

Associació Europea d'Universitats (EUA)
Programa d'avaluació institucional
UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
INFORME D'AVALUACIÓ DE L'EUA
Octubre del 2005

ÍNDEX

Introducció.....	1
1. Valoracions generals.....	3
2. Els reptes de l'heterogeneïtat.....	7
3. La universitat i el "món exterior"	14
4. Recomanacions	15
Epíleg.....	18

Introducció

El juliol de 2004, la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) va fer una sol·licitud formal d'avaluació institucional a l'Associació Europea d'Universitats (*European University Association* o EUA). Aquesta petició es va plantejar en el marc de la proposta del Govern català que totes les universitats públiques catalanes se sotmetessin a una avaluació de l'EUA.

L'avaluació de l'EUA parteix dels objectius i els compromisos de la universitat que se sotmet a l'avaluació i se centra en la capacitat de canvi de la universitat, aspecte que inclou la planificació estratègica i la gestió global de la qualitat. L'equip d'avaluació visitant està format per responsables d'universitats europees amb àmplia experiència. L'avaluació té una funció global constructiva, ja que ofereix ajut a la universitat quant a la millora de la gestió estratègica i de qualitat. Els punts forts i febles de la institució es valoren principalment tenint en compte els seus propis objectius i no pas segons criteris externs.

Els trets diferencials del programa d'avaluació institucional de l'EUA són:

- Un fort èmfasi en l'autoavaluació.
- L'adopció d'una perspectiva europea i internacional.
- Revisió a càrrec d'experts.
- La independència total respecte dels organismes nacionals i dels programes d'avaluació governamentals.
- Utilització d'una perspectiva sense ànim de lucre, orientada només cap als interessos de la universitat.

La metodologia d'avaluació institucional es mou a partir de quatre preguntes estratègiques fonamentals:

- Què fa la institució? Aquesta pregunta fa referència als compromisos de la institució. Uns compromisos clars són importants per tal de decidir sobre prioritats, objectius estratègics i els mitjans per assolir els objectius.
- Com intenta fer-ho la institució? L'avaluació estudia la manera com la institució mira d'assolir els compromisos quant a organització, estructures de govern i processos.
- Com sap si funciona? Aquesta pregunta planteja la necessitat de disposar de mesures de qualitat correctes. L'equip d'avaluació estudia les polítiques i les pràctiques de la institució

pel que fa a la qualitat i altres processos importants, en termes de responsables, estructures i procediments.

- Com canvia la institució per millorar? Es tracta d'una pregunta fonamental per a les avaluacions institucionals de l'EUA, ja que la capacitat de canvi i de millora de la institució és el que li permetrà moure's en un entorn que canvia ràpidament i respondre a les diferents necessitats.

Després de la sol·licitud feta pel rector de la UAB, el consell directiu del programa d'avaluació institucional va designar un equip per dur a terme l'avaluació institucional de la UAB. Aquest equip estava format per:

- Hélène Lamicq, anterior rectora de la Universitat de París 12 (França), com a presidenta.
- Bas Nugteren, secretari del consell de la Universitat d'Utrecht (Holanda).
- Julio Pedrosa, anterior rector de la Universitat d'Aveiro i exministre d'ensenyament de Portugal.
- Lewis Purser, director adjunt d'Afers Acadèmics de la conferència de rectors de les universitats irlandeses, com a secretari.

El procés d'avaluació es va desenvolupar en diferents fases. Durant la primera, el 22 d'octubre de 2004, l'EUA va organitzar un taller introductori relacionat amb les avaluacions institucionals a Catalunya que va servir com a punt de partida comú del procés. Al taller hi van assistir alts càrrecs de la UAB, a més de representants d'altres universitats catalanes i diferents membres d'equips de l'EUA.

D'acord amb les pautes del programa d'avaluació institucional, la UAB va designar tot seguit un comitè d'autoavaluació, presidit pel vicerector d'Afers Acadèmics. Aquest comitè estava format pel mateix grup que participava al desenvolupament i la implantació d'una estratègia de canvi a la UAB, per tal de garantir que tots dos processos es complementarien correctament. Com a resultat de la feina d'aquest comitè, la UAB va enviar un informe d'autoavaluació de 29 pàgines a l'equip de l'EUA, abans de la visita preliminar de l'equip.

Aquesta primera visita es va produir entre els dies 17 i 19 d'abril de 2005. L'informe d'autoavaluació es va centrar en els canvis que s'han produït a la UAB en els darrers anys, amb especial èmfasi sobre les mesures adoptades després de les recomanacions de l'anterior avaluació institucional de la UAB a càrrec de la CRE¹ l'any 1996 i la posterior visita de seguiment de la CRE l'any 1998. L'informe d'autoavaluació se centrava també en la reorientació de la UAB vers l'estudiant, una de les prioritats estratègiques actuals de la Universitat. L'informe anava acompanyat d'annexos que informaven de l'estructura de la UAB, els estudiants i el personal.

Al final de la visita, i per tal de complementar la informació obtinguda a través de l'informe d'autoavaluació, l'equip de l'EUA va demanar a la universitat que els facilités documentació addicional sobre les estructures acadèmiques, de recerca i administratives, política de recerca, programes doctorals i el pressupost de la UAB. Aquesta informació es va facilitar abans de la visita principal, que va tenir lloc entre els dies 12 i 15 de juny de 2005. Durant totes dues visites, l'equip de l'EUA es va reunir amb el rector de la UAB, els vicerectors, el consell directiu d'autoavaluació, degans, representants del claustre i el Consell de Govern, la delegació central d'estudiants, personal d'administració responsable de finances, planificació, garantia de qualitat, coordinació institucional i comunicacions i innovació, estudiants i personal de les facultats de Ciències de l'Educació, Enginyeria, Lletres, Ciències, Traducció i Interpretació i Veterinària. L'equip també es va reunir amb

¹ CRE – L'Associació Europea d'Universitats es va fusionar amb la Confederació de conferències de rectors de la Unió Europea per donar lloc a l'EUA.

personal i joves investigadors pertanyents a institucions, centres i grups de recerca d'aquestes facultats.

L'equip de l'EUA voldria aprofitar per agrair al rector de la UAB, el professor Lluís Ferrer, i a tots els treballadors, estudiants i participants externs la càlida benvinguda i els interessants debats i converses dels quals vam poder gaudir durant les visites preliminars i d'avaluació.

L'equip agraeix també a Carme Sala i Valentí Llagostera l'ajut actiu i el tracte agradable que va rebre abans i durant les visites.

1. Valoracions generals

1a Valoracions positives

L'equip de l'EUA va quedar gratament satisfet per diferents aspectes observats durant les visites a la UAB. Aquestes impressions es basen en les nombroses converses mantingudes amb diferents càrrecs acadèmics i administratius i també amb estudiants. Aquestes converses es van caracteritzar per un diàleg obert i sincer que va permetre a l'equip analitzar i preguntar sobre una àmplia varietat de temes relacionats amb l'evolució continuada de la UAB.

Atmosfera

Un dels aspectes més positius va ser que l'equip de l'EUA va detectar una atmosfera agradable en tota la Universitat. Tot i que per a moltes persones pot semblar una constatació evident, aquesta atmosfera positiva no sempre s'observa a totes les universitats d'Europa. Evidentment, i com d'altra banda és normal i necessari, en moltes àrees les converses de l'equip a la UAB es van desenvolupar enmig d'opinions i perspectives oposades. Tanmateix, la mentalitat constructiva i positiva com el personal, els estudiants i els contribuents externs gestionaven aquestes àrees, que en ocasions podien constituir importants focus de polèmica, va rebre una valoració molt positiva per part de l'equip de l'EUA. Es tracta, doncs, d'un punt de partida sòlid per als ambiciosos programes de desenvolupament i de reforma que es planteja la Universitat.

Compromís

A partir de les reunions, l'equip va formar-se la impressió que el personal de la UAB, tant acadèmic com administratiu, mostra un compromís ferm amb la Universitat, amb un fort sentiment d'identitat institucional i pertinença. Aquest compromís segurament respon a la història particular de la UAB i el context específic en què ha treballat la Universitat des del començament. Tot i que aquesta vinculació va néixer amb els fundadors de la Universitat, s'ha transmès clarament a les generacions successives de treballadors de la UAB. A més, també és resultat d'un campus atractiu i en creixement que agrupa el personal i els estudiants com una sola comunitat. Un altre motiu pot ser el tipus particular de lideratge i de gestió en diferents nivells en els darrers anys. Aquest fort sentiment de compromís, identitat i pertinença fa que, a parer de l'equip, la Universitat pugui comptar amb un suport sòlid i constant dels seus membres. Així, doncs, es tracta d'un punt de partida excel·lent per a la propera fase de desenvolupament de la Universitat.

Ampli ventall d'activitats

La UAB compta amb un ampli ventall de camps d'activitat, tant pel que fa a la docència com a la recerca. Aquests diferents camps s'agrupen en facultats, departaments, escoles i col·legis, així com en diferents estructures de recerca distribuïdes en cinc àrees principals de coneixement: ciències experimentals, humanitats, ciències de la salut, ciències socials i tecnologies. Aquest ampli espectre de competències i activitats acadèmiques contribueix, a més a més, a potenciar la imatge global de la UAB en tant que universitat integral. La gran importància que es concedeix a la recerca a la Universitat no va passar desapercebuda per l'equip de l'EUA, igual com la gran capacitat general del personal de la UAB per obtenir finançament extern per als diferents i variats projectes i programes de recerca. Aquests elements van contribuir també a corroborar la impressió general que la Universitat era un lloc agradable per treballar-hi.

Atractiu

L'equip va poder constatar també l'atractiu que el fet d'estudiar a la UAB genera entre els joves de Catalunya. A parer de l'equip, molts estudiants acudeixen a la UAB simplement pel fet que es tracta d'una universitat que ocupa una posició molt especial a la societat catalana més que no pas per d'altres motius més concrets. L'agradable infraestructura física i la vegetació del campus, situat fora d'un entorn urbà, també constitueixen punts favorables. A més a més, la UAB constitueix un destí atractiu per a estudiants estrangers, ja que registra xifres molt elevades d'estudiants de primer i segon cicle en programes Erasmus o altres programes d'intercanvi. Pel que fa al tercer cicle, aproximadament una tercera part dels estudiants inscrits als programes de doctorat de la UAB prové d'altres universitats d'Espanya i una quarta part d'altres universitats de l'estranger. Aquestes proporcions, extremament altes, parlen per elles mateixes de la reputació i els resultats de la UAB en aquests nivells.

1b. Principals àrees problemàtiques

A banda de les nombroses impressions positives generals que es desprenen de la valoració de la UAB, l'equip de l'EUA també va topat amb grans àrees problemàtiques. Aquestes àrees tenen relació amb aspectes acadèmics i disciplinaris i no es poden delimitar a una part concreta de la Universitat, sinó que s'han d'atribuir més aviat al conjunt de la institució. A més a més, són prou importants com per plantejar-les en aquest punt de l'informe, tot i que se'n parlarà detalladament en d'altres apartats més endavant.

Estructura

La primera àrea problemàtica tenia relació amb l'estructura general de la Universitat.

La Universitat s'estructura a partir d'un lideratge i una administració central sòlids, organitzats al voltant del Rectorat i de més de cent unitats descentralitzades en forma de facultats, departaments, instituts, centres i d'altres. Aquesta estructura no contempla cap ens administratiu intermedi fort entre el Rectorat i les unitats de docència i de recerca.

Aquesta estructura es va dissenyar i desenvolupar en un context específic i en un període de temps concret, i actualment el context i el temps han canviat. La Universitat, juntament amb la resta del sistema universitari català, es troba immersa en un procés d'adaptació per tal d'esdevenir protagonista principal de l'àrea europea d'ensenyament superior i recerca, i ha aplicat una estratègia per assolir aquest objectiu. El procés de docència de la Universitat canvia ràpidament, arran de la introducció del Procés de Bolonya, que afecta programes de llicenciatura i màsters, ECTS, mòduls i altres elements. De la mateixa manera, la

Universitat lluita per aconseguir una millor coordinació i estratègia pel que fa a les estructures de recerca, objectiu que es reforça amb avenços externs importants com ara la construcció de les instal·lacions de recerca del sincrotró. A més a més, la Universitat ha intensificat els esforços per centrar-se més en els estudiants i els investigadors i apropar-se més als “usuaris”, tot aplicant polítiques institucionals integrades que garanteixin la possibilitat d'atraure sempre els millors estudiants, professors i investigadors. Tots aquests projectes reben el suport del govern de Catalunya.

Tanmateix, l'actual sistema polaritzat de la UAB, sense nivells intermedis efectius de presa de decisions que ajudin a garantir una implantació coherent al conjunt de la Universitat, cosa que inclou la necessitat d'economies d'escala pel que fa als recursos humans i d'altra mena necessaris per a la implantació, provoca una gran tensió estructural tant als nivells centrals com als descentralitzats. Les oficines centrals han de tractar directament amb cada unitat descentralitzada o petit grup de persones quant a les operacions rutinàries i la progressió continuada, mentre que cada unitat descentralitzada ha de demanar constantment assessorament, autorització i suport al Rectorat. A parer de l'equip de l'EUA, aquesta situació no és sostenible, especialment si tenim en compte el gran nombre d'unitats descentralitzades i la varietat d'activitats d'alta qualitat.

Aquesta necessitat d'un nou model estructural representa un important repte per a la Universitat per tal de garantir la implantació eficaç de la seva ambiciosa estratègia. Les impressions de l'equip van quedar corroborades pels participants tant dels nivells centrals com dels descentralitzats.

Concretament, als nivells descentralitzats el personal administratiu es queixava que la càrrega administrativa ha augmentat considerablement en els darrers anys, com a conseqüència de diferents plans de reforma.

L'absència d'estructures intermèdies es tradueix en el fet que el gruix d'aquests tràmits només es pot carregar als nivells descentralitzats. En canvi, si hi haguessin les estructures intermèdies necessàries, es podria pensar en una implantació més coherent de les reformes i un ús més efectiu i eficient dels recursos humans i d'altra mena.

Estadístiques

La segona àrea problemàtica, a parer de l'equip, feia referència a les estadístiques del personal acadèmic de la UAB. Segons la informació de l'informe d'autoavaluació, l'any 2003 més de 275 d'aquests treballadors, xifra equivalent al 10% del total, tenia 60 anys o més, cosa que n'implica la jubilació d'aquí a poc temps. A més, també hi ha la possibilitat d'acollir-se a opcions de prejubilació. Durant les visites de l'equip va quedar palès que durant els propers tres anys la Universitat comptarà amb gairebé 300 places fixes per cobrir a diferents nivells de la institució, a més de diferents noves places. La Universitat es troba, doncs, davant d'una oportunitat estratègica única per renovar el cos acadèmic, per redistribuir les places en nous camps d'estudi i recerca i àrees interdisciplinàries que possiblement no existissin abans i per impulsar àrees d'activitat científica i educativa importants des del punt de vista estratègic.

L'equip no ha pogut constatar que aquesta situació es tingui en compte en la introducció i la implantació de l'ambiciosa estratègia de la Universitat.

Cultura institucional

L'equip voldria deixar constància que aquesta situació no s'ha d'interpretar només com un problema estadístic, sinó que implica també un gran canvi cultural per a la Universitat. Els professors que actualment estan a punt de jubilar-se són els que han contribuït des del principi a forjar la identitat de la UAB i n'han estat responsables de l'èxit irrefutable en diferents camps. Es van incorporar a la UAB en un context històric molt especial per a Catalunya i han aconseguit garantir la integritat i la llibertat docent i investigadora, a més de transmetre uns valors socials més amplis que han perviscut i s'han traspassat a les noves generacions. Simultàniament, també han aconseguit augmentar la magnitud de la UAB i el seu nivell de docència i recerca, cosa que es pot considerar com un èxit innegable. Tanmateix, a parer de l'equip de l'EUA, amb aquestes grans experiències del passat no n'hi haurà prou per afrontar els reptes del futur, ja que el context ha canviat notablement.

Per tal de mirar de substituir aquests "pares fundadors" en un context polític, social i econòmic diferent, la UAB ha de mirar de contractar els millors professors i investigadors d'arreu del món en cada camp d'especialitat. Malgrat tot, no es pot garantir, i de fet no cal que sigui així, que aquests nous acadèmics comparteixin la mateixa visió de la UAB i de la seva relació amb la societat, de l'activitat científica i acadèmica que s'hi desenvolupa o, en un sentit més ampli, el mateix sentiment de pertinença a una institució tan homogènia i col·lectiva. El que sí que es pot esperar, i caldria que fos així, és que aquests 300 acadèmics ambiciosos, joves i brillants lluitin amb tota la passió necessària per aconseguir destacar, obtenir fons i investigar en camps d'activitat innovadors. L'equip de l'EUA considera que aquesta circumstància tindria un efecte perdurable sobre la cultura i la identitat de la Universitat. En aquest sentit, la necessitat d'estructures institucionals i models de govern més sòlids, tal com s'ha esmentat abans, es farà encara més evident, i més si tenim en compte que cal oferir un entorn estable al nou personal acadèmic.

*Stakeholders*²

La quarta àrea problemàtica segons el criteri de l'equip de l'EUA cal cercar-la en la relació de la UAB amb els seus *stakeholders*. Després de les dues visites a la Universitat, l'equip va quedar en general molt sorprès per l'absència relativa de *stakeholders*, tant pel que fa a la presència física al campus com, i sobretot, per l'absència gairebé total de qualsevol referència als *stakeholders* en les converses amb les unitats acadèmiques i administratives, gairebé com si s'oblidés que existeixen.

Evidentment, l'equip de l'EUA és conscient que la Universitat treballa diàriament amb aquests representants externs, no només al nivell de l'Administració central, sinó també en el marc dels departaments acadèmics i les unitats de recerca. Tanmateix, en la major part dels casos, aquesta realitat sembla que s'amagui i que no s'integri explícitament a les reflexions i els avenços estratègics de la universitat i les seves diferents unitats. Així mateix, reflecteix la debilitat dels vincles en els nivells més bàsics entre la universitat i la seva gran xarxa de parts interessades i col·laboradors externs.

L'equip va observar que, en general, hi havia molt poca cultura de diàleg amb els *stakeholders* i que, dins de la Universitat, destacava el poc coneixement del mercat de treball i d'altres necessitats dels *stakeholders*. Aquest poc nivell de contacte també queda demostrat amb la poca confiança que la població estudiantil de la UAB demostra envers els

² El terme *stakeholder* no té una traducció exacta. Es refereix a totes aquelles persones o agents, externs o interns, que tenen algun vincle o interès amb la universitat.

diferents papers que els *stakeholders* externs poden i han de protagonitzar en el dia a dia i el progrés de la Universitat.

Tots aquests elements podrien provocar que la Universitat perdés bones oportunitats en diferents camps i no són propis d'una institució moderna, contrastada i oberta al món.

Aspectes financers

L'equip de l'EUA va quedar impressionat per la capacitat de la UAB, a través del personal investigador i docent, de desenvolupar diferents recursos financers per a les activitats acadèmiques. La Universitat, a més, desenvolupa ambiciosos programes de millora d'edificis i de capital. Malgrat tot, l'equip es va mostrar preocupat per la possibilitat que l'actual dispersió dels centres de costos per la Universitat pugui tenir com a conseqüència que la institució no pugui fer servir els recursos existents com a eina per comptar amb més possibilitats d'accedir millor a nous fons. I per tal de finançar els grans projectes que la UAB preveu per a la propera fase de desenvolupament li caldrà poder accedir a aquests recursos.

2. Els reptes de l'heterogeneïtat

A partir de l'anàlisi detallada de l'informe d'autoavaluació i d'altra documentació facilitada per la Universitat, i de les nombroses reunions i converses mantingudes durant les dues visites a la UAB, l'equip de l'EUA voldria destacar diferents aspectes que considera importants en la progressió continuada de la Universitat. Els aspectes que es plantegen tot seguit tenen relació amb àrees del funcionament rutinari de la Universitat, en les quals l'equip hi va observar un gran nivell d'heterogeneïtat. Tot i que aquestes diferències són moneda comuna a moltes universitats, l'equip de l'EUA considera que en el cas de la UAB poden tenir implicacions greus en la implantació de les prioritats estratègiques actuals de la Universitat i també per a futurs avenços.

Estructures i funcions

La UAB compta amb una estructura de lideratge, gestió i administració centralitzada i amb estructures de docència, aprenentatge, recerca i recursos humans descentralitzades. Les dades facilitades per la UAB a l'informe d'autoavaluació, com també els diferents tipus d'indicadors clau que es desprenen dels arxius dels departaments (*quadre de control*) completats, mostren diferències importants entre les diferents facultats, departaments i unitats de recerca en termes de capacitat investigadora i docent, tant al nivell de primer i segon cicle com al tercer cicle. Aquestes diferències s'observen en el nombre d'estudiants en cada nivell acadèmic, el nombre de programes que s'ofereixen a cada nivell i el nombre i la magnitud dels centres i instituts de recerca.

Un cop aquests indicadors clau estiguin totalment a disposició de la Universitat, serviran per oferir una visió clara de l'heterogeneïtat actual i de les conseqüències que pot tenir sobre l'eficàcia global de la Universitat tal com està estructurada. La identificació d'aquests indicadors estructurals, a més dels indicadors desenvolupats per la UAB quant a les seves cinc àrees de coneixement servirà, a parer de l'equip de l'EUA, per generar debats interessants sobre la coherència de les informacions que es reben i es proporcionen pel que fa a estudiants, personal, recerca i altres factors. Aquestes converses i els resultats que se'n derivin seran fonamentals per a la UAB en el seu compromís per posicionar-se en un entorn internacional competitiu.

Les diferents estructures descentralitzades de la Universitat (facultats, departaments, instituts, centres, etc.) tenen assignades diferents responsabilitats i funcions acadèmiques, administratives i de gestió, segons la seva situació dins de la Universitat.

Tanmateix, els papers i les responsabilitats d'aquestes estructures descentralitzades a la UAB són diferents dels de les universitats de molts altres països europeus i han estat objecte de molta atenció per part de l'equip de l'EUA, per tal de mirar de comprendre l'organització i el funcionament actual de la Universitat.

Cada departament de la UAB és responsable de l'organització i la planificació de les activitats de recerca en cada camp acadèmic concret, cosa que inclou la planificació i l'oferta de programes de doctorat i de màsters i la responsabilitat exclusiva de la supervisió dels estudiants de doctorat.

Alguns grans departaments estan formats per "àrees de coneixement" més reduïdes i les decisions relacionades amb activitats de recerca i tercer cicle molt sovint es prenen en aquests casos a un nivell inferior al del departament. De manera indirecta, cada departament rep l'import de la matrícula dels estudiants de tercer cicle inscrits als programes.

Gran part de l'activitat de recerca es duu a terme en el marc dels instituts, centres o altres estructures, algunes de les quals agrupