que tienen una cultura similar a la nuestra, y que son universidades públicas con una vocación inequívoca de servicio a la sociedad.

De todos modos, al margen de las clasificaciones de universidades, interesa saber cuáles son las características que hacen que sean reconocidas como buenas universidades por parte de la comunidad académica y no académica internacional. La respuesta ofrece pocas dudas: **las universidades prestigiosas se caracterizan por ser excelentes en investigación.**

La UB tiene una capacidad de investigación en España sólo superada por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y, como hemos señalado, más proyección internacional que el resto de universidades peninsulares. Es desde esta perspectiva que, una vez analizados los **distintos modelos de universidades**, este Plan marco se ve impelido a proponer un conjunto de políticas a fin de que la UB sea una **universidad de prestigio**. Este modelo de universidad, adoptado por las universidades más reconocidas del mundo, requiere las siguientes actuaciones:

- **Aumentar la vinculación entre la docencia y la investigación.**
  - **Atraer talento**, prestando una mayor atención al profesorado extranjero, a los investigadores jóvenes, al profesorado asociado y al personal de gestión con experiencia, y elevar hasta el 80 % el porcentaje de profesorado activo en investigación.
  - **Definir un perfil propio**, incentivando prioridades temáticas de investigación dentro del amplio espectro disciplinario e interdisciplinario que cubre una universidad generalista como la UB.
  - **Ofrecer másteres y programas de doctorado de nivel internacional** y con un estándar de calidad interno más exigente que el preceptivo.
  - **Profundizar en la cultura de evaluación y calidad** con el fin de incorporar sus resultados en la toma de decisiones.
-

## ***1.1. Vinculación de la docencia y la investigación***

**La primera política propuesta consiste en reforzar la vinculación entre docencia e investigación. El mundo cambiante al que se tendrán que enfrentar los estudiantes actuales exige una capacidad de interrogación, de análisis, de crítica y de flexibilidad intelectual mayor. Enseñar a los estudiantes a plantearse preguntas, buscar información, analizar textos, planear experimentos, analizar datos y extraer conclusiones, en una aproximación a la enseñanza basada en la investigación, es la mejor manera de prepararlos para el futuro que les espera. En este sentido, es crucial **establecer un fuerte vínculo entre la docencia y la investigación.****

El nexo docencia-investigación es el rasgo que define las universidades en el marco de las instituciones de enseñanza superior y, para que no sea automático, se tiene que construir con inteligencia y continuidad. Además, puede y debe ser diferente para cada nivel y para cada ámbito de conocimiento.

Enseñar a pensar con mentalidad investigadora es una tarea docente que puede parecer reservada al doctorado, en el cual el estudiante se enfrenta de golpe a la necesidad de hacer preguntas y de intentar contestarlas. Si este aprendizaje se retrasa hasta el doctorado es difícil de que se alcance el objetivo con éxito. Por eso los primeros años de doctorado son, a menudo, tan poco fructíferos desde el punto de vista de los resultados. Por otra parte, es del todo evidente que las capacidades básicas que proporciona el ejercicio de la investigación también son necesarias para el futuro graduado y máster, aunque sea con modalidades o intensidades diferentes. El establecimiento de vínculos efectivos entre la investigación y la docencia, como actitud mental y como aproximación práctica, es beneficioso para todos los estudiantes.

El primer requisito para construir este nexo es que los profesores sean, al mismo tiempo, investigadores. El hecho que distingue, o tendría que distinguir, la enseñanza superior de la secundaria es que en la primera los docentes son simultáneamente generadores de conocimiento. La docencia en las universidades tendría que llegar hasta las fronteras del conocimiento y difícilmente puede desarrollar esta función el docente universitario que no sea también investigador. El hecho de serlo, en cambio, permite al profesor modificar los contenidos a lo largo de su vida docente. Por otra parte, no hay duda de que los mejores investigadores son los más capacitados, si hacen un esfuerzo adecuado de comunicación, para transmitir a todos los niveles los conocimientos que ellos mismos están ayudando a generar y para enseñar a pensar como ellos lo hacen cada día. Sólo quien vive la investigación puede enseñar a tener una mentalidad creativa.

Las universidades punteras en investigación, como las veinte componentes de la muy exclusiva League of European Research Universities (LERU), aspiran a mantener una relación íntima entre docencia e investigación a escala mundial y afirman que su separación haría perder a Europa capacidad competitiva en la sociedad del conocimiento. Además, consideran que para alcanzar su capacidad generadora de nuevo conocimiento como fuente última de innovación, las universidades se tienen que caracterizar por una **gran amplitud disciplinaria** y por **la asociación de la investigación básica con la investigación estratégica y aplicada.**

---

Para una universidad como la UB, que aspira a ser intensiva en investigación de calidad, la interpretación correcta de los vínculos entre investigación y docencia, y el acierto en el diseño y la aplicación de las políticas pertinentes, son clave para su futuro. **En definitiva, la exigencia de rigor y esfuerzo en la universidad tiene que ser la misma para la docencia y la investigación.**

## **1.2. Atracción de talento**

**La segunda política propuesta es la atracción de talento.** Las universidades más dinámicas se esfuerzan en captar como profesores a los que destacan por poseer un talento más creativo. El polo de atracción más eficaz para los mejores profesores es la excelencia de una universidad. En esta atracción mutua se fundamenta la calidad de las universidades prestigiosas.

Muchas universidades europeas hacen patente esta ambición diseñando estrategias para conseguir atraer a los mejores profesores. El camino que la UB tendría que empezar en el mismo sentido implicaría **equiparar las políticas de captación y contratación de profesorado con las que son habituales en estas universidades.** Es posible que la tendencia hacia un modelo de llamamiento y de contratación del profesorado se acentúe durante los próximos años.

El segundo paso importante está relacionado con las razones que justifican la incorporación de docentes, **más allá de la lógica de las vacantes y tendiendo a la cobertura de las necesidades reales** con visión de futuro y ambición. Estas necesidades reales tienen que ser tanto docentes como de investigación, lo cual puede llevar, en ocasiones, a la definición de los perfiles deseados, docentes e investigadores, de los candidatos.

La alternativa de contratar a un profesor para reforzar un área docente e investigadora puede ser tan válida como la de captar a un investigador y docente de talento que incorpore algún valor añadido a su entorno. No hay contradicción entre las dos opciones. **El objetivo planteado tiene que estar vinculado al hecho de que la UB consiga aumentar el porcentaje de profesores activos en investigación del 50 % actual (datos del 2007) a, como mínimo, un 80 %.**

Este primer cambio cultural exige un gran ejercicio de responsabilidad por parte de los órganos de gobierno unipersonales y colectivos de la UB, y por parte de todos sus miembros, porque seguramente es en este punto donde más se pone en juego el futuro de la UB. Las pugnas entre el profesorado, por ejemplo, por ocupar posiciones en un tribunal o en una comisión de contratación y favorecer al candidato más próximo se tienen que reemplazar por una **nueva actitud colectiva.** Se trata esencialmente de que cada colectivo, sobre todo a nivel de departamento, reflexione, hable y acuerde la dirección que desea tomar. Como hay tantos intereses en juego, muchos de los cuales perfectamente legítimos, esta reflexión estratégica puede parecer fuera de lugar, pero algunos colectivos ya han descubierto que de la fuerza del conjunto se benefician todos sus componentes. El modelo de autonomía y rendición de cuentas que se desarrolla más adelante lleva inevitablemente a esta conclusión.

El segundo cambio cultural consiste en **ofrecer condiciones competitivas y de entorno a los nuevos profesores y, obviamente, al personal que se desea conservar.** Se pueden mencionar salarios, espacios, recursos, soporte técnico y de gestión a la docencia y a la

---

investigación, dedicaciones docentes, periodos sabáticos, entre otros. Por ejemplo, el hecho de disponer de unas infraestructuras adecuadas es uno de los mejores reclamos para atraer investigadores de talento y, al mismo tiempo, genera oportunidades de cooperación. En cualquier caso, no se tiene que olvidar que el atractivo depende del ambiente intelectual y del nivel científico del entorno que se encontrarán.

Estos cambios se tienen que traducir en buenas prácticas, mecanismos operativos y alguna norma. Se trata de desarrollar planes de captación de profesorado y de establecer sistemas de promoción con criterios de calidad y eficacia.

En primer lugar, **se tiene que hacer una difusión internacional de las plazas de profesorado que deben cubrirse** en la UB.

En segundo lugar, los **sistemas de selección tienen que ser flexibles y estar adaptados a cada circunstancia**. Los sistemas de selección utilizados deben ser homologables a los que se utilizan en las buenas universidades europeas, con el objetivo de que sean entendidos y respetados también desde fuera. Consumir sin más el tiempo de concursantes y evaluadores no es ninguna garantía de la calidad del resultado del proceso.

En tercer lugar, se debe tener claro que **la decisión última del nombramiento de un profesor corresponde al rector de la UB**. La iniciativa en la convocatoria, en la captación de candidatos, en la selección y en la propuesta de nombramientos tiene que ser, ordinariamente, de los departamentos. Ahora bien, conviene introducir algún mecanismo externo de impulso y de control de buenas prácticas en la transición hacia el modelo de autonomía y rendición de cuentas. Esta función correspondería a un **comité de profesorado de la UB**, integrado por personas escogidas por el rector y que estén dispuestas a servir a esta política.

Finalmente, hay tres **tipos de docentes y de investigadores que merecen una atención particular**.

El primer tipo es el **profesor extranjero**. Ya se ha dicho en este Plan marco que las mejores universidades de Europa tienen un porcentaje de **internacionalización** de su profesorado muy superior al de la UB. También se ha comentado que nos dirigimos hacia un área europea de investigación caracterizada por una gran movilidad de investigadores competentes. La UB tiene que aprovechar su propia capacidad de atracción y la que tiene la ciudad de Barcelona para captar docentes e investigadores extranjeros de talento.

El nuevo Plan nacional de I+D+I (2008-2011) incorpora, como novedad, un programa de captación de investigadores extranjeros, lo cual supone una gran oportunidad que la UB no puede dejar escapar. Si no, o como acción complementaria, se pueden formalizar convenios con otras administraciones públicas, con empresas o con agentes sociales para financiar programas propios de contratación de profesores internacionales. La UB tendría que sacar provecho de los mecanismos de captación de investigadores de talento que ha puesto en marcha el programa ICREA de la Fundación Catalana para la Investigación y la Innovación. El objetivo alcanzable es que la UB disponga de un mínimo **del 10 % de profesorado extranjero en el 2020, escogido según criterios estratégicos de la Universidad**. En la actualidad (año 2007), el porcentaje de PDI de nacionalidad extranjera sobre el total de PDI es del 1,3.

---

Para avanzar en este sentido, hay que estimular los departamentos de la UB para que hagan propuestas de captación de investigadores extranjeros que aporten un valor añadido. El grado de proyección internacional de los candidatos y su capacidad para concentrar líneas de investigación potentes e innovadoras se tienen que considerar méritos preferentes. Además, las propuestas deben incentivarse de varias maneras, como, por ejemplo, no contabilizando (durante unos tres años) como fuerza docente de los departamentos a los profesores extranjeros incorporados. La justificación de esta medida deriva de la necesidad de que el profesorado extranjero disponga de un tiempo razonable de adaptación. Para que este objetivo sea viable, es necesario no hacer incompatibles nuestras políticas lingüísticas con la llegada de profesores extranjeros y dejar pasar un tiempo razonable de aprendizaje.

El segundo tipo al que se tiene que prestar una atención preferente es el de los **investigadores jóvenes**. La UB sufre una carencia dramática de personal docente e investigador de entre 30 y 39 años, que son precisamente las edades de mayor capacidad creativa y productividad. **En el 2007, este colectivo representa el 20 % del total del personal docente investigador de la UB y sería deseable que llegara hasta el 40 %.** Las causas no hay que atribuir las únicamente a las pirámides de edad del profesorado de la UB, sino a la falta de puestos de trabajo de todo tipo apropiados para estas edades.

El número de profesores e investigadores jóvenes contratados se tiene que aumentar sensiblemente y reducir la proporción de profesores permanentes. La base de la pirámide de edad se tendría que ensanchar respecto de la actual y habría que procurar mantenerla mediante la contratación de personal de distintas edades para evitar la repetición de la misma pirámide en el 2050. Las políticas de contratación temporal de profesores e investigadores jóvenes se practican sin problemas en las universidades extranjeras y en ningún caso tienen que suponer una vía de precarización laboral. Las condiciones de los contratos tienen que ser claras y transparentes: se contrata a alguien temporalmente para llevar a cabo funciones específicas de investigación y/o docencia diferentes de las que asume el profesorado permanente. Los contratados deben tener la posibilidad de optar, en cualquier momento, a una promoción, pero no la de volver a ser contratado con la misma finalidad. Los mejores talentos conseguirán una posición estable (contrato indefinido) en la misma universidad o serán atraídos por alguna otra institución o empresa.

Para atraer talento investigador nacional y extranjero, y paliar el déficit de investigadores jóvenes, la UB tendría que crear un programa propio para la contratación de **investigadores posdoctorales**. Por otra parte, la Universidad tendría que ofrecer financiación precompetitiva para que los investigadores jóvenes más prometedores que quieran iniciar una carrera investigadora autónoma pudieran abrir nuevas líneas de investigación.

El tercer tipo de profesorado mínimamente representado en la UB es el de los **profesores asociados**, entendidos como profesionales externos a la universidad que colaboran fundamentalmente en tareas docentes a tiempo parcial. El mundo que rodea la UB es lo bastante rico y diverso como para no aprovecharlo. El caso contrario consistiría en tener una universidad encerrada en sí misma y satisfecha con sus propias capacidades y limitaciones. La universidad no puede pretender tener especialistas en todo. Los profesionales externos a la UB tienen que ser singularmente útiles en programas de máster y doctorado para acercar la enseñanza a los problemas reales. Parecería razonable que la UB tuviera, en el 2020, entre un 5 y un 10 % de profesores asociados.

---

**Es igualmente importante atraer y retener talento en el ámbito de la gestión y el apoyo a la investigación y la docencia.** En el tercer apartado del documento se proponen nuevas oportunidades de desarrollo profesional que se consiguen gracias a la diversificación de dedicaciones y otras políticas de formación y movilidad. Pero aparte de las nuevas oportunidades, **este Plan se propone acentuar el carácter estratégico que deben tener los nuevos mecanismos de promoción y contratación** del personal de apoyo y de gestión que tiene que acompañar a los futuros profesores e investigadores de la UB. Estos mecanismos también tienen que ser homologables a los de las universidades de referencia y cumplir los siguientes requisitos: debe realizarse una convocatoria pública internacional cuando la situación lo requiera; tienen que implicar a los responsables de unidades y centros en el proceso; las plazas tienen que poder atender las necesidades de la docencia y la investigación; y la dinámica de evaluación e incentivación debe ser la misma que la del personal docente e investigador.

Los perfiles que se tienen que promover tienen que contribuir a una profesionalización profunda de este personal, con el fin de **poder tener, en un futuro, más protagonismo en los proyectos de docencia e investigación.** La UB requiere que aumente el porcentaje de personal con la formación técnica adecuada, de acuerdo con su misión, sus funciones y sus tareas.

### ***1.3. Universidad con un perfil propio***

**La tercera política propuesta es definir un perfil docente e investigador propio.** El argumento para justificar la necesidad de definir un perfil docente e investigador propio es bien evidente: no se puede estar entre las mejores universidades, ni siquiera probablemente entre las buenas, en todos los ámbitos del conocimiento y en todas las disciplinas. Son demasiadas las universidades europeas que aspiran a los mismos objetivos y no todas pueden esperar alcanzarlos. Por ejemplo, es sintomático que en Europa una elevada proporción de universidades imparta enseñanzas de posgrado, mientras que en los Estados Unidos de América no llega al 10 %, según el informe *The Future of European Universities: Renaissance or Decay* del Centre for European Reform (2006).

**Las universidades europeas más destacadas diversifican sus perfiles y se proponen alcanzar una personalidad investigadora y de formación de sus titulados** que las distinga de las otras por su calidad y su prestigio. Este perfil se corresponde sobre todo con los ámbitos del conocimiento en los que son excelentes en investigación. En torno a estos ámbitos de investigación se estructuran la mayoría de sus enseñanzas, en particular las de posgrado.

