

Document base del Pla marc



H O R I T Z Ó U
2 0 2 0 B



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Document base del Pla marc

H O R I T Z Ó 
 2 0 2 0 



UNIVERSITAT DE BARCELONA





Sumari

Procés d'elaboració i debat del document base del Pla marc UB Horitzó 2020	8
Introducció	11
1. Universitat de prestigi internacional	13
1.1. Vinculació de la docència i la recerca	14
1.2. Atracció de talent	15
1.3. Universitat amb un perfil propi	18
1.4. Postgraus de nivell internacional	20
1.5. Cultura de qualitat i avaluació	22
2. Universitat compromesa amb la societat	26
2.1. Docència de qualitat per a un aprenentatge al llarg de la vida	27
<i>Oferta de graus adaptada</i>	27
<i>Primer any d'estudis potenciador del bon rendiment acadèmic</i>	28
<i>Equips docents i acció tutorial</i>	29
<i>Oferta de formació continuada de qualitat</i>	32
2.2. Transferència útil de coneixements i tecnologia	33
2.3. Implicació amb la societat	37
3. Acompanyar la transformació: cap al 2020	39
3.1. Governabilitat: autonomia amb rendició de comptes i simplificació d'estructures	40
3.2. Gestió estratègica dels recursos	45
<i>Gestió estratègica de l'equip humà</i>	45
<i>Assignació de recursos en funció de les prioritats estratègiques</i>	48
<i>Projecció interna i externa de la imatge de la UB</i>	50
Annex A: Piràmides d'edat de la Universitat de Barcelona	52
Annex B: Quadre resum de les propostes del Pla marc	54
Annex C: Bibliografia de referència	58

Introducció

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

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

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

El Pla marc Horitzó 2020 proposa dos objectius estratègics:

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

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

Malgrat el dèficit pressupostari que actualment pateix la UB, l'ambició del Pla marc es veu justificada per una conjuntura favorable i poc freqüent, que cal aprofitar: el relleu generacional



que es produirà els anys vinents. Es tracta, doncs, de gestionar estratègicament els recursos, i en particular l'alliberament progressiu de places per tal d'assolir els objectius que es promouen en el Pla.

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

1. Universitat de prestigi internacional

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



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

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

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

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

- **Augmentar la vinculació de la docència i la recerca.**



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

1.1. Vinculació de la docència i la recerca

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

“Reforçar la vinculació entre docència i recerca”

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

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

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



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

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

1.2. Atracció de talent

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

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

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

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

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



components. El model d'autonomia i rendició de comptes que es desenvolupa més endavant porta inevitablement a aquesta conclusió.

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

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

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

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

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

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

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

El nou Plan Nacional de I+D+I (2008-2011) incorpora la novetat d'un programa de captació d'investigadors estrangers, i és una gran oportunitat que la UB no pot





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

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

El segon tipus al qual s'ha de prestar atenció preferent és el dels **investigadors joves**. La UB pateix una dramàtica manca de personal docent i investigador amb edats d'entre 30 i 39 anys, que són precisament les edats de més capacitat creativa i les més productives. **L'any 2007 aquest col·lectiu representa el 20 % del total del personal docent investigador de la UB, i seria desitjable que arribés fins al 40 %**. Les causes no cal atribuir-les únicament a les piràmides d'edat del professorat de la UB, sinó a la manca de llocs de treball de tota mena apropiats per a aquestes edats.

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

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

El tercer tipus de professorat mínimament representat a la UB és el dels **professors associats**, entesos com a professionals externs a la universitat que col·laboren fonamentalment en tasques



“ Atreure i retenir talent en el marc del professorat, així com en l'àmbit de la gestió i el suport a la recerca i a la docència ”

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

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

Els perfils que s'han de promoure han de contribuir a una professionalització profunda d'aquest personal, per tal de **poder tenir en el futur més protagonisme en els projectes de docència i recerca**. La UB requereix que augmenti el percentatge de personal amb la formació tècnica adequada d'acord amb la seva missió, les seves funcions i les seves tasques.

1.3. Universitat amb un perfil propi

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

“ Definir un perfil docent i investigador propi ”

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



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

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

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

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

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

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

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



1.4. Postgraus de nivell internacional

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

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

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

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

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

“ Ofertar postgraus de nivell internacional ”

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

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

En qualsevol cas, és crucial que els programes de postgrau de més qualitat, siguin o no internacionals, tinguin una **visibilitat externa** molt superior a la d'altres programes. En aquest sentit, s'haurà de donar publicitat adequadament tant als màsters i doctorats internacionals



com a tots els que aspirin raonablement a captar estudiants d'altres latituds. Per exemple, un internauta estranger ha de poder identificar fàcilment al web de la UB un espai específic per als programes internacionals de postgrau i doctorat.

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

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

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

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

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

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

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

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

El doctorat és, per tant, una etapa amb implicacions docents i no només investigadores. Hi ha docència del professor/investigador i aprenentatge del doctorand. És responsabilitat dels



directors de tesis doctorals ensenyar a investigar, i aquesta activitat s'ha de considerar com una activitat docent més a tots els efectes. L'estudiant de doctorat aprèn investigant, i cal no oblidar que l'objectiu formatiu del doctorat és que la titulació de doctor capaci per dirigir recerca. Tot això també condueix a no considerar el doctorand simplement com a mà d'obra de la recerca universitària, sinó com un estudiant que mereix una formació, una atenció i uns suport específics.

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

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

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

1.5. Cultura de qualitat i avaluació

La cinquena política proposada consisteix a aprofundir en la cultura de qualitat de la UB, en la simplificació dels processos d'avaluació de la qualitat, i en la incorporació efectiva dels seus resultats a la presa de decisions. L'avaluació de la qualitat és, sens dubte, un eix fonamental de l'activitat de les universitats de prestigi. En països com el Regne Unit, el govern impulsa aquesta cultura amb mecanismes com ara el *Research Assessment Exercise* (RAE), que no només serveix per assignar recursos públics destinats a la recerca, sinó que a més (i relacionat amb aquest fet) és utilitzat com a guia per les mateixes universitats en el disseny de les seves polítiques de recerca. És a dir, l'avaluació té conseqüències, individuals i col·lectives, en la presa de decisions.

Cal fer primerament una distinció clara entre els processos d'avaluació que duen a terme les administracions públiques i la cultura de qualitat que es promou en el Pla. El pitjor que pot passar és que la UB es doni per satisfeta únicament amb els objectius i resultats de les avaluacions externes. La decisió de posar en marxa un Pla estratègic UB Horitzó 2020 està lligada a la pretensió de generar cultura de qualitat i, per tant, la implantació del Pla requerirà l'aplicació de criteris de qualitat en la millora de

**“ Aprofundir
en la cultura de
la qualitat de la
UB ”**



processos i en l'avaluació de resultats. Aconseguir acreditacions externes (proporcionant als centres el suport necessari) és una condició necessària però no suficient per a una cultura de qualitat basada en els objectius estratègics de la UB.

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

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

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

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

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

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

Per contrarestar la percepció negativa que molts universitaris tenen dels processos d'avaluació, abans d'iniciar qualsevol procés de recollida de dades cal definir clarament els objectius i propòsits de l'avaluació, que sempre ha d'aspirar a la millora de la qualitat, i s'ha de calibrar acuradament l'esforç que pot comportar d'inversió, econòmica però sobretot de dedicació d'avaluadors i d'avaluats, enfront del valor de la informació que es pretén obtenir i dels resultats previsibles.

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

En qualsevol cas, **la creació d'una Agència de la Qualitat UB**, amb gestors professionals qualificats, pot ser una eina útil per a l'impuls i la gestió de la cultura de qualitat, per dur a terme les avaluacions i per proveir de les dades necessàries per a l'acció de govern. Les seves



competències han de ser tècniques i s'han de supeditar a les directrius del responsable o responsables acadèmics.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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