Esta cuestión plantea un problema indudable, y no menor, a las universidades tradicionalmente genéricas, es decir, a las que abarcan un gran número de ámbitos de conocimiento y de disciplinas, como son muchas de las europeas, entre las cuales, la UB. Pero el resultado de no abordar el problema y de no destacar en nada no es otro que la pérdida de visibilidad y la imagen gris del conjunto.

La fórmula corriente para abordar el problema consiste en definir **prioridades temáticas.** Una universidad generalista clásica como la UB no puede decidirse por uno de los grandes ámbitos de conocimiento, por ejemplo, las humanidades o las ciencias naturales, y suprimir los ámbitos no seleccionados o relegarlos al olvido, puesto que el proceso de selección de las

---

prioridades temáticas es mucho más complejo y difícil. **Dentro de cada ámbito, se tienen que ir distinguiendo las áreas y subáreas de investigación disciplinaria o temática que se quieren potenciar**, ya sea porque son las de mayor calidad, las que tienen una mayor proyección de futuro o las que permiten adquirir un perfil más diferenciado.

Por otra parte, las **necesidades y demandas del entorno sociocultural** pueden hacer perfectamente justificable, entre otras cosas, el mantenimiento de unas determinadas áreas y de unas determinadas enseñanzas, aunque éstas no tengan, ni puedan aspirar a tener, la excelencia investigadora. La única condición es que se haga sólo como respuesta a una necesidad y no se pretenda anular los efectos beneficiosos de la priorización.

Desde esta perspectiva, la UB tiene la necesidad estratégica de ser identificada y alcanzar la visibilidad internacional por su fortaleza investigadora en algunas temáticas bien definidas. La ambición máxima consistiría en llegar a ser la universidad que gozase de un mayor reconocimiento internacional en algún área temática. Esta estrategia es a largo plazo y, por lo tanto, se tiene que ir perfilando con el tiempo, pero en cualquier caso sólo puede estar basada en el establecimiento de prioridades temáticas en investigación.

La definición de las prioridades temáticas en investigación y la iniciativa con respecto al resto de políticas orientadas a impulsar una investigación de calidad, diseñadas en el Plan marco, tendrían que corresponder a una **comisión de política científica** de la UB que garantizase el impulso y el seguimiento de la política científica propia.

Además, a corto plazo, la investigación que merece ser considerada y potenciada, aspire o no al máximo grado de excelencia, se tiene que seleccionar en base a **tres criterios**:

- Investigación competitiva de alto nivel que conduzca al aumento del conocimiento, reflejado sobre todo en publicaciones indexadas de calidad, y/o en la transferencia y la innovación.
- Investigación con proyección y utilidad contrastables en el entorno económico, social y cultural de la UB. El tamaño del entorno, es decir, el que tiene que ser en cada caso el perímetro de la UB (local, nacional o mundial), puede ser variable para cada temática.
- Investigación en temáticas y por grupos emergentes.

#### ***1.4. Posgrados de nivel internacional***

**La cuarta política propuesta por el Plan marco es la oferta de posgrados de nivel internacional.** El nivel de los estudios de posgrado es un descriptor clave de la calidad de una universidad. Los másteres y programas de doctorado de la UB tienen que ser una muestra de ello.

En el marco de la convergencia europea, la generalización de los estudios de máster tiene que suponer de manera natural la reorientación de una parte del esfuerzo docente actual de la UB hacia las enseñanzas de posgrado. **Sería razonable aspirar a que en el 2020 el porcentaje de los estudiantes de posgrado (máster de larga duración y programas de doctorado) de la UB aumente hasta el 30 % (frente al 17 % del año 2007).**

---

El máximo peligro de los másteres es que se transformen sistemáticamente en prolongaciones de los grados, simplemente desglosados en contenidos más especializados y, como consecuencia, con un número muy superior de programas. El número de másteres oficiales que se van aprobando hace pensar que el peligro es real. Los recursos de la UB son limitados, en particular, en términos de recursos económicos y de fuerza docente.

El segundo peligro, en cierta manera ligado al anterior, es que ni los másteres ni los doctorados alcancen el nivel de exigencia adecuado, que sin duda tiene que crecer a partir del grado. Por lo tanto, se impone la definición de unos **estándares de calidad UB** y el establecimiento de unos **criterios de selección** de los estudiantes que aseguren el nivel académico de los estudios de máster y doctorado. Estos estándares y criterios permitirán que la sociedad pueda distinguir los másteres de la UB de otros estudios con la denominación de máster, que pueden tener características muy dispares.

Se estima que, en el 2020, cerca de seis millones de estudiantes de todo el mundo seguirán estudios fuera de su país de origen, según el informe del Centre for European Reform, mencionado anteriormente. La UB tiene que estar preparada para atraer y acoger una parte alicuota significativa de estos estudiantes, muchos de ellos de posgrado. Por lo tanto, la característica ineludible que deben tener las futuras enseñanzas de posgrado es su **internacionalización. La UB tendría que aspirar a tener, en el año 2020, un 30 % de estudiantes de máster y un 40 % de estudiantes de doctorado que sean extranjeros (el año 2007 eran un 17 % y un 23 %)**. El requisito indispensable para alcanzar este objetivo es crear programas impartidos íntegramente en inglés, o que tengan al menos un recorrido completo en esta lengua.

Varias medidas pueden contribuir a la internacionalización de los estudios de posgrado:

- Introducir incentivos para el profesorado de la UB que imparta docencia en inglés.
- Invitar a profesores/investigadores extranjeros a fin de que participen en la docencia de posgrado.
- Proporcionar apoyo personal (búsqueda de vivienda, trámites burocráticos, aprendizaje de lenguas, etc.) a los estudiantes extranjeros inscritos en la UB.

En cualquier caso, es crucial que los programas de posgrado de mayor calidad, sean o no internacionales, tengan una **visibilidad externa** muy superior a la de otros programas. En este sentido, se tendrá que dar una publicidad adecuada tanto a los másteres y doctorados internacionales como a todos los que aspiren de manera razonable a captar estudiantes de otras latitudes. Por ejemplo, un internauta extranjero tiene que poder identificar fácilmente en la web de la UB un espacio específico para los programas internacionales de posgrado y doctorado.

También es conveniente no separar de manera radical las perspectivas profesionales y de investigación en las titulaciones de máster, sino buscar las sinergias que se puedan establecer entre las dos como un elemento integrador y atractivo para los estudiantes. Habría que avanzar hacia una estructura modular **del nivel de posgrado** que funcionara como un elemento organizativo básico de la oferta de actividades y que proporcionara la flexibilidad necesaria para la configuración de esta oferta. También conviene unificar el concepto de máster bajo el epígrafe de «máster universitario», que implicaría en todos los casos la consecución de unos determinados criterios de calidad. Dentro de los másteres universitarios,

---

la diferenciación entre másteres oficiales y títulos propios se establecería en términos de financiación, posibilidad de acceso al doctorado y, en los casos pertinentes, en torno a la dimensión de menor o mayor especialización u otros. Esto también permitiría diferenciar los másteres de otros programas formativos más esporádicos de formación continua o corporativa.

Las consideraciones anteriores y la constatación de lo que ya es usual en Europa hacen del todo aconsejable la creación en la UB de una **Escuela de Posgrado** como contexto y referencia fundamental del desarrollo de la formación a este nivel.

Para atender las especificidades temáticas que *de facto* caracterizan cada Campus, la Escuela de Posgrado tendría que estar presente en todos ellos. Varias razones, además de las mencionadas, apoyan esta opción.

En primer lugar, la conveniencia o no de programar unos másteres se tiene que valorar en función del conjunto de las alternativas. En otras palabras, hay que priorizar. Además, hay que tener presente que muchos de los másteres más atractivos que se pueden programar superan los estrechos límites de un centro y, por lo tanto, han de impulsarse desde un ámbito más amplio.

En segundo lugar, desde la perspectiva de la Escuela de Posgrado, se puede tomar o apoyar la iniciativa de crear programas de máster con la colaboración de agentes sociales o de explotar las oportunidades de programar másteres o doctorados conjuntamente con otras universidades.

En tercer lugar, es conveniente compartir enfoques y establecer vínculos entre los másteres más prestigiosos y los estudios de doctorado relacionados, muy especialmente, con los másteres orientados a la investigación.

En cuarto lugar, la naturaleza de los nuevos estudios de doctorado aconseja encuadrarlos dentro de un contexto mayor que el de un grupo de investigación o de un departamento, para dar más amplitud a la formación de los doctorandos y para reforzar su conciencia de pertenencia al colectivo de los estudiantes de doctorado.

Finalmente, hay que recordar que los **programas de doctorado son el puente principal entre el espacio europeo de educación superior y el área europea de investigación** y la fuente clave de una nueva generación de investigadores. El núcleo central de la formación doctoral es el progreso del conocimiento a través de la investigación original.

El doctorado es, por lo tanto, una etapa con implicaciones docentes y no sólo investigadoras. Hay docencia del profesor/investigador y aprendizaje del doctorando. Es responsabilidad de los directores de tesis doctorales enseñar a investigar y esta actividad se tiene que considerar como una actividad docente más a todos los efectos. El estudiante de doctorado aprende investigando y no hay que olvidar que su objetivo formativo es que la titulación de doctor le capacite para dirigir una investigación. Todo esto también nos lleva a no considerar el doctorando como mera mano de obra de la investigación universitaria, sino como un estudiante que merece una formación, una atención y unos apoyos específicos.

---

Si el nivel de exigencia de los doctorados tiene que ser el máximo, también lo tiene que ser la priorización de los programas de doctorado en las áreas temáticas en las que la fortaleza investigadora de la UB sea mayor, o bien en las áreas emergentes que la UB quiera potenciar.

Un aspecto adicional en el que la Escuela de Posgrado puede ser de utilidad es la **incorporación a los programas de doctorado de módulos formativos de aplicación general**. Estos módulos podrían ser, a modo de ejemplo, métodos de investigación, redacción científica en inglés, presentaciones para congresos, gestión de proyectos, patentes, emprendizaje, divulgación científica, etc. Para la óptima formación de los estudiantes de doctorado también se tendrán que estimular y favorecer las estancias cortas en el extranjero y la asistencia a congresos internacionales.

Hay un aspecto muy preocupante de la situación de la investigación en la UB que conviene abordar, para terminar, y que es la ínfima relación numérica doctorandos/profesores. En muchos departamentos y grupos de investigación valiosos no se llega a la media de un doctorando por profesor, y en estas condiciones es muy difícil mantener una investigación competitiva de alto nivel. Todos los esfuerzos que se hagan por **aumentar el número de estudiantes de doctorado** serán pocos. En este sentido, se tiene que mantener el programa de becas de doctorado de la UB y aumentar la cantidad de becas, y se tienen que aprovechar los mecanismos posibles que permitan la contratación de doctorandos, como, por ejemplo, los que ofrece el VII Programa marco de la UE.

## **1.5. Cultura de calidad y evaluación**

**La quinta política propuesta consiste en profundizar en la cultura de calidad de la UB, en la simplificación de los procesos de evaluación de la calidad, y en la incorporación efectiva de sus resultados en la toma de decisiones.** La evaluación de la calidad es, sin duda, un eje fundamental de la actividad de las universidades de prestigio. En el Reino Unido, por ejemplo, el gobierno impulsa esta cultura con mecanismos como el Research Assessment Exercise (RAE), que no sólo sirve para asignar recursos públicos destinados a la investigación, sino que además (y relacionado con este hecho) es utilizado como guía por las mismas universidades en el diseño de sus políticas de investigación. Es decir, la evaluación tiene consecuencias, individuales y colectivas, en la toma de decisiones.

Hay que hacer, en primer lugar, una distinción clara entre los procesos de evaluación que llevan a cabo las administraciones públicas y la cultura de calidad que se promueve en el Plan. Lo peor que puede pasar es que la UB se dé por satisfecha únicamente con los objetivos y resultados de las evaluaciones externas. La decisión de poner en marcha el Plan estratégico UB Horizonte 2020 está ligada a la pretensión de generar una cultura de calidad y, por lo tanto, la implantación del Plan requerirá la aplicación de criterios de calidad en la mejora de procesos y en la evaluación de resultados. Conseguir acreditaciones externas (proporcionando a los centros el apoyo necesario) es una condición necesaria pero no suficiente para una cultura de calidad basada en los objetivos estratégicos de la UB.

Las organizaciones dinámicas aspiran permanentemente a aumentar su calidad. Este valor cultural se tiene que fundamentar en una visión compartida por la comunidad universitaria de cuál es la misión institucional. Hay cultura de calidad si hay un conjunto de valores, convicciones y expectativas de los que todo el mundo se sienta responsable, lo cual se hace

---

patente en actitudes, comportamientos y compromisos.

La ambición de excelencia de la UB requiere impregnar todos los ámbitos de una cultura de calidad que en parte ya existe, pero que se tiene que extender y profundizar.

**Extender la cultura de calidad** quiere decir que todo el mundo se tiene que sentir responsable: desde las autoridades académicas y los gestores de la UB y de sus centros y departamentos, hasta el último miembro del personal docente, investigador, de administración y de servicios.

**Profundizar en la cultura de calidad** quiere decir, sobre todo, pasar de una cultura genérica y poco definida a una mucho más explícita y concreta, basada en el compromiso con los objetivos institucionales y en estrategias claras para alcanzarlos. **No se puede desarrollar la cultura de calidad en ausencia de estrategia.** Hacer más madura y efectiva la cultura interna de calidad de la UB tiene que permitir generar credibilidad y confianza en la UB, tanto por parte de las administraciones como de la sociedad, y reivindicar unos niveles de autonomía más elevados.

En general, todo el mundo coincide en señalar que **sin evaluación no se puede gestionar la calidad.** En cambio, la coincidencia es menor cuando se tiene que determinar **qué se evalúa, a quién evalúa, cómo se evalúa y qué se tiene que hacer con los resultados de la evaluación.**

Sobre la primera cuestión, **qué se evalúa,** la tendencia actual de evaluar básicamente resultados y producción tiene que ser sustituido por una aproximación más equilibrada y que tenga más en cuenta **la evaluación de los procesos.** Algunas de las cuestiones suscitadas por este Plan marco son clave: actividades y estructuras de gobernanza, mecanismos de toma de decisiones, sistemas de contratación de profesorado y personal de apoyo, procesos administrativos, etc.

Para contrarrestar la percepción negativa que muchos universitarios tienen de los procesos de evaluación, antes de iniciar cualquier proceso de recogida de datos hay que definir claramente los objetivos y propósitos de la evaluación, que siempre tiene que aspirar a la mejora de la calidad, y se tiene que calibrar esmeradamente el esfuerzo que puede comportar de inversión económica y, sobre todo, de dedicación de evaluadores y de evaluados, frente al valor de la información que se pretende obtener y de los resultados previsibles.

Sobre la segunda cuestión, **quién evalúa,** el liderazgo y la coordinación de la cultura de calidad y de los procesos evaluadores corresponde al equipo **de gobierno de la UB, que debe establecer prioridades** con el fin de evitar la sobrecarga de procesos evaluadores. Los departamentos, centros e institutos, y sus responsables tienen que colaborar en la realización de las evaluaciones, conocer los resultados e implicarse en las acciones de mejora de la calidad que se puedan derivar sus resultados.

En cualquier caso, **la creación de una Agencia de la Calidad UB,** con gestores profesionales cualificados, puede ser una herramienta útil para el impulso y la gestión de la cultura de calidad, para llevar a cabo las evaluaciones y para proporcionar los datos necesarios para la acción de gobierno. Sus competencias tienen que ser técnicas y se tienen que supeditar a las directrices del responsable o responsables académicos.

**Los comités de evaluación de la docencia y la investigación tienen que estar integrados**

---

**principalmente por miembros externos a la UB**, procedentes tanto del mundo académico como del profesional, que tengan un buen conocimiento de la universidad y aporten una visión no corporativa de las necesidades sociales. Los expertos internacionales y los antiguos alumnos pueden tener un papel eminente entre los evaluadores externos.

Sobre la cuestión de **cómo evaluar**, habrá que hacer consideraciones específicas en cuanto a docencia e investigación.

Las **evaluaciones docentes** se tienen que construir, por difícil que sea, en torno a criterios que prevean, principalmente, la formación en conocimientos y las competencias adquiridas por estudiantes y titulados. **La inserción laboral de los titulados y la opinión de los empleadores** tienen que ser elementos de juicio decisivos. Se tiene que continuar con las **encuestas de opinión del alumnado**, que deberían ayudar a los estudiantes a reflexionar sobre su propio papel en el aprendizaje. En caso contrario, las encuestas pueden inducir a los estudiantes a ver el proceso docente como unidireccional profesor-alumno, en vez de contemplarlo como un esfuerzo que debe implicar a ambas partes activamente.

Las **evaluaciones de la investigación** requieren que **cada ámbito de conocimiento estipule criterios claros**, públicos y transparentes de evaluación de la actividad investigadora y amplíe el margen de las métricas disponibles actualmente en el GREC (aplicación informática de gestión y evaluación de la investigación). Estos criterios se tienen que contrastar con los utilizados por otras universidades y organismos públicos europeos, como, por ejemplo, el RAE del Reino Unido. Se tiene que analizar separadamente la actividad investigadora que es sometida a evaluación: *a)* investigación destinada al incremento del conocimiento, *b)* investigación destinada a la transferencia y a la innovación, y *c)* investigación con proyección en el entorno económico, social y cultural. Sea cuál sea la opción de cada investigador, lo importante es que tenga un papel preeminente en su campo.

En una primera fase, se **tendría que disponer de un mapa de la investigación en la UB**, elaborado con criterios muy básicos, que reflejara con claridad el nivel investigador de los diferentes departamentos y centros. En una fase más avanzada, el mapa tendría que aumentar su definición y permitir el análisis detallado del rendimiento investigador de personas y grupos.

Uno de los principales problemas de la evaluación es el tiempo considerable que hay que dedicar a rellenar cuestionarios y suministrar los datos requeridos. Habría que **aprovechar al máximo las posibilidades que ofrecen las plataformas virtuales** para recabar información, para procesarla y para que los responsables académicos puedan consultarla. Hay universidades europeas que utilizan aplicaciones informáticas que permiten recopilar información de las bases de datos, por ejemplo, de publicaciones indexadas, a tiempo real. Alternativamente, estas tareas las tendría que poder hacer un técnico de gestión.

Con el fin de profundizar en la mejora del proceso evaluador en general, también habría que fomentar espacios y actitudes de aceptación de la crítica y propuestas de mejora en relación con las actividades evaluadoras. **La complicidad entre evaluadores y evaluados**, con un compromiso de aceptación mutua de los términos y resultados de la evaluación, es la mejor garantía del éxito del proceso evaluador.

Con relación a la cuestión de **qué hacer con la evaluación**, el Plan marco propone que los procesos evaluadores tengan consecuencias positivas y no sean simples mecanismos de

---

control o, menos todavía, de castigo. Las evaluaciones individuales también tienen que servir para orientar y ayudar a las personas a obtener el máximo rendimiento de su esfuerzo. Por otra parte, sus repercusiones se tienen que extender a los colectivos respectivos (departamentos, centros y servicios), para corresponsabilizarles, en particular a sus dirigentes, de la calidad individual y de los resultados de sus miembros.

Las evaluaciones tienen que ser el punto de referencia para que la UB transmita inequívocamente a las personas y a los colectivos evaluados lo que espera de ellos, y para que los unos y los otros, así como la propia UB, fijen sus objetivos estratégicos. En este sentido, se **tendría que consolidar la fórmula de los contratos programa con centros y departamentos** como mecanismo de planificación a corto y medio plazo, con el objetivo de otorgar recursos condicionados a la consecución de los compromisos pactados con los órganos de gobierno. Los contratos programa son, por lo tanto, un incentivo colectivo. El uso de incentivos se tiene que extender también a las personas, con la máxima equidad y transparencia, en aplicación del criterio de que no es justo ni viable el mismo tratamiento de todos los rendimientos individuales. Los incentivos utilizables son múltiples y los económicos, que se pueden utilizar (por ejemplo, como un complemento de calidad, propio de la UB y no consolidable), no son necesariamente los más valorados. La descarga de tareas burocráticas, las intensificaciones en las dedicaciones, el apoyo administrativo y técnico, o la concesión de becarios o técnicos, son a menudo el máximo estímulo para los mejor evaluados.

No menos importante es **la evaluación y mejora continua de los servicios universitarios**, que se tendría que llevar a cabo esencialmente con los mismos criterios y mecanismos: aparte de las acreditaciones preceptivas, hace falta extender la cultura de la calidad a este ámbito y profundizar en ella.

---

## 2. Universidad comprometida con la sociedad

La universidad tiene como misión fundamental formar el capital humano que necesitan las sociedades democráticas avanzadas. Asimismo, como institución generadora de conocimiento y motor de desarrollo social y económico, tiene que ser capaz de transferir a la sociedad que la financia conocimientos de interés tanto social y comunitario como económico y empresarial. En consecuencia, habrá que ser permeable a las demandas sociales en el momento de la definición, evaluación y actualización de programas y procesos de aprendizaje.

Las universidades, sin embargo, no pueden limitar sus propuestas a la formación para la inserción laboral de sus titulados. Tal como corresponde a las grandes universidades europeas, la UB tiene que saber combinar en su propuesta docente una formación para la ocupación con otra que permita a los estudiantes continuar formándose con un buen nivel de comprensión crítica y con buena disponibilidad para la autoformación. La fuerte vinculación de la docencia con la investigación, como hemos señalado, será un pilar importante de la universidad.

Al mismo tiempo, para avanzar en este sentido, el Plan marco UB Horizonte 2020 quiere profundizar e ir más allá de los cambios que promueve el proceso de convergencia europeo que se tiene que empezar a implantar muy pronto. Supone un cambio que afecta a la mayoría de los elementos que conforman la cultura docente de la universidad y, en consecuencia, a la manera de abordar el desarrollo profesional de su profesorado y personal técnico, de administración y servicios. En este segundo apartado del Plan marco se propone:

- **Impulsar una docencia que facilite a los ciudadanos el aprendizaje a lo largo de su vida.**
    - **Diseñar una oferta de grados fundamentada en las demandas sociales y los ámbitos de conocimiento en los que la UB destaca**, y promover al mismo tiempo una diversificación y especialización conducente al reconocimiento de títulos propios con prestigio.
    - **Convertir el primer año de estudios en un espacio para alcanzar la cultura de aprendizaje universitario** y adquirir las competencias necesarias para el buen rendimiento académico.
    - **Vertebrar la docencia en torno a equipos docentes formados por profesorado y personal técnico, y desarrollar las acciones tutoriales para el alumnado**, de manera que se adopten las prácticas docentes de las mejores universidades europeas.
    - **Establecer los mismos principios de calidad y responsabilidad en la oferta de formación continua (no reglada)** para mantener el compromiso de formación de calidad a lo largo de la vida de los ciudadanos.
  - **Aumentar los resultados de transferencia**, elevando hasta un 40 % el profesorado involucrado en actividades de transferencia, reforzando las estructuras de apoyo a la transferencia y promoviendo la cultura emprendedora.
  - **Desarrollar la implicación social y ciudadana de la UB** con el fin de alcanzar un papel más importante en la creación de opinión en la sociedad, impulsar prácticas docentes que combinen aprendizaje académico con servicio a la comunidad (aprendizaje-servicio), y promover la cultura.
-

## **2.1. Docencia de calidad para un aprendizaje a lo largo de la vida**

**La primera política para una universidad comprometida con la sociedad pretende impulsar una oferta docente de calidad, pensada para facilitar el aprendizaje a lo largo de la vida, de la siguiente manera:**

- configurando una **oferta docente de grado atractiva y adaptada** a un público diverso y con diferentes niveles de dedicación y de estudio;
- prestando **especial atención al primer año de estudios** como un espacio para introducir al alumnado en la cultura de aprendizaje universitario;
- consolidando **equipos docentes** como forma de abordar la docencia y el aprendizaje mediante la intensificación de la tutoría a lo largo de los estudios, y
- orientando de manera estratégica **la oferta de formación continua**.

### ***Oferta de grados adaptada***

Para alcanzar una oferta de grados atractiva, adaptada a un público diverso y con diferentes niveles de dedicación al estudio, habrá que dar una gran autonomía a los promotores de titulaciones, aunque **estableciendo previamente los criterios fundamentales que permitirían emprender la propuesta de una nueva titulación**, como los relativos a la demanda científica, social o profesional, a la previsión de nuevos estudiantes, etc. También se tendrá que reflexionar, **en el marco de la universidad, sobre qué campos están en condiciones de alcanzar una posición de liderazgo** (con planteamiento interuniversitario o sin él) y cuáles no (y establecer las alternativas más adecuadas en estos últimos casos). Es fundamental el aprovechamiento de dos elementos de flexibilidad que el nuevo marco permitirá utilizar: por un lado, la posibilidad de gozar de una mayor autonomía en el diseño y la propuesta de titulaciones y, por el otro, la práctica desaparición en este marco del área de conocimiento.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de estos criterios, se tendrá que promover la **participación de la sociedad en los consejos de titulación**, y se tendrán que establecer **procedimientos de análisis y de aprobación a escala de Campus**, no únicamente con carácter de cumplimiento de unos requisitos formales, sino introduciendo un proceso que implique un «valor añadido» al resultado final e incluya de manera relevante elementos de validación externa.

Con relación al problema de diseñar una oferta integral para responder a las diferentes demandas sociales, se considera imprescindible definir más esmeradamente los **objetivos de las titulaciones de grado y su tipología**. Las titulaciones de grado tienen que ofrecer posibilidades de ocupación y de inserción laboral en condiciones adecuadas a partir de la adquisición de competencias generales y específicas relevantes. Al mismo tiempo, tienen que fundamentar la posibilidad de continuar los estudios en un nivel superior en el contexto de los descriptores de Dublín (competencias genéricas para los niveles de grado y máster, definidos por la Joint Quality Initiative y sobradamente aceptados) y del Marco Europeo de Calificaciones (EQF, cuadro de correspondencias entre calificaciones otorgadas en los centros de enseñanza de los diferentes países de la Unión Europea).

---

El primer objetivo responde al concepto de «**relevancia para el mercado laboral**» que se busca generalmente para las titulaciones de grado. En este sentido hay que considerar el concepto de *ocupabilidad* (general y específica) o la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo, se corresponda o no con una profesión concreta asociada a la titulación, y diferenciarlo del de *profesión* o *ejercicio profesional pleno*. Habrá que determinar los objetivos de cada título de grado con respecto a la ocupabilidad de los graduados, entendida, no como elemento formal, sino como potencial para alcanzar una ocupación o para llevar a cabo alguna actividad de carácter autónomo. Esto marca una tendencia general, pero no tiene que excluir necesariamente la posibilidad de introducir títulos de grado con un enfoque diferente. Se puede analizar la posibilidad de ofrecer grados sin perspectiva específica de inserción laboral y, en este caso, hay que establecer los elementos diferenciales entre los dos tipos de grado con respecto al enfoque, la metodología y las competencias que se tienen que alcanzar.

El segundo objetivo se refiere a **la obtención, por parte del estudiante, de una capacitación suficiente para el acceso al nivel de posgrado**, tanto con respecto a las competencias genéricas que habría que alcanzar con cualquier titulación de grado, como a competencias específicas que pueden estar más asociadas a ámbitos disciplinarios (o multidisciplinares) o profesionales. En todo caso, es fundamental evitar cualquier tipo de continuidad mecánica entre grado y posgrado.

Conviene ofrecer posibilidades curriculares atractivas a los estudiantes con un buen nivel como primer paso para fundamentar una política de excelencia en el ámbito del posgrado. Asimismo, conviene introducir otros **elementos de atracción y diversificación en los títulos de grado** que conserven la coherencia formativa y **ofrezcan un nivel de especialización** en los casos adecuados **que serían reconocidos como títulos propios de la Universidad**. Para mantener la coherencia global del sistema, habría que determinar a qué nivel del EQF, en función de sus objetivos, corresponde cada uno de los títulos planteados. En el establecimiento de estos itinerarios o programas se podrían utilizar módulos de una sola titulación, módulos de diferentes titulaciones y otros módulos formativos.

Cabe decir que esta política podría quedar muy limitada en el futuro si no se tienen en cuenta estos criterios en los planes de estudios adaptados al EEES que se debaten en la actualidad.

### ***Primer año de estudios potenciador del buen rendimiento académico***

En muchos países, las universidades suelen seleccionar a sus estudiantes y crean un filtro que favorece un entorno de máximo rendimiento académico. La UB tendría que desarrollar alternativas para que el primer año sea un buen espacio en el que los estudiantes:

- se introduzcan en **la cultura del aprendizaje universitario**;
- dispongan de una **acción tutorial** que facilite un buen aprovechamiento y, si es necesario, una buena elección de estudios a partir del segundo año; y
- alcancen las **condiciones y competencias necesarias para abordar los siguientes años** con un buen nivel de aprovechamiento personal y de rendimiento académico.

Un buen rendimiento en este primer año debe ser, en cualquier caso, una condición necesaria para continuar los estudios.

---

El acceso a la universidad no es uniforme ni en las expectativas de los que inician los estudios ni en su perfil. Tampoco es igual el nivel de competencias básicas que los distintos estudiantes de primer año poseen al iniciar los estudios en la universidad. Por consiguiente, es difícil apostar por un modelo único de oferta formativa en el primer año. Estos problemas se hacen todavía más patentes en universidades como la UB que, dentro de sus posibilidades, se compromete con la misión de ser una universidad abierta a todas las personas que quieran estudiar y aprender de veras y que, al mismo tiempo, quiere ser una universidad atractiva para los mejores estudiantes y de calidad para todos los que la escojan para iniciar sus estudios.

Así, **hay que analizar, en el seno de cada titulación**, diferentes aspectos:

- **Dada la actual relevancia de la formación a lo largo de la vida, el planteamiento de varios itinerarios** que prevean una dedicación a tiempo completo y otra a tiempo parcial, con el mismo nivel de exigencia y rendimiento.
- La definición de las **competencias genéricas**, los contenidos de aprendizaje y los lenguajes formales propios de cada ámbito disciplinario que hay que dominar con fluidez para iniciar y aprovechar con eficacia los estudios universitarios de primer año en cada titulación. Estos conocimientos y un buen dominio del vocabulario básico y de la comprensión de textos propios de cada ámbito disciplinario en lengua inglesa tendrían que ser requisitos mínimos para acceder al segundo año de los estudios de cada titulación.
- La realización de acciones proactivas para **facilitar la incorporación a la universidad desde el bachillerato y la formación profesional de grado superior**, incidiendo en sus estudiantes y, en especial, en los de los últimos cursos de la educación secundaria, a fin de que su incorporación a la universidad se produzca en buenas condiciones de aprendizaje. En especial, hay que desarrollar competencias relacionadas con el aprendizaje autónomo, la autoexigencia de esfuerzo y constancia en el estudio, y la confianza en uno mismo.
- **La definición, en el contexto de cada titulación, de la tutoría de primer año de estudios, a la cual hay que prestar una atención especial.** Es en esta etapa donde el estudiante tiene que afrontar la mayor parte de las novedades. Además, en bastantes casos, se tiene que añadir la incertidumbre sobre su verdadera vocación hacia la titulación escogida. En los apartados siguientes se trata con más detenimiento la acción tutorial que propone el Plan marco.

### ***Equipos docentes y acción tutorial***

Se propone adoptar y/o intensificar dos prácticas comunes en las mejores universidades públicas europeas: la **creación y consolidación de equipos docentes como forma de abordar la docencia y el aprendizaje en la UB, y el desarrollo de la acción tutorial.**

Las referencias internacionales sobre **equipos docentes muestran una gran variedad de posibilidades** según los contextos y los objetivos. También muestran cómo éstos han adoptado diferentes formatos, composiciones y funciones en cada universidad. En este Plan marco se entiende el equipo docente como una unidad de trabajo docente relacionada con una materia o un conjunto de materias. Convendría que la constitución de equipos docentes se configurara de manera gradual para que su consolidación comporte un cambio real en la cultura docente del profesorado y del personal colaborador.

---

No se trata de una nueva estructura, sino de un sistema que articula el conjunto de procesos de docencia y aprendizaje, e integra el conjunto de funciones y actividades docentes que se llevan a cabo en torno a una materia o grupo de materias. **El equipo docente se plantea como un conjunto de académicos, técnicos en docencia y en recursos de aprendizaje y documentación, con la participación de estudiantes de posgrado y/o doctorado**, que es el referente de la acción formativa de la universidad en un ámbito docente. Es una propuesta pensada para mejorar la calidad de la docencia y el rendimiento de los estudiantes. La configuración de la actividad docente sobre la base de equipos docentes pretende que los miembros del equipo, en especial el profesorado, revise su práctica de manera sistemática y continua. También tiene como objetivo integrar las tecnologías de la información y la documentación en los procesos de docencia y aprendizaje, incorporar innovaciones y experiencias logradas en su ámbito docente de manera natural y habitual, y permitir el seguimiento, la evaluación y la mejora de la calidad. Se pretende que esta evaluación no se haga solamente desde la perspectiva del profesorado, sino también desde la de los técnicos y, en especial, la de los estudiantes que ahora ya estén graduados y cursen estudios de posgrado.

Los equipos docentes pueden permitir, en primer lugar, **superar la fragmentación del conocimiento** que se ofrece a través de las distintas asignaturas y facilitar la evaluación continua.

En segundo lugar, pueden contribuir a **potenciar el trabajo colaborativo e innovador** del profesorado y orientar las actividades de aprendizaje y docencia hacia la consecución de competencias expresadas en **resultados de aprendizaje**.

En tercer lugar, pueden ser un buen **espacio de trabajo docente interdisciplinario** en el que **incorporar al profesorado novel y un espacio de formación donde los estudiantes de doctorado** se puedan iniciar en tareas de colaboración docente, y los jóvenes profesores e investigadores, en tareas de diseño y planificación docente.

En cuarto lugar, también es un buen espacio donde **integrar proyectos de innovación docente** o promover la investigación en docencia y educación superior.

En definitiva, lo que se pretende es un cambio en la cultura docente de los académicos, que facilite la actividad cooperativa y colaborativa del profesorado y el resto de personal implicado en la mejora de la calidad de la docencia y del rendimiento del aprendizaje de los estudiantes.

El segundo elemento identificado como práctica propia de las mejores universidades es la larga tradición en el **desarrollo de las acciones tutoriales**. Muchos de los modelos ensayados en otros países no se pueden aplicar directamente en nuestra Universidad, ya que las condiciones de entorno son bastante distintas. Sin embargo, y a pesar de las diferencias, la tutoría es una pieza clave, tanto en su vertiente de atención al estudiante como en la de retorno a la titulación para la detección de disfunciones.

Conviene acompañar al estudiante a lo largo de su estancia en la universidad y **detectar los problemas que puedan afectar a su rendimiento**, como la falta de motivación, el fracaso académico, o una gestión del tiempo incorrecta o ineficaz, entre otros factores. En este sentido, hay que destacar la importancia de disponer, en cada titulación, de una **tutoría de orientación curricular a lo largo de la carrera**.

---

Este tipo de asesoramiento es diferente en cada momento de la estancia del estudiante en la universidad, ya que sus necesidades informativas y de orientación se van modificando a lo largo de los tres estadios diferenciados de la vida universitaria del estudiante: el inicio, la mitad de la carrera y el final de los estudios. Sin duda, la acción de este tipo de tutoría ayuda a los estudiantes a mejorar el rendimiento académico y las estrategias de futuro.

Además del diálogo tutor-estudiante, la institución puede obtener información de primera mano sobre el funcionamiento de la enseñanza y el centro, que se tendrá que canalizar adecuadamente para corregir disfunciones y mejorar procesos. En todo caso, la eficacia de la tutoría de orientación curricular dependerá de su contextualización en el seno de cada titulación, y de la valía académica y del reconocimiento personal del profesorado tutor.

La tutoría se tiene que enmarcar dentro de un **plan de acción tutorial de la titulación**, que debe contener otras acciones concurrentes para complementar la tarea directa del profesorado tutor. La universidad tiene que promover **servicios de apoyo al tutor** que le proporcionen información actualizada sobre normativas y servicios académicos que estén relacionados con los estudiantes y que le permitan consultar las cuestiones no profesionales que afectan a su función tutorial. El objetivo debe ser que la atención al estudiante sea eficaz y que el aprovechamiento de recursos y tiempo sea óptimo y esté orientado a la mejora del rendimiento y desarrollo personal del estudiante en la universidad. Las características personales requeridas en un profesor tutor, como, por ejemplo, la empatía, la madurez, la responsabilidad, la voluntad, la disponibilidad de atención a los estudiantes y a su propia formación, y el conocimiento de la titulación y de su entorno profesional, ayudan significativamente a conseguir este objetivo.

En consecuencia, es necesario que cada titulación preste especial atención a la selección del profesorado tutor, a la definición del modelo de tutoría de grado y máster que hay que desarrollar en función de la titulación y la tipología de estudiantes, y al establecimiento de tutorías diferenciadas para el primer año de estudios, si se considera necesario.

Complementariamente a la tutoría que se propone, hay que **promover y regular un conjunto de acciones de guía y de atención a los estudiantes en relación con los aprendizajes por materias o conjuntos de materias que esté cursando**. Estas acciones, que se tienen que integrar en las actividades de los diferentes equipos docentes y que tienen que llevar a cabo los miembros de cada equipo, suponen una pieza clave del proceso de aprendizaje del estudiante. Cabe destacar los siguientes factores:

- la incorporación de los criterios ECTS (European Credit Transfer System);
- la incorporación gradual de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de docencia y aprendizaje; y
- la integración progresiva de espacios presenciales y no presenciales en la docencia de las universidades, como sucede en la UB.

### ***Oferta de formación continua de calidad***

**Se propone orientar de manera estratégica la oferta de formación continua y establecer los mismos principios de calidad y responsabilidad que en la formación de grados y másteres oficiales.** Hay que entender la formación inicial y continua como un todo, en clave

---

de competencias para «aprender a aprender» y para la autoformación, de manera que la futura persona titulada esté motivada y sea competente para continuar el proceso de aprendizaje a lo largo de la vida.

La sociedad de la información y el aprendizaje genera nuevas necesidades formativas que no se agotan en la formación ligada a la carrera profesional o en cursos de actualización y programas de formación a medida, *in company*. La formación continua también es la herramienta para favorecer la movilidad de las personas y la adaptación a los cambios del entorno. La formación superior orientada al desarrollo personal, cultural, científico y artístico de la población, no entendida solamente como conjunto de profesionales sino de ciudadanos y ciudadanas, es un tipo de formación que crece aceleradamente en nuestra sociedad.

Además, la sociedad de la información también es la sociedad de las tecnologías de la comunicación y la documentación, lo cual permite nuevos escenarios para la formación y el aprendizaje. La integración de estas tecnologías en los procesos de docencia y aprendizaje de la Universidad de Barcelona ya es un hecho en la mayoría de prácticas docentes de las titulaciones de formación inicial y en las propuestas de formación continua. Prácticamente se puede afirmar que la Universidad de Barcelona avanza hacia un modelo docente y formativo que combina espacios y momentos de docencia y aprendizaje presenciales con otros no presenciales, utilizando, cada vez más, entornos y materiales que integran tecnologías para el aprendizaje, la comunicación y la documentación.

En este sentido, la UB tendría que generar las sinergias necesarias para que los recursos y las unidades al servicio de los procesos de aprendizaje y docencia **integren las tecnologías de la información y la documentación, y coordinen sus acciones tanto en la formación inicial como en la continua**. Además, es necesario emplear recursos y compartir una política integral sobre el uso y el aprovechamiento de estas tecnologías puestas al servicio de los procesos de docencia y aprendizaje, tanto presenciales como no presenciales.

Dado que se propone la creación de una Escuela de Posgrado que vertebré la oferta de másteres y doctorados con mayor prestigio y proyección internacional, la UB también tendría que aspirar a conformar un Instituto de Formación Continua de la UB, que:

- establezca **los diferentes objetivos** que se quieren alcanzar con la formación continua;
- **configure de manera transparente la oferta**, según el tipo de formación, el agente que la propone y los posibles usuarios a quienes se dirige, y
- procure evaluar la calidad de su oferta.

Es por ello que, en primer lugar, habrá que garantizar la colaboración y la coordinación entre todas las unidades implicadas con la finalidad de que su gestión, su promoción y su responsabilidad se ajusten tanto como sea posible al público al que dirigen su oferta. Actualmente, la Universidad de Barcelona desarrolla acciones de formación continua a través de sus centros, departamentos e institutos. Progresivamente, tiene que ser el Instituto de Formación Continua de la UB el que aglutine esta oferta de formación continua, que debe atraer al profesorado mediante iniciativas relacionadas con este tipo de formación. Por lo tanto, se trata de ir configurando **una política de formación continua integrada**. A este efecto, se propone la creación de un Comité de Formación Continua.

En segundo lugar, **habrá que incorporar la cultura de la evaluación de la calidad en la formación continua**, que no consista tan sólo en valorar la satisfacción del usuario, sino que sea flexible y ágil, para que esta formación se adapte al entorno cambiante.

---

En tercer lugar, convendría **integrar acciones y establecer alianzas con otras universidades**, con el fin de ofrecer y promover una oferta de formación continua conjunta e identificable con la ciudad de Barcelona. Además de hacer la oferta más atractiva para los estudiantes internacionales, podría significar un mejor aprovechamiento de los recursos de las distintas universidades, y una acción de sinergia y complementariedad que comportaría una mayor calidad.

En cuarto lugar, la Universidad de Barcelona puede ejercer un papel clave en la formación de una ciudadanía más activa, crítica y culta en la actual sociedad de la información, la diversidad y las tecnologías. En este sentido y a modo de ejemplo, la Universidad de Barcelona podría proponer **programas de formación superior dirigidas a sectores específicos de la población adulta, con titulación superior o sin ella**.

## **2.2. Transferencia útil de conocimientos y tecnología**

**La segunda política propuesta por una universidad comprometida con la sociedad es el desarrollo de la transferencia de conocimientos y tecnología entre la universidad y la sociedad.**

El incremento de conocimiento es una fuente de progreso, no sólo económico. La universidad generadora de conocimiento no se puede limitar a atesorar sabiduría, sino que lo debe compartir con la sociedad. La sociedad pide que el esfuerzo financiador de la investigación universitaria contribuya decisivamente a su progreso económico, tecnológico, social y cultural. En definitiva, se trata de transformar conocimiento en valor.

Una universidad al servicio de la sociedad tiene que ser permeable a sus aspiraciones, preguntas y problemas, y tiene que compartir con esta sociedad la búsqueda de respuestas y soluciones. El **diálogo permanente con el entorno** es una condición imprescindible para que la universidad cumpla esta función de servicio en todas sus actividades, tanto docentes como de investigación, transferencia e innovación. Son muchos los ciudadanos individuales y los grupos sociales sobre los cuales puede influir la actividad universitaria, y a los cuales interesa que la universidad alcance el éxito en sus misiones. La UB tiene que **reforzar y articular la participación de su entorno** público y privado en la discusión y el desarrollo de sus políticas. Esta participación se tiene que extender a administraciones e instituciones públicas, empresarios y trabajadores, gestores y creadores culturales y artísticos, y profesionales del mundo de la educación, de la salud, de los archivos y museos, del derecho y de la justicia, de la economía y de las finanzas, de la industria, etc. Establecer vínculos estrechos con la sociedad confiere relevancia a la investigación universitaria y permite generar más y mejores formas de cooperación. En muchas universidades extranjeras hay potentes asociaciones de **antiguos alumnos** que tienen un papel activo y protagonista en el establecimiento de estos vínculos. En este sentido, la UB tiene casi todo el camino por recorrer.

La función de servicio se tiene que materializar, en primer lugar, en la **transferencia de conocimiento y tecnología**. Los conocimientos y las tecnologías transferibles se tienen que generar previamente y la UB no puede perder de vista que su capacidad de transferencia se sustenta en la investigación básica, disciplinaria o temática. Prescindir de esta investigación supondría agotar la fuente de conocimiento transferible y, a largo plazo, no es sostenible. Además, la investigación universitaria no puede dejar de complementar la investigación

---

industrial. Reafirmar el valor de la investigación básica no implica de ninguna manera el olvido ni el desprecio de la investigación más orientada y aplicada. Las fronteras entre los distintos tipos de investigación son, a menudo, difusas y las transiciones de unos a otros pueden ser muy rápidas. El único **requisito exigible a cualquier tipo de investigación es que sea relevante y de calidad.**

La UB tendría que aspirar a que, en el 2020, cerca de la mitad de su tarea investigadora tuviera elementos transferibles. Si uno de los objetivos de este Plan marco es que el 80 % de los profesores sean activos en investigación en el 2020, otro es que **el 40 % esté involucrado en actividades de transferencia** (actualmente sólo un 13 % lo está, según datos de 2007). El objetivo no es hacer investigación necesariamente transferible, sino que no se pierda ninguna oportunidad de transferir sus resultados. La transferencia tiene que abarcar todos los ámbitos del conocimiento, no sólo las ciencias naturales o las ciencias médicas. Hay bastantes ejemplos vigentes de que esta posibilidad es real.

Para crear las **condiciones que permitan alcanzar el objetivo de transferencia:**

- Los investigadores tienen que estar particularmente atentos a las posibilidades de transferencia que se presenten.
- Las actividades de transferencia de los investigadores de la UB se tienen que evaluar como mérito y se tiene que ponderar su valor con respecto al de otros indicadores tradicionalmente evaluados (proyectos públicos, publicaciones, dirección de tesis, etc.).
- Se tienen que establecer canales de comunicación ágiles y eficaces para que las invenciones resultantes de la investigación en todos los ámbitos sean conocidas por los gestores profesionales de la transferencia y la innovación de la UB.
- Se tienen que inducir los cambios de mentalidad necesarios para acercar a los investigadores al mundo de las empresas y los organismos, sean públicos o privados. Para conseguirlo, se deberán dar los siguientes pasos:
  - ayudar a los investigadores a identificar el potencial de transferencia y de innovación de su investigación;
  - mostrar a los investigadores que no hay contradicción entre la investigación básica de calidad y un alto nivel de actividades de transferencia y de innovación;
  - informar a las empresas del interés potencial de la investigación universitaria y de los beneficios que se pueden derivar;
  - contrarrestar la percepción de las empresas de que la investigación universitaria es tan sólo una finalidad en sí misma;
  - ofrecer a las empresas, desde el centro de transferencia e innovación, asesoramiento sobre las posibilidades de los investigadores de la UB de responder a sus problemas, y
  - ayudar a encontrar el encaje entre las competencias y aspiraciones de los investigadores de la UB, y las necesidades y los objetivos de las empresas.

Todas las variantes de la transferencia de conocimientos y tecnología pueden ser útiles y se tienen que explotar adecuadamente. Una de estas variantes es la **consultoría**, que tan frecuente resulta en las universidades extranjeras. Quizás falta tradición al respecto en nuestro entorno y no hay datos precisos sobre la participación de los investigadores de la UB en

---

actividades de consultoría. En cualquier caso, se debe considerar una pieza importante de las relaciones universidad-empresa.

El tipo de transferencia más utilizado es el establecimiento de **contratos y convenios de investigación con empresas y administraciones**. Estos contratos se originan a menudo como **respuesta a la demanda de las empresas**, normalmente del entorno geográfico. Muchas empresas del entorno ya conocen los grupos investigadores de la UB que mejor pueden responder a sus problemas, pero corresponde al centro de transferencia e innovación tener toda la información necesaria para orientarlas hacia los grupos idóneos, en caso de que no la tengan. Otro tipo de contrato **está impulsado por conocimientos y tecnologías propias**. Esta variante, frecuentemente generada a partir de investigación básica, es la que conviene estimular con más fuerza, dado que tiene un potencial de retorno muy superior, pero también es la más difícil de conseguir. La razón es que las posibles empresas interesadas no se encuentran necesariamente en el entorno geográfico próximo y hay que ir a buscarlas allí donde estén. Es bastante significativo que los países con más transferencia universidad-empresa son los que tienen industrias más potentes y con más capacidad para absorber los resultados de la investigación universitaria. El apoyo que debe recibir el investigador que desea transferir conocimientos y tecnologías propios es, pues, mucho más importante. Si no se encuentran empresas interesadas, una alternativa interesante es la creación de empresas de base tecnológica en el propio entorno universitario, como se comenta más adelante.

Cuando el diálogo con las empresas del entorno es fluido y la comunicación es intensa, se puede llegar a plantear la contratación temporal, por parte de las empresas, de investigadores universitarios. **La movilidad de los investigadores a las empresas y otras instituciones y desde estas empresas e instituciones**, fuerza relacionada con los objetivos de la transferencia, no es nada infrecuente en otros países, pero es muy poco habitual en nuestras universidades, en las que resulta muy infrecuente el regreso de alguien que ha marchado a alguna empresa o institución. La reciente modificación de la LOU aborda tímidamente esta cuestión. La UB tendría que prever y regular el ejercicio, reduciendo trabas y favoreciendo que la movilidad de los investigadores se pueda producir, en las condiciones que se determinen, sin perjudicar a los mismos investigadores ni a sus departamentos.

La propiedad intelectual de los resultados de la labor de los investigadores de la UB se tiene que proteger con **patentes**, siempre que se derive un posible interés comercial. Éste es seguramente uno de los aspectos en el que el avance de la transferencia de la UB se hace más necesario. Aunque el número de patentes ha aumentado durante los últimos años, todavía es bajo si se compara con el de otras universidades e instituciones de investigación europeas. Los investigadores tienen que saber que patentar y publicar son acciones perfectamente compatibles si se controlan adecuadamente los tiempos. Para conseguir incrementar el número de patentes tienen que confluír otros factores, la mayoría de los cuales escapan a las posibilidades y competencias de los mismos investigadores. Estos factores son:

- El análisis, por parte de los profesionales, de la transferencia sobre la patentabilidad de una innovación y sobre su posible interés comercial.
  - La valorización de los resultados de la investigación, con el objetivo de aumentar su potencial de transferencia, mediante orientación especializada y ayudas económicas para hacer frente a gastos de ejecución y de personal no cubiertas por los proyectos de investigación.
  - La generación de la patente y una cierta capacidad de inversión en los gastos derivados y de asunción de riesgos en el eventual mantenimiento de una patente.
-

El objetivo último de patentar es conseguir **transferir o licenciar** en las empresas los derechos para explotar **las patentes**. Patentes y licencias se encuentran entre los productos de transferencia más genuinamente universitarios. Una vez más, encontrar empresas interesadas y con el potencial necesario para absorber y adquirir nuevas tecnologías basadas en el conocimiento puede ser una tarea enormemente laboriosa y difícil. Los investigadores pueden y tienen que ayudar a conseguirlo, pero la tarea es propia de los profesionales de la transferencia. Un porcentaje de éxito en patentes licenciadas de aproximadamente el 35 % se puede considerar satisfactorio.

La UB es pionera en la creación **de estructuras de transferencia e innovación**. Sin estas estructuras difícilmente se habrían podido alcanzar los niveles actuales de transferencia. Con la perspectiva del Horizonte 2020, el estímulo de las actividades de transferencia de conocimientos y tecnología de los investigadores de la UB y el apoyo institucional que tienen que recibir requieren:

- Reforzar las estructuras de transferencia e innovación de la UB con los recursos materiales y humanos que permitan abarcar todos los ámbitos del conocimiento.
- Refundir en una sola estructura potente de transferencia e innovación todas las estructuras que llevan a cabo estas actividades en la UB o en las entidades participadas por la UB: fundaciones, centro de innovación, Parque Científico de Barcelona (PCB), etc. El objetivo de una ventanilla única tanto para los investigadores de la UB como para las empresas no tendría que ser una utopía.
- Impulsar las relaciones de cooperación (y de gestión en red para ganar masa crítica) con las estructuras de investigación y transferencia de otras universidades y administraciones, estatales o extranjeras, para conseguir transferir los productos de la innovación allí donde haya empresas capaces de absorberlos.

Un capítulo aparte merece la **innovación, entendida como actividad emprendedora** en el entorno universitario, generada a partir de los resultados de la investigación. A pesar de que sólo un cierto tipo de resultados de la investigación académica se comercializa mejor a través de nuevas empresas de base tecnológica (*start-ups* o *spin-offs*), la sociedad reclama un papel más activo de las universidades en el impulso de la economía del conocimiento. Es cierto que en Europa las mejores universidades destacan también por su capacidad de creación de empresas.

Muchos de los comentarios y las propuestas sobre transferencia son extensibles a la innovación. El impulso de una **UB innovadora** es todavía más exigente, sobre todo porque excede todavía más las competencias exigibles a un investigador universitario y, por lo tanto, el apoyo institucional que tiene que recibir es muy superior. Los proyectos de creación de *start-ups* se tienen que analizar con rigor y las empresas se tienen que incubar en un entorno diferente del habitual (como sucede en el Parque Científico de Barcelona), en el que reciban apoyo de gestión empresarial, facilidades para el acceso a capital semilla y un seguimiento esmerado de sus actividades y resultados. Para estimular a los investigadores a considerar las oportunidades de innovación industrial y de creación de empresas, hay que incentivarlos con ayudas económicas, personal de apoyo, dotación de espacios, valoración académica y descarga de otras tareas.

---

Como el espíritu emprendedor no surge de un día para otro, hay que generar en la UB un clima dinámico de innovación que fomente en todos los ámbitos la **cultura emprendedora**. Se tendría que crear un entorno universitario en el que la actividad emprendedora pueda prosperar. Una iniciativa acertada podría ser la introducción de formación en emprendizaje en muchas titulaciones, más genérica en las de grado y más específica en las enseñanzas de máster y doctorado. Esta formación se tendría que hacer extensiva también a los investigadores jóvenes. Otra posibilidad que se podría llevar a cabo es la creación de nuevas titulaciones relacionadas, por ejemplo, con el emprendizaje social, habitual en muchas universidades europeas.

### **2.3. Implicación con la sociedad**

**La tercera política propuesta por una universidad comprometida con la sociedad es aumentar la implicación social y ciudadana de la UB.** Las universidades, y en especial las universidades financiadas con fondos públicos, tienen que asumir su responsabilidad social como institución y contribuir a la mejora de las condiciones de vida y del nivel de cohesión e inclusión social de la comunidad donde estén ubicadas, así como al desarrollo económico sostenible del territorio de influencia.

Las mejores universidades, como ya se ha manifestado, se caracterizan por un **diálogo permanente y una fuerte interacción con su entorno**. Esta interacción se tiene que basar en espacios comunes de diálogo y en actividades que faciliten la respuesta de la universidad y de la comunidad universitaria a las demandas y necesidades de la sociedad. Como señala el documento *Le rôle public de l'université* de CRE-action (Conferencia de Rectores Europeos - 1998), los problemas de exclusión, el aumento de las necesidades colectivas (que el mercado no tomará nunca en consideración) o la difusión de la cultura y los conocimientos son campos obvios de cooperación conjunta posible. Ya se ha hecho referencia en este Plan a la necesidad de crear una comunidad científica interdisciplinaria capaz de abordar problemas sociales, encontrar aliados en la sociedad y crear opinión. De esta manera **la universidad se hará partícipe activo de un diálogo social con otras entidades para proponer nuevas vías y nuevos horizontes**. Las universidades que consideran estos objetivos de **responsabilidad social** como propios dedican recursos humanos y creatividad a diferentes tipos de iniciativas: ofertas de prácticas voluntarias de los estudiantes y profesorado, prestación de servicios de iniciativa compartida dirigidos a la comunidad, promoción cultural, educación permanente dirigida a la población en general, etc.

La UB ya tiene la tradición de empezar proyectos de investigación y de formación ligados a la comunidad, que se engloban en la denominación de *educación permanente*. La UB también ha prestado servicios a su entorno que hacen posible un cierto vínculo **de intereses y objetivos compartidos entre universidad y sociedad**. Algunas de estas actividades se llevan a cabo con el Consejo Social y otros van más allá del mismo espacio del Consejo y afectan directamente a personas y problemas del entorno próximo de la Universidad. Sin embargo, también es cierto que estas actividades deberían tener más reconocimiento y resonancia en la universidad y en la sociedad.

La UB puede dar un paso más y afrontar el horizonte 2020 con la puesta en marcha progresiva de **prácticas de aprendizaje-servicio que integren aprendizajes de carácter académico con la prestación de servicios a la comunidad** y que formen parte de los planes

---

docentes de las diferentes titulaciones y/o asignaturas, y que también se puedan incluir en ciertos proyectos de investigación e innovación.

Son actividades de carácter docente y de investigación que, manteniendo el rigor y las características de la actividad académica, incorporan como elemento clave el contexto y el servicio para la mejora de las condiciones de vida y del nivel de inclusión y cohesión social de su entorno, o para contribuir al desarrollo económico sostenible. Son actividades que hacen de la universidad no sólo un espacio de aprendizaje e investigación, e incluso donde prestar servicios de voluntariado, sino especialmente un **espacio de aprendizaje ético** donde construir conocimiento con un claro compromiso de responsabilidad social. Integrar aprendizaje e investigación con prestación de servicios a la comunidad es una manera no sólo de aprender a ser un buen profesional y un buen investigador, sino también de contribuir a la formación de una generación de **ciudadanos activos** interesados en profundizar en los valores propios de una sociedad que quiere ser más democrática y participativa. Asimismo, es una forma directa de reconocimiento hacia la sociedad que financia la UB.

En este sentido, habría que coordinar las acciones de responsabilidad social desarrolladas por la Universidad de Barcelona como tal, a través de sus unidades (bibliotecas, hospitales, centros deportivos, culturales y artísticos, etc.), de la Fundación Solidaridad UB y de las iniciativas del Consejo Social, y promover que los planes docentes y los proyectos de investigación e innovación incorporen actividades de aprendizaje-servicio.

---

### 3. Acompañar la transformación: hacia el 2020

Los procesos de convergencia europea, las continuas reformas de las leyes universitarias, la creciente importancia de la evaluación, los esfuerzos por promover una máxima permeabilidad con la empresa, etc., se tienen que interpretar como respuestas más o menos acertadas, por parte de administraciones y universidades, a una situación de **fatiga del sistema universitario vigente**. Comparado con otras organizaciones basadas en el conocimiento, el marco organizativo universitario ciertamente **ha dificultado su adaptación a los cambios** sociales, tecnológicos, culturales, económicos, etc., que se han producido durante los últimos decenios y que han motivado una exigencia mayor en las universidades.

Sin embargo, hay que remarcar que la mayor parte de la comunidad universitaria ha reaccionado de forma razonable en este escenario nuevo y complejo. Esta reacción sólo se puede explicar por el carácter vocacional que comporta la carrera académica y por los arraigados valores de servicio público de una parte significativa del profesorado y del personal de administración y servicios. Dicho esto, no se considera sostenible esta situación, que ya está **causando un cierto desánimo** en la comunidad universitaria y una **desconfianza** por parte de los financiadores, que no ven que el aumento de los recursos sea una solución a los problemas que sufre la Universidad si no se acompaña de otras medidas.

Tras analizar las dificultades que han encontrado repetidamente los diferentes equipos de gobierno de la UB para abordar los mismos nudos gordianos que ha identificado el Plan marco, parece evidente que las políticas propuestas en los objetivos estratégicos no se pueden alcanzar sin **un cambio de la cultura de gobierno de la universidad**. La organización de la universidad y de los procesos de toma de decisiones tiene que estar al servicio de la investigación y la docencia. Hace falta un modelo de gobernanza que cuide de los estudiantes, haga posible que el profesorado y el personal de apoyo lleve a cabo sus tareas de manera adecuada, permita ejercer el gobierno a los que han sido elegidos, evalúe y exija la rendición de cuentas a los que tienen responsabilidades, esté atento a los cambios sociales y culturales, y a los desarrollos técnicos y científicos, y esté presente en la comunidad universitaria y en la ciudad. Para poder alcanzar el nivel de resultados de las universidades públicas que nos son referentes, tendremos que encontrar fórmulas que nos permitan **tomar decisiones con el mismo rigor, y contratar personal y asignar recursos de manera consecuente**. Son estas universidades las que están sirviendo de ejemplo al resto de las universidades europeas y las que ya empiezan a inspirar las políticas universitarias de los estados miembros de la Unión Europea. Los gobiernos están haciendo los primeros pasos para favorecer una mayor **autonomía universitaria, que, como contrapartida, exige la rendición de cuentas a la sociedad y el reconocimiento bien definido y preciso de las diferentes responsabilidades individuales**. Pero difícilmente se podrán promover la responsabilidad, el reconocimiento y la autonomía en el marco organizativo vigente. En la actualidad, la responsabilidad de gobierno se diluye en multitud de órganos colegiados y comisiones, y los resultados positivos o negativos de sus decisiones afectan en general a la universidad (y su presupuesto) en su conjunto, pero no a sus protagonistas. Dar autonomía a una universidad y a sus unidades quiere decir **dar capacidad real de decisión, incluyendo el presupuesto que tiene asociado, pero también hacer partícipes de las consecuencias de las decisiones a sus responsables**, sean individuales o colectivos, y reconocer y compensar esta asunción de responsabilidad.

La ineficacia del modelo actual de gobierno de la universidad muestra la fragilidad que tiene la generalización de la decisión colegiada, que, paradójicamente, ha contribuido a un

---

debilitamiento de la comunidad universitaria como colectivo. Un objetivo primordial de la UB es **recuperar el espíritu de colectivo universitario, con una mayor eficacia y eficiencia del esfuerzo dedicado a colaborar en el gobierno de la universidad, y un debate menos burocratizado y más presente en el día a día de la universidad**. Este espíritu se tiene que ver reforzado por una organización que favorezca de manera sistemática el **trabajo en equipo** de estudiantes, profesorado y personal de apoyo en las tareas de aprendizaje, docencia, investigación, transferencia y extensión cultural.

Por lo tanto, se propone:

- **Establecer una organización compatible con el ejercicio de la responsabilidad y la rendición de cuentas, y simplificar las estructuras**, con el fin de mejorar la autonomía y gobernabilidad de la UB, así como la eficacia y la eficiencia.
- **Gestionar estratégicamente los recursos**, desarrollando el equipo humano con visión estratégica, y asignando los recursos financieros en función de las prioridades de la UB, y del resultado de la evaluación y de la rendición de cuentas.
- **Mejorar la proyección interna y externa** del perfil propio de la UB, partiendo de una mayor cohesión interna.

### ***3.1. Gobernabilidad: autonomía con rendición de cuentas y simplificación de estructuras***

**La primera política propuesta para acompañar la transformación de la UB es la mejora de su gobernabilidad, con más autonomía y rendición de cuentas, y con la simplificación de sus estructuras.**

La gobernabilidad es la capacidad de formular e implementar políticas públicas por parte de un gobierno. Esta definición se puede traducir como la capacidad de conducción de la universidad hacia los hitos que se ha propuesto y, por lo tanto, es la capacidad de actuar eficazmente y legítimamente, y de sumar voluntades entorno a un proyecto que sintetice la identidad de la institución como cuerpo unitario al servicio de la sociedad. Internamente, la gobernabilidad tiene que ver con la dirección cotidiana de la institución, que implica la toma diaria de decisiones, y por lo tanto tiene que estar sometida a un diseño de estructuras de autoridad y de exigencia de responsabilidades.

La gobernabilidad proporciona, pues, el escenario institucional en el que se desarrolla el trabajo universitario, desde las funciones docentes y las actividades de investigación hasta las tareas de difusión, intercambio, etc. Al mismo tiempo, afecta a las actividades administrativas especializadas, como la recaudación de fondos, la planificación financiera, la gestión de los recursos humanos y la gestión de los diversos programas institucionales. El resultado de estos fenómenos es una complejidad creciente de las instituciones universitarias, difíciles de gestionar cuando coexisten una diversidad de objetivos y misiones. Responder a los cambios requiere una institución flexible con capacidad para adaptarse a las múltiples demandas sociales. La respuesta a las demandas es difícil de dar desde estructuras rígidas y de respuesta lenta como lo son las de las universidades españolas.

---

En Europa, hay una tendencia creciente al aumento de la autonomía universitaria en los países en los que el Estado era fuertemente intervencionista y, por contra, una creciente intervención indirecta del Estado, a través de la rendición de cuentas y de los sistemas de financiación condicionada, en aquéllos en los que las universidades poseían una situación de notable independencia. Así, **los sistemas universitarios modernos tienden a un aumento del autogobierno y de la autonomía universitaria**, con la modificación, cuando ha sido necesario, del marco jurídico de referencia mediante la creación de estructuras centrales con importantes competencias y con un gran control sobre la institución. Paralelamente, se ha procedido a **dotar de más autoridad a los responsables universitarios y a crear órganos de gobierno ejecutivos con amplias competencias que toman las decisiones en materia de recursos**. La agrupación y simplificación de las estructuras propuesta anteriormente contribuye a configurar estos centros decisorios.

Este sistema organizativo no tendría que ser necesariamente centralizado, ya que en una institución tan grande y diversa como la UB la diferenciación es importante. La diferenciación tiene que comportar una amplia capacidad de gestión de las unidades y, al mismo tiempo, unos mecanismos de evaluación rigurosos. Así, el problema no es la diferenciación y la descentralización, sino que los responsables correspondientes respondan delante del rector y, por lo tanto, indirectamente, ante las mismas instituciones que el rector. Así se **garantizaría una visión común entorno a unos valores que asegurarían la coherencia, la coordinación y la cooperación**.

Hablar de gobernabilidad también significa hablar de **sistema de rendición de cuentas: es la otra cara de la moneda de la autonomía**. El modelo de gobierno universitario tiene que diseñar quién, cómo y sobre qué están obligados a rendir cuentas de sus actuaciones los diferentes agentes, y, por lo tanto, quién tiene que valorar su acción de gobierno. Se pone pues de manifiesto la indisoluble unidad entre la rendición de cuentas y el modelo de gobierno.

La rendición de cuentas es el otro tema que centra la atención de los nuevos sistemas de gobierno de las universidades y de la planificación de la educación universitaria en la Europa del conocimiento. **A medida que crece la autonomía, crece el interés por dar transparencia y claridad a las actuaciones y explicar a la sociedad cuáles son los resultados alcanzados; de esta manera, se legitiman su razón de ser y la destinación de los fondos públicos**. Cada vez más, la sociedad quiere saber qué se está haciendo con su dinero, ya sea a través de las contribuciones directas, la matrícula en el caso de la universidad o los recursos que se reciben de otras administraciones y que provienen, en última instancia, de las contribuciones impositivas.

La rendición de cuentas es un elemento clave del buen gobierno de las entidades, pero sobre todo es un cambio de su sistema de gestión. Se trata de evolucionar desde el control de procedimientos hacia el control de resultados y se fundamenta en el seguimiento de un código de principios de buen gobierno por parte de todos los integrantes de la entidad, y en un sistema de información sólido capaz de dar datos claros y transparentes de la actividad de la entidad y de sus miembros.

El proceso de rendición de cuentas consta de tres elementos principales:

- Información con datos, indicadores y planes estratégicos.
  - Transparencia que permita la accesibilidad a la información, la credibilidad del proceso y de los datos.
-

— La identificación de beneficios sociales.

El segundo aspecto que hay que abordar para la mejora de la gobernabilidad es **la simplificación de las estructuras**. No es difícil comprobar que la **UB se encuentra entre las universidades más grandes de Europa**. Su modelo organizativo sigue el modelo tradicional de centros (20) y departamentos (105). Los centros se corresponden con las grandes disciplinas que, en el pasado, daban lugar a una única titulación. Los departamentos se constituyen, en general, por afinidades disciplinarias o de áreas de conocimiento, y su condicionante esencial es que tengan un número mínimo de profesorado.

Cerca del 50 % de los departamentos de la UB tienen profesores de una sola de las muchas áreas de conocimiento definidas a partir de la Ley de Reforma Universitaria (LRU). En algunos de los campus de la UB hay departamentos (o secciones departamentales) en centros diferentes, situados a pocos metros de distancia, que tienen profesores de las mismas áreas de conocimiento y que no muestran ningún tipo de especificidad. Por otra parte, las áreas de conocimiento se crearon para ordenar las disciplinas académicas, pero, sobre todo, para regular el acceso a los cuerpos docentes de funcionarios. Al adquirir esta categoría administrativa, las áreas de conocimiento tienen profundas implicaciones en el desarrollo de la docencia y la investigación, y pueden llegar a actuar como auténticas barreras para la interdisciplinariedad.

Tampoco es difícil verificar que muchas de **las mejores universidades europeas están mucho menos compartimentadas que la UB**, es decir, tienen menos centros y departamentos, los compartimentos son mayores y más flexibles, y están estructurados en torno a los objetivos de la investigación, más que alrededor de las actividades docentes. Los centros de numerosas universidades europeas son el equivalente a la agrupación de varios centros de la UB. Los departamentos europeos se corresponden a veces con lo que en la UB son los centros. El distinto tamaño de las universidades podría explicar en parte este fenómeno, pero no lo explica del todo.

La multitud de esquemas estructurales y organizativos de las universidades europeas no puede esconder la existencia de una tendencia bastante general a la **simplificación de las estructuras universitarias tradicionales**. El objetivo declarado de la estructuración de estas universidades es **estimular la comunicación y el intercambio de ideas**, y favorecer la generación de sinergias entre varias disciplinas que permita abordar las cuestiones científicas más relevantes y los problemas más urgentes, que a menudo desbordan el ámbito de una sola disciplina. En definitiva, **favorecer la tan alabada interdisciplinariedad**.

Además, los potentes departamentos de muchas de estas universidades europeas tienen una capacidad real de decisión y de maniobra, gestionan importantes presupuestos y son evaluados por sus resultados. Es decir, **responden a un modelo de autonomía y rendición de cuentas**.

En la UB, los departamentos tienen competencias y atribuciones en materia de docencia e investigación. En la práctica, fijan programas y distribuyen entre su profesorado la docencia que les asignan los consejos de estudios. En investigación, se limitan, en general, a actuar de árbitros entre los grupos de investigación autónomos, en temas como el de la distribución de espacios y, en el mejor de los casos, coordinan la relación entre grupos en cuestiones como la adquisición de infraestructuras. Los departamentos actuales gestionan muchos problemas, a

---

menudo meramente administrativos, pero tienen un presupuesto bajo, escasos márgenes de maniobra y nula capacidad de tomar decisiones estratégicas para el departamento.

La importancia de acertar en las estructuras más adecuadas para llevar a cabo las misiones que la universidad tiene encomendadas preocupa a muchas universidades. Ciertamente, las estructuras no son en sí mismas la solución, aunque pueden hacer más fácil encontrarla, pero sobre todo se pueden convertir en el problema si se transforman en barreras para avanzar en la dirección oportuna. Actualmente, la autonomía de la UB como institución se encuentra excesivamente desmenuzada e incapacitada para tomar decisiones de manera coherente.

En concordancia con esta argumentación, la UB tendría que avanzar a lo largo de los próximos años hacia la simplificación y la racionalización de sus estructuras organizativas. El proceso de simplificación del actual panorama de fragmentación en facultades y departamentos, para **crear nuevas estructuras menos compartimentadas, se tendría que hacer a lo largo del tiempo, generando complicidades y sinergias, con el fin de reducir el número total de unidades.** Habría que cuestionarse el sentido de mantener separados algunos de los centros de la UB y proceder, si es necesario, a fusionarlos. Con respecto a los departamentos, convendría promover la concentración de departamentos (y secciones departamentales) afines en nuevos departamentos estructurados en torno a disciplinas científicas amplias y con una importante masa crítica de investigadores. Los departamentos mayores se podrían organizar en torno a grupos de investigación/docencia.

En los últimos años, la creación **de nuevos institutos de investigación** ha comportado un indudable salto adelante en el camino de la investigación temática. Una parte de sus frutos todavía se tienen que recoger y, durante los próximos años, es previsible y deseable que se creen nuevos institutos. Desde la perspectiva organizativa, no se puede negar que los institutos han introducido un elemento más de complejidad en la estructura de la UB, entre otros motivos, porque sus investigadores pertenecen y hacen su investigación en dependencias departamentales. La coexistencia de centros y departamentos con institutos de investigación es habitual en muchas universidades y sólo plantea la cuestión, esencialmente técnica, de definir con claridad las competencias respectivas.

El camino recorrido no tiene que hacer olvidar la notable limitación que implica el hecho de que los nuevos institutos sean virtuales y estén dispersados en diversos centros y departamentos. Un importante objetivo a medio plazo es conseguir dotar estos institutos de espacios diferenciados que faciliten la comunicación entre sus miembros y el desarrollo de sus actividades, además de favorecer su visibilidad externa.

Por otra parte, se constata que hay un **riesgo de centrifugación de la investigación universitaria por parte del Gobierno de la Generalitat de Cataluña**, mediante la creación de estructuras paralelas, que podría llevar a reducir la investigación universitaria a un nivel puramente testimonial y, de rebote, a la degradación de la enseñanza universitaria. Para hacer frente a esta tendencia, **la UB tiene que responder** reivindicando su papel en el conjunto del sistema de investigación y reafirmando la imprescindible vinculación entre investigación y docencia en el ámbito universitario, aunque también **generando más confianza** en su capacidad de articulación y de gestión de propuestas sólidas de investigación y transferencia que hagan compatibles la identificación con las misiones de la universidad y la ambición mostrada por los mejores centros de investigación.

---

La actual estructuración de la UB, y las competencias atribuidas a centros y departamentos hacen muy difícil avanzar desde la iniciativa individual, especialmente en una Universidad tan grande como la nuestra, en el camino de la deseada integración docente e investigadora de ámbitos próximos. Los grandes ámbitos académicos han sido definidos por la misma distribución geográfica dentro de la ciudad de Barcelona de los campus de la UB. Más importante que la ubicación es la coherencia académica y, nuevamente, se comprueba sin dificultad que el conjunto de centros de cada uno de los Campus de la UB se corresponden, con variaciones lógicas, con facultades de diversas universidades europeas. La tarea de **disminuir las barreras tradicionales y estimular la comunicación y la colaboración entre disciplinas, departamentos y centros, requiere hacer un esfuerzo específico en cada Campus**. Tan vital es para la investigación como para la docencia. Por ejemplo, tiene todo el sentido académico (y es lo que la sociedad pide) que un número importante de las futuras titulaciones de máster resulten de las aportaciones del profesorado y de disciplinas de más de un centro, independientemente de quién se haga cargo de la gestión administrativa de la titulación. La situación del doctorado no tiene porque ser muy diferente, y compartir elementos formativos con visión de Campus tan sólo debe enriquecer la preparación de los estudiantes de doctorado.

Finalmente, desde el Rectorado se tendría que velar para **reducir las barreras que también separan los institutos de investigación de la UB o participados por la UB**, que, ubicados en diferentes Campus, persiguen unos mismos fines desde aproximaciones distintas. Éste es el caso de la investigación biomédica básica y clínica. Lo mismo se puede decir respecto de la necesidad de coordinar la adquisición y el uso eficiente de infraestructuras y recursos entre los centros de investigación de la UB y los del grupo UB.

Con el fin de **promover la agrupación y simplificación de las estructuras, habría que crear cargos académicos de gobierno con categoría de vicerrector** (y, por lo tanto, nombrados por el rector), **que actuaran como delegados del rector en cada Campus**, con amplias atribuciones en un número reducido de cuestiones estratégicas. No parece oportuno generar unas complejas estructuras administrativas nuevas en todos los niveles: docente, investigador y de gestión. Más bien se trata de disponer de responsables de gobierno con dedicación específica en cada Campus y con el imprescindible apoyo administrativo. Este delegado de Campus tendría que ser asesorado y controlado posteriormente por pequeñas comisiones, similares a los *boards* anglosajones, en los temas estratégicos, tal como se ha adelantado anteriormente en el Plan. Los miembros de las comisiones tendrían que ser escogidos por su valía personal y no tendrían que actuar en representación de ningún interés particular que no fuera el de la UB como institución. Además, uno de los miembros lo tendría que proponer el Consejo Social.

El órgano de control de la sociedad sobre la universidad y ante el cual se tiene que rendir cuentas es **el Consejo Social, cuyo papel tendría que ser reforzado**. Aprendiendo de la experiencia de los países que, como el Reino Unido, ya han dado un paso adelante, los que han estudiado su sistema destacan que una de las principales dificultades señaladas en el seno de los *boards* es que la dedicación sólo parcial de los miembros del consejo externo les dificulta el conocimiento de una institución tan compleja como es la universidad. Eso comporta que dependan excesivamente de la información proporcionada por los responsables de la gestión. Eso se podría paliar, aunque fuera parcialmente, dotando a la institución de una auditoría interna que dependa directamente del *board*. El papel de la auditoría sería el análisis de los procesos bajo el prisma de la eficacia y la eficiencia, y, más que dotarla de auditores tradicionales, sería aconsejable dotarla de técnicos conocedores de la realidad universitaria.

---

Así pues, la acción del rector tendría que estar sometida inicialmente a la rendición de cuentas ante un consejo social más fuerte y, además, a la transparencia en el uso de los recursos públicos ante la Administración pública.

### **3.2. Gestión estratégica de los recursos**

**La segunda política propuesta para acompañar la transformación de la UB consiste en desarrollar el equipo humano** con visión estratégica mediante el diseño y la implantación de políticas claras de recursos humanos, asignar los **recursos financieros en función de las prioridades de la UB** y del resultado de **la evaluación y de la rendición de cuentas**, y proyectar internamente y externamente el perfil propio de la UB, partiendo de una mayor cohesión interna.

#### **Gestión estratégica del equipo humano**

La gestión estratégica del equipo humano de la UB remite directamente al **diseño y la implantación progresiva de unas políticas claras de recursos humanos** que permitan ir alcanzando los objetivos del Plan marco y aprovechar la oportunidad que representa la actual pirámide de edades del personal y, por lo tanto, la próxima jubilación de una parte importante de la plantilla.

La UB, gracias al relevo generacional que ya se ha empezado a producir, tiene la oportunidad de **enderezar de manera progresiva una estructura de costes de personal** que, como apuntan los **informes financieros, no es sostenible**. Actualmente, mientras profesores/investigadores llevan a cabo tareas docentes, de investigación, de gestión y administración para las cuales están **sobrecualificados, pero, al mismo tiempo**, no tienen la formación apropiada (lo cual les supone una frustración y un despilfarro de recursos para la universidad), el personal de apoyo se encuentra agarrotado en rígidas descripciones de puestos de trabajo que **pueden responder o no a necesidades de la institución** en cuanto a docencia, investigación o gestión, con el perjuicio asociado para su carrera profesional. El sobrecoste mencionado también impide **contratar, como en otros países, más personal joven** para asumir estas funciones u obliga a hacerlo en condiciones ciertamente precarias. En definitiva, **existe la posibilidad real de mejorar las condiciones de trabajo de dos colectivos**, el de profesorado y el de apoyo, que tendrán que trabajar de manera más integrada.

Los especialistas señalan que la gestión estratégica es tanto o más importante que la misma planificación estratégica y, en concordancia con eso, es clave gestionar eficientemente un relevo generacional en la UB que prevea bien pronto las recomendaciones recogidas en este Plan marco para toda la diversidad de plazas de profesores/investigadores, permanentes o no.

Varias razones sustentan este imperativo:

- No se pueden reproducir en el futuro las pirámides de edad de las plantillas actuales. En el Horizonte 2020 se tiene que poder alcanzar un flujo permanente y regular de incorporación de nuevo profesorado que no comprometa el delicado equilibrio financiero de la UB.
-

- La docencia derivada de las nuevas enseñanzas surgidas del proceso de Bolonia requerirá un esfuerzo notable en una gran variedad de tareas por parte de diferentes figuras docentes.
- El panorama de la investigación en la UB revela una situación muy poco sostenible, caracterizada por una proporción muy grande de profesores permanentes comparada con la de becarios, predoctorales y posdoctorales, e investigadores jóvenes. Los grupos de investigación reproducen a menudo las pirámides de edad de las plantillas e investigadores de valía pierden competitividad por falta de recursos humanos para hacer progresar sus proyectos.

Sin entrar en el detalle de las políticas concretas de recursos humanos que la UB necesita, a continuación se expone cuáles podrían ser los ejes vertebradores de estas políticas.

En primer lugar, hay que **ampliar y/o reconocer la variedad de roles del profesorado**, superando el concepto de plantillas estructuradas, rígidas e invariables en el tiempo, y evolucionar hacia la dotación y la amortización de plazas según las necesidades docentes y de investigación. En la política **de atracción de talento** se han descrito las carencias actuales de la UB en comparación con las universidades públicas de prestigio que han servido como referencia. Hace falta tener en cuenta la gran variedad de dedicaciones que pueden asumir los profesores. Tal como insisten los expertos europeos, las exigencias del entorno han conducido a una enorme diversificación de los roles académicos: **los profesores son buscadores y gestores de investigación, profesores y tutores, líderes de equipos docentes, evaluadores y expertos consultores, innovadores y emprendedores, divulgadores científicos, relaciones públicas de la universidad, captadores y administradores de financiación, todo en una sola persona.**

Será gracias al **reconocimiento de todas las dedicaciones de los profesores**, a la posibilidad de que éstas **puedan tener un peso diferente a lo largo de su vida profesional**, que los académicos podrán cumplir su compleja y variada misión.

De la misma manera, hay que **repensar cuáles tendrían que ser los nuevos roles y las nuevas tipologías de personal dedicado a la administración, a los servicios y al apoyo de las diferentes actividades universitarias**: docencia, investigación, transferencia, extensión cultural y social, vida en los Campus, etc., en una línea de **profesionalización de la gestión, con objetivos y evaluación.**

El personal de apoyo cada vez estará más implicado en las tareas de apoyo directo a docentes e investigadores, en un entorno mucho más interdisciplinario y de trabajo colaborativo. Teniendo en cuenta la nueva orientación docente planteada en el Plan marco, es previsible que, en el futuro, la UB cambie la proporción de estudiantes por docente, con más personal técnico de apoyo a la investigación con nivel de doctorado, y personal de apoyo a la docencia con conocimientos específicos para el desarrollo de competencias y habilidades definidas en los planes de titulación. Se trata de superar el modelo de plantillas estructuradas y rígidas, y promover la existencia de **tipologías de personal de apoyo y de gestión más amplias**, aprovechando las nuevas posibilidades de la vía de contratación laboral. Por una parte, tiene que ser posible definir niveles diferenciados para cada categoría con los correspondientes incentivos económicos, profesionales y de prestigio derivados. Y por otra parte, no hay que perder de vista que profesores y personal de apoyo formarán parte de equipos docentes y de investigación formados por profesores, personal técnico y de gestión, y estudiantes de posgrado. Estos equipos que deben tener **objetivos y tareas bien definidos que garanticen**

---

**una mejor composición.** Haciéndolo así, será más fácil definir los perfiles necesarios para hacer la selección y también se facilitará la evaluación de la calidad de la actividad llevada a cabo.

En segundo lugar, hay que **establecer las plantillas tipo del personal de la UB en las diferentes unidades** que prevean las diferentes posibilidades de roles, tipologías y dedicaciones, con vistas a poder dar respuesta a necesidades y funciones futuras y cambiantes del profesorado y del personal de apoyo. Estas plantillas tipo se irán cubriendo mediante la **contratación de profesorado y personal de apoyo, y teniendo en cuenta los criterios estratégicos de la UB**, como ya se ha comentado anteriormente en el documento.

Ciertamente, corresponde al Rectorado de la UB la definición de las líneas maestras que tienen que regir las nuevas plantillas para el Horizonte 2020. Como es poco menos que imposible elaborar unas directrices muy precisas para configurar las plantillas que sean válidas para todos los ámbitos de conocimiento de la UB, conviene que los departamentos se planteen qué futuro ambicionan y que hagan el esfuerzo de planificarlo a corto y a medio plazo. En este sentido, es recomendable que, siguiendo las directrices generales del Rectorado, cada unidad responsable de las propuestas de contratación, esencialmente los departamentos, elabore una propuesta de plantilla docente e investigadora para el Horizonte 2020, que:

- refleje sus necesidades y aspiraciones, docentes e investigadoras;
- prevea todas las figuras docentes e investigadoras: becarios o contratados predoctorales y posdoctorales, ayudantes LRU, lectores y colaboradores, profesores permanentes funcionarios y contratados (catedráticos, titulares y agregados), profesores asociados, técnicos docentes, etc., que se tengan que financiar con los presupuestos de la UB;
- no comporte ningún incremento del gasto de los departamentos en recursos humanos para docencia e investigación, sino, en todo caso, una disminución, en la medida que el Rectorado determine de manera general o para casos específicos;
- tenga presente, por lo tanto, la dedicación docente y el coste de cada una de las figuras contractuales, y también el pacto de dedicación del profesorado, tanto en la situación actual como en una proyección de futuro;
- tienda, como norma general, a que la relación entre profesores permanentes y personal docente no permanente se sitúe entre un 1 y un 1,5; y
- contenga una cierta planificación temporal para alcanzar escalonadamente el objetivo deseado para el año 2020, y permita, a partir de entonces, la renovación sostenida de las plantillas.

**Esta propuesta tendrá que recibir el visto bueno del Rectorado**, que velará por el cumplimiento de sus objetivos y plazos, y será **objeto de un contrato programa**. Naturalmente, la plantilla se tendrá que revisar periódicamente para adaptarla a las nuevas circunstancias.

En tercer lugar, hay que **simplificar y agilizar los procesos de selección de personal**, rehuyendo los mecanismos formales habituales, **adoptando el método de las entrevistas, que permite tener en cuenta las competencias y habilidades de los candidatos además de sus méritos**, y repensando la composición de los comités de selección. En cualquier caso, la decisión final de la contratación tiene que ser del rector de la UB, tal como se ha adelantado anteriormente.

---

Obviamente, para hacer una buena selección hay que disponer de un número importante de candidatos de calidad, para lo cual es necesario hacer más **atractiva la oferta de plazas y publicarla a escala internacional** con el objetivo de conseguir también buenos profesores y profesionales procedentes de universidades extranjeras.

En cuarto lugar, hay que **elaborar los planes de carrera y formación que permitan acompañar al personal en su desarrollo profesional**.

Teniendo en cuenta las políticas propuestas en el Plan marco, el Plan de carrera y formación del personal (profesorado y de apoyo) tiene que prever las diferentes posibilidades y etapas de la carrera profesional, con los objetivos correspondientes y la formación necesaria para alcanzar los niveles de competencias y conocimientos necesarios (p. ej., de los equipos docentes y de investigación).

También hay que intensificar, en una institución del tamaño de la UB, la **formación en liderazgo y dirección de personas** para responsables de unidades y para directivos y cargos académicos.

Para favorecer el intercambio de experiencias, dentro de la UB y con otras universidades, hay que **incrementar la movilidad** del personal, con estancias cortas en otros centros, en universidades catalanas, del Estado español y del resto de Europa y del mundo.

Finalmente, los planes de carrera tienen que prever **la evaluación periódica del personal** con los criterios correspondientes a los diferentes tipos de profesores y personal de apoyo y a su nivel de desarrollo profesional.

En quinto lugar, y como medida necesaria para que **la evaluación tenga consecuencias a nivel individual, se propone poner en marcha un complemento propio de la UB** no consolidable (aplicable por periodo de evaluación), de una cuantía atractiva, con la autorización del Consejo Social y con las características siguientes:

- en el caso del profesorado, que resulte de una evaluación conjunta de la docencia, la investigación, y otras dedicaciones reconocidas, basándose en indicadores de actividad verificables, y
- en el caso del personal de apoyo, que resulte de la consecución de los objetivos del periodo.

### ***Asignación de recursos en función de las prioridades estratégicas***

Conviene recordar la baja inversión en relación con el PIB en educación superior en España. También tendríamos que añadir algunas disfunciones en los mecanismos de financiación de las universidades catalanas. Aunque se tendrá que seguir exigiendo un aumento importante de la financiación pública, la UB no puede rehuir el hecho que actualmente sufre un déficit financiero estructural. Hay que esperar un mejor uso de los recursos derivado de muchas de las propuestas del Plan marco, como el impulso de la rendición de cuentas o la simplificación de estructuras. A continuación, se destacan algunos elementos clave para gestionar mejor los recursos que contribuirán a mantener la viabilidad de la UB y a ganar credibilidad ante la sociedad que la tiene que financiar.

---

Un elemento clave del futuro de la UB es que los responsables académicos de la universidad, de Campus y de unidad, dispongan de una partida o **fondo relativamente importante que tendría que servir para ejecutar las políticas estratégicas**, más allá de las que derivan de la distribución presupuestaria que llevan a cabo los órganos estatutarios. En todo caso:

- La asignación interna de recursos a las unidades se tiene que hacer de acuerdo con las prioridades fijadas por el rector para el conjunto de la universidad y según los objetivos pactados.
- Es necesario que cualquier actividad que se prevea desarrollar y que afecte al presupuesto de la universidad se acompañe de una memoria económica que considere los costes de llevarla a cabo y los ingresos que permita recaudar, las fuentes de financiación, las prioridades a las que responde y sus posibles alternativas. En las actividades académicas es necesario incluir claramente los costes de personal docente o de apoyo.
- Cualquier actividad que se lleve a cabo tiene que estar financiada específicamente. En el caso docente, tiene que haber un modelo acordado que permita efectuar los cálculos.
- En algunos casos, se podría autorizar el desarrollo de actividades no financiadas específicamente, a costes marginales, para aprovechar los recursos excedentes.
- El Consejo Social debe tener un papel más proactivo en el seguimiento de las finanzas de la universidad y supervisar el seguimiento de las buenas prácticas.

La gestión estratégica de los recursos también obliga a hacer una reflexión sobre **qué es un servicio universitario**, concepto desdibujado por su inevitable heterogeneidad. La universidad cae a veces en la tentación de querer abarcar actividades muy periféricas a su misión, sin dar un nivel de calidad suficiente o a un coste no competitivo. Habría que revisar los servicios actuales, comprender cuáles se debería crear para dar apoyo a los diferentes colectivos en el camino hacia el Horizonte 2020, y repensar en particular los más accesorios, a los que la universidad no aporta un valor específico.

Asimismo, siguiendo la lógica de Campus como unidad básica de gestión estratégica de la UB, habría que tender hacia la optimización de los recursos en los servicios más comunes en los que **la agrupación de recursos no sólo puede ayudar a aprovecharlos mejor sino que, además, crea puntos de encuentro y convivencia** de estudiantes, investigadores, equipos docentes, etc.

Otro elemento clave es **la mejora de la gestión de los espacios**. Se debe justificar el uso de los espacios de la Universidad, facilitar el uso estratégico mediante nuevos mecanismos de asignación y hacer de manera regular auditorías de espacio, práctica habitual en muchas universidades europeas.

La UB dispone de **un valioso patrimonio, tanto tangible como intangible**, que tiene que ser adecuadamente mantenido para conservarlo en perfectas condiciones. La UB dispone de un conjunto de instalaciones nobles y de una gran cantidad de equipamientos científicos de diferentes ámbitos de la ciencia y la tecnología. También el conjunto de libros y revistas que almacena la Biblioteca de la UB es de gran relevancia, sin olvidar otras colecciones de carácter científico. Todo este inmovilizado puede ser de un gran interés para instituciones de varios campos.

Por otra parte, la UB dispone de un enorme capital intangible, que es el conocimiento de sus profesionales, que tiene que ser adecuadamente rentabilizado. Hacer eso con el máximo

---

provecho requiere asociar este conocimiento a la **marca UB** y hacer una buena gestión de esta marca, como hacen las universidades europeas de prestigio.

Todo esto requiere profesionales que se dediquen a promover los bienes tangibles de la UB, de los cuales se podría sacar más rendimiento. En el ámbito de la gestión de sus recursos, la UB tendría que disponer de una sociedad patrimonial que, además de gestionar las distintas participaciones, se encargara de **valorar el patrimonio y obtener más financiación externa**.

### *Proyección interna y externa de la imagen de la UB*

El propósito de definir un perfil y una imagen propios requiere un esfuerzo para **fortalecer la cohesión interna y el sentimiento de pertenencia a la comunidad de la UB**. Las estructuras de relación, asociación, participación y comunicación interna de las universidades no se han adaptado a los importantes cambios sociales y culturales, y, como resultado, éstas ven disminuir de manera notable, tanto cuantitativamente como cualitativamente, las relaciones sociales entre todos los que forman parte de la comunidad universitaria. Hay que aumentar, pues, el capital social de la UB y favorecer nuevas formas de creación de redes sociales y de colaboración.

Tampoco contribuyen a la creación de «comunidad científica UB» las barreras actuales en la interdisciplinariedad. Por lo tanto, sería interesante que la universidad como institución estimulara **actividades de carácter multidisciplinar** en las que científicos de diferentes campos, conscientes de los límites de su propio saber, pudieran discutir la definición y el alcance de sus teorías y los problemas humanos, dispuestos a comprobar la validez de su razonamiento y a escuchar otros puntos de vista.

También se insiste en la necesidad de que el profesorado y el personal de servicios y gestión trabajen de manera más integrada, en particular en procesos de docencia e investigación. Este trabajo colaborativo tendría que atravesar departamentos, centros y campus. Éste es un proceso que requiere un importante cambio cultural, y también nuevas políticas de contratación y formación específica, nuevos procesos organizativos y de toma de decisiones.

Las asociaciones de estudiantes han señalado también la dificultad de implicar a los estudiantes en las actividades que organizan. Hay que **ayudar a las asociaciones a explorar nuevas formas de conectar mejor con los intereses y las iniciativas de los estudiantes**, y también hay que dar medios al alumnado (espacios y otros recursos para proyectos concretos) a fin de que se autoorganicen fácilmente en nuevas modalidades asociativas. Los estudiantes tienen que sentir que la universidad ofrece oportunidades reales de aprovechar lo que la vida universitaria puede aportar en el campo de sus inquietudes sociales y culturales extradocentes.

De la misma manera, **habría que favorecer que los docentes que organizan actividades extradocentes** de nivel universitario y que tengan buena acogida, ya sea con estudiantes u otros profesores, y que crean opinión en la sociedad, encuentren el apoyo de la universidad. Éste es un aspecto muy importante para favorecer la implicación social y ciudadana de la UB, como se propone en el apartado correspondiente de este Plan marco.

La UB, pues, podrá aumentar su cohesión y potenciará su identidad cuando se den las condiciones de participación efectiva en su gobierno, su gobernanza favorezca políticas transformadoras que abarquen su conjunto, y su comunidad universitaria valore las

---

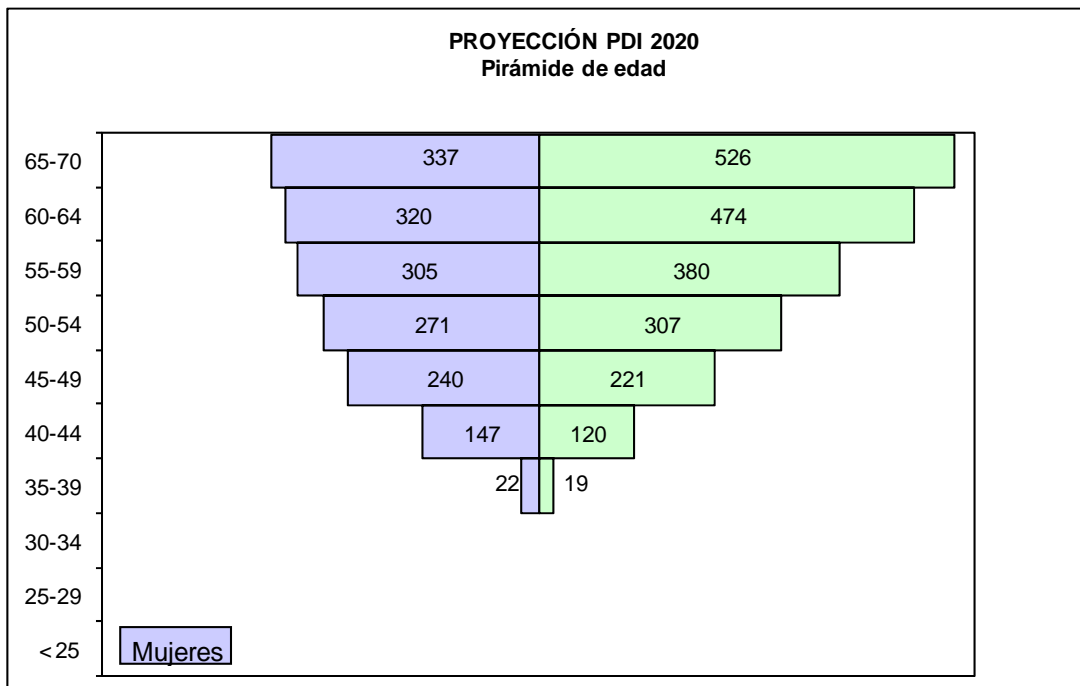
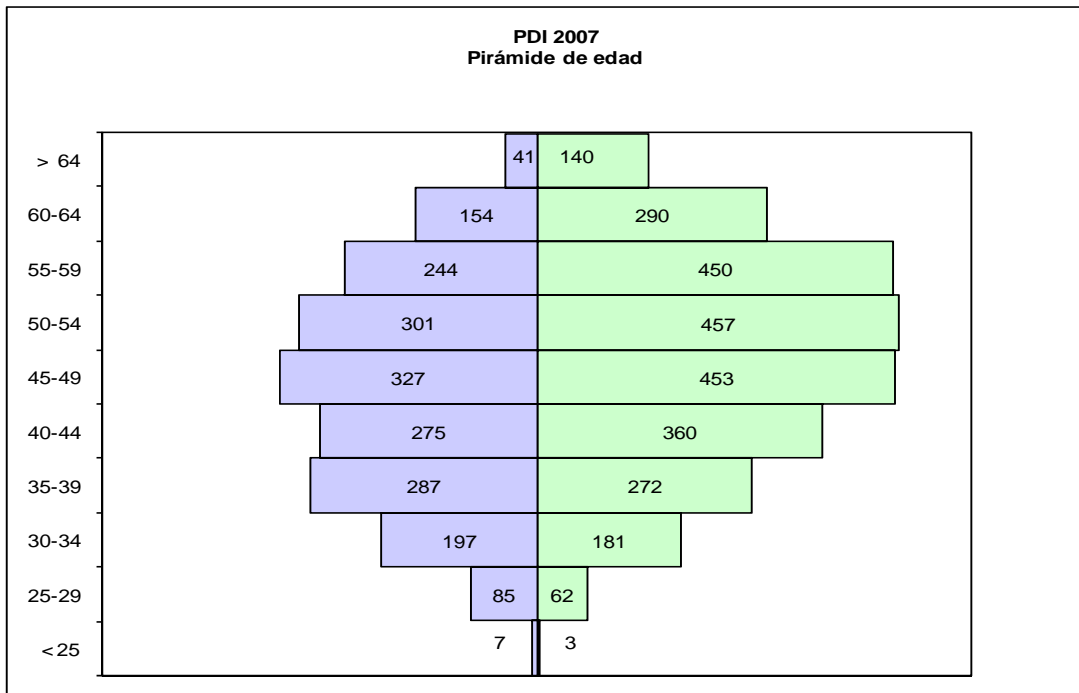
posibilidades que ofrecen las redes sociales (formales e informales) que nazcan dinámicamente en su seno. A partir de este aumento de capital social y cohesión de la universidad, será posible **proyectar una identidad propia que refleje de manera apropiada sus valores, y su perfil propio investigador y docente.**

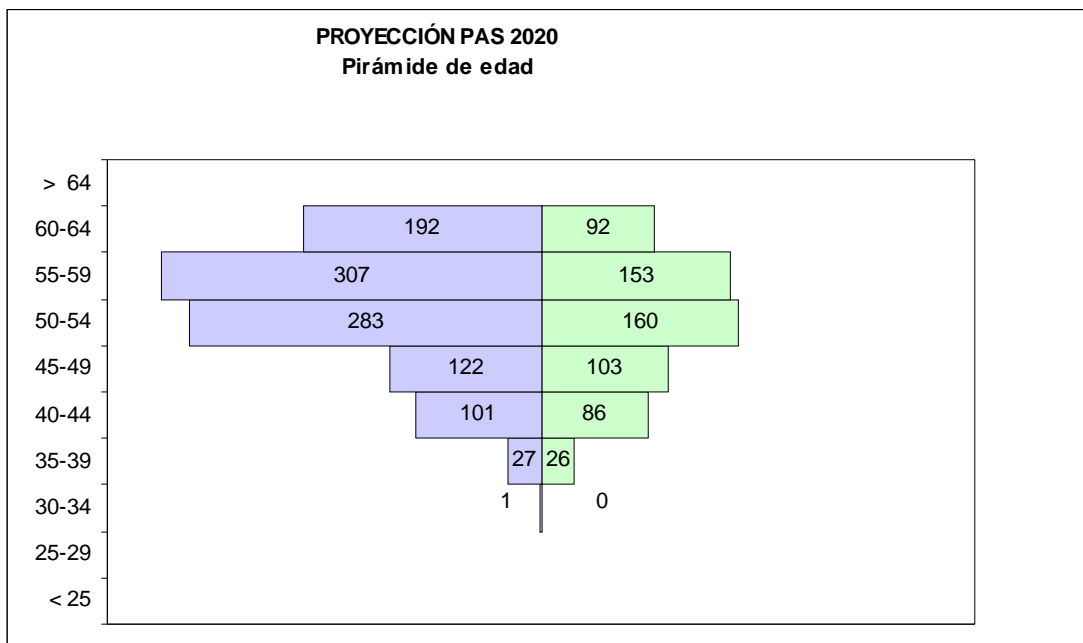
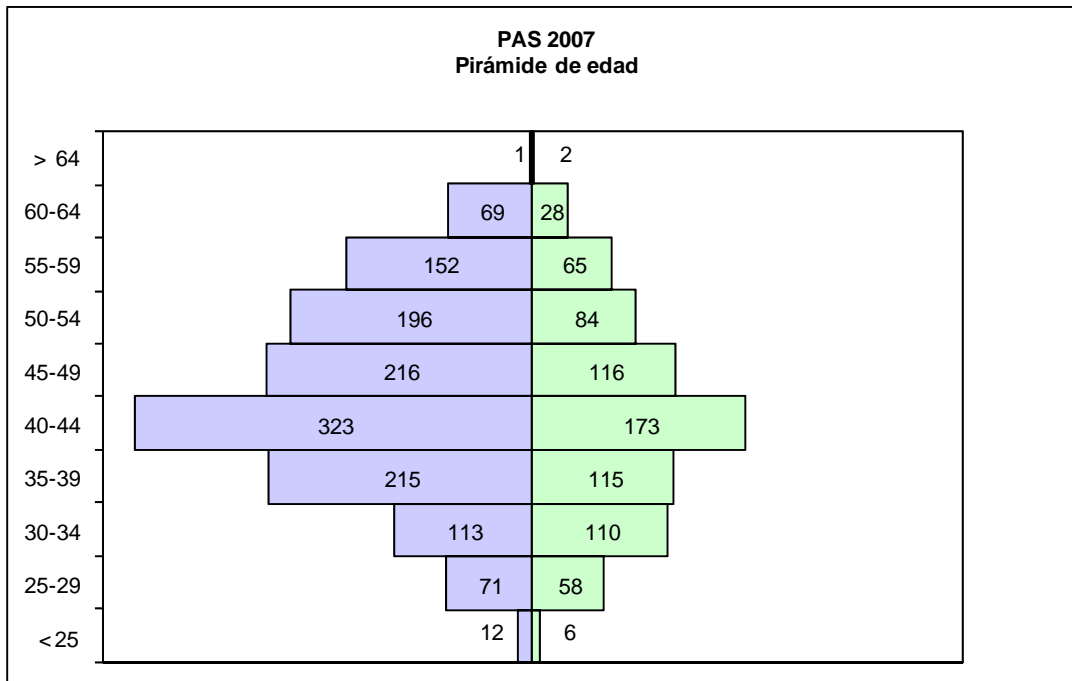
Para que la sociedad se mantenga informada, hará falta un **Plan de comunicación basado en la «marca UB» y que utilice todos los medios, tanto los clásicos como los que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación más modernas.** Su finalidad sería proyectar sobradamente esta identidad y el espíritu dinámico de la universidad, y, en particular:

- Las oportunidades que la comunidad UB ofrece a los estudiantes para que adquieran las habilidades y el conocimiento que les permitan afrontar los desafíos económicos, sociales y medioambientales de la sociedad actual.
  - Los ámbitos de investigación en los que la UB destaca, y sus contribuciones más destacadas en cuanto a transferencia de conocimiento y tecnología, así como su impacto en el desarrollo socioeconómico, cultural y artístico.
  - Los compromisos activos en la colaboración con la sociedad, la reflexión crítica y la difusión de la cultura.
-

## Anexo A: Pirámides de edad de la Universidad de Barcelona

A continuación, se presentan las pirámides de edad del personal docente e investigador (PDI) y del personal de administración y servicios (PAS) de la UB del año 2007, y su proyección para el año 2020, que aplica el supuesto de que no se incorpore ninguna persona al equipo humano de la UB.





## Anexo B: Cuadro resumen de las propuestas del Plan marco UB Horizonte 2020

<b><u>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: universidad de prestigio internacional</u></b>	
El primer objetivo estratégico plantea el modelo para la UB en el Horizonte 2020 como universidad intensiva en investigación y con posgrados de nivel internacional.	
<b>Aumentar la vinculación de la docencia y la investigación.</b>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % del profesorado ETC activo en investigación</li> <li>• 10 % del profesorado extranjero, elegido con criterios estratégicos</li> <li>• 40 % del profesorado entre 30 y 40 años</li> <li>• 5 %-10 % del profesorado que sea a la vez profesional externo</li> <li>• nuevas funciones de la Comisión de Profesorado</li> </ul>
<b>Atraer talento</b> , con atención especial al profesorado extranjero, a los investigadores jóvenes, al profesorado asociado y al personal de gestión con experiencia.	
<b>Definir un perfil propio</b> incentivando prioridades temáticas de investigación por ámbito de conocimiento, dentro del amplio espectro disciplinario que cubre una universidad generalista como la UB.	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• investigación de la UB reconocida internacionalmente en al menos un ámbito temático</li> <li>• una Comisión de Política Científica más ambiciosa</li> </ul>
<b>Ofrecer másteres y programas de doctorado de nivel internacional</b> , con un estándar de calidad interno más exigente que el preceptivo.	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % de los estudiantes de la UB que sean de posgrado</li> <li>• aumento del número de estudiantes de doctorado</li> <li>• 30 % de los estudiantes de máster y 40 % de los estudiantes de doctorado que</li> </ul>

	sean extranjeros
<b>Profundizar en la cultura de calidad y evaluación</b> , para poder incorporar los resultados a la toma de decisiones.	<b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• introducción de incentivos y porcentaje elevado de resultados alcanzados en los contratos programa</li><li>• fortalecimiento de la Agencia para la Calidad</li></ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: universidad comprometida con la sociedad**

El segundo objetivo estratégico tiene como propósito **fortalecer el compromiso de impartir docencia de calidad para el aprendizaje a lo largo de la vida de la ciudadanía, y de transferir los conocimientos y la tecnología** que necesita la sociedad, con un diálogo más fluido con el entorno socioeconómico y cultural.

**Impulsar una docencia de calidad que facilite a la ciudadanía el aprendizaje a lo largo de la vida:**

- Diseñar una **oferta de grados** fundamentada en las demandas sociales y los ámbitos de conocimiento en los que destaca la UB.
- Convertir el **primer año de estudios** en un espacio para consolidar en el estudiante la cultura del aprendizaje universitario, para que alcance las competencias necesarias para un buen rendimiento académico.
- Promover **equipos docentes** como modo de abordar la docencia y el aprendizaje en la UB, y desarrollar las **acciones tutoriales** para los estudiantes.
- Establecer los mismos principios de calidad y responsabilidad en la oferta de **formación continua** (no reglada).

**Indicadores**

- porcentaje de éxito de los estudiantes de 1<sup>er</sup> año
- número de consejos de titulación con participación de la sociedad
- inserción laboral de los titulados de grado y de posgrado
- número de equipos docentes estables
- número de equipos docentes que incorporan técnicos de apoyo a la docencia
- porcentaje de dedicación a acciones tutoriales
- resultados de evaluación de la calidad en la formación continua
- número de programas de formación continua en alianza con otras universidades

**Aumentar los resultados de transferencia**, elevando hasta un 40 % el profesorado involucrado en actividades de transferencia, mediante el refuerzo de las estructuras de apoyo a la transferencia, y el fomento de la cultura emprendedora.

**Indicadores**

- 40 % del profesorado involucrado en actividades de transferencia
- 35 % de patentes licenciadas

**Incrementar la implicación social y ciudadana de la universidad desarrollando la responsabilidad social de la UB**, para adoptar un papel más importante en la creación de opinión en la sociedad, impulsando prácticas de aprendizaje-servicio de iniciativa compartida, y promoviendo la cultura.

**Indicadores**

- número de personas implicadas en las diferentes actividades UB-sociedad
- número de estudiantes que participan en prácticas de aprendizaje-servicio

## **ACOMPañAR LA TRANSFORMACIÓN: hacia el 2020**

Este apartado plantea los cambios organizativos y en la gestión de los recursos humanos y financieros, que son imprescindibles para hacer viables los objetivos estratégicos. Las dos políticas propuestas afectan al elemento clave del Plan marco UB Horizonte 2020: la gestión estratégica (no inercial) del relieve generacional que se producirá en los próximos años.

**Simplificar las estructuras y establecer una organización compatible con el ejercicio de la responsabilidad y la rendición de cuentas**, a fin de mejorar la autonomía y gobernabilidad de la UB, así como la eficacia y la eficiencia:

- Incentivar **la agrupación voluntaria de centros y departamentos**, generando complicidades y sinergias, y promoviendo la interdisciplinariedad.
- Crear la figura de **vicerrector de campus**, con amplias atribuciones en un número reducido de cuestiones estratégicas (aprobación de títulos, priorización de la investigación, y contratación de profesorado), y asesorado por pequeñas comisiones similares a los *boards* ingleses.
- Controlar menos los procedimientos y más los resultados en todos los niveles, con una información mejor y más transparente, y una toma de decisiones basada en el cumplimiento de **contratos programa, derivados de planes estratégicos de centros y unidades enmarcados en el Plan UB Horizonte 2020**.

### ***Indicadores***

- número de estructuras organizativas y unidades agrupadas
- creación de las figuras de vicerrectores de campus
- número de contratos programa activos

<p><b>Gestionar estratégicamente los recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer y desarrollar políticas claras de gestión estratégica de los recursos humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ampliar y reconocer la <b>variedad de roles</b> del personal, superando el concepto de plantillas estructuradas, rígidas e invariables a lo largo del tiempo, para favorecer una <b>carrera profesional atractiva</b>, y con un plan de formación adaptado y una <b>evaluación</b> con consecuencias.</li> <li>○ Dotar y amortizar las plazas según las necesidades de docencia e investigación restableciendo la insostenible estructura de costes de personal actual con los criterios establecidos por los objetivos estratégicos: <b>una pirámide de edades con base ancha, y personal de gestión ampliamente profesionalizado</b> y con más peso en la tareas de apoyo a la docencia e investigación</li> <li>○ Adaptar el proceso de <b>selección/contratación a las prácticas usuales de las universidades de prestigio</b> (con más entrevistas y otra composición de los comités de selección)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de personal con dedicaciones variadas y reconocidas</li> <li>• amplitud de la base de la pirámide de edades del profesorado y personal de gestión y apoyo</li> <li>• porcentaje de técnicos en el personal de gestión y apoyo</li> <li>• porcentaje de personal contratado con procedimientos de selección usuales en las universidades de prestigio europeas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asignar y utilizar los recursos en función de las prioridades estratégicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disponer de un fondo relativamente importante para <b>incentivar las políticas estratégicas</b>, vinculado a la evaluación de resultados.</li> <li>○ Plantear los <b>servicios con visión estratégica</b> y de conjunto.</li> </ul> <p>Conseguir más <b>rendimiento de los espacios y del valioso patrimonio</b> tangible e intangible de la universidad.</p> </li> </ul>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volumen del fondo de incentivación de políticas estratégicas de las unidades y número de unidades beneficiarias</li> <li>• número de iniciativas de agrupación de recursos de gestión y apoyo</li> <li>• volumen de rendimiento del patrimonio</li> </ul>

- **Mejorar la proyección interna y externa del perfil propio de la UB, partiendo de una mayor cohesión interna de la comunidad universitaria.**

***Indicadores***

- porcentaje de estudiantes involucrados en actividades de la vida universitaria
  - porcentaje de personal, académico y de gestión, involucrado en actividades universitarias extraacadémicas
  - número de actividades e impactos del Plan de comunicación
-

## Anexo C: Bibliografía de referencia

Fry, Heather. *Connecting worlds: the convergence of goals of university professors, faculty development and institutional educational policy* [en línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 línea]. 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 Sursock (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)

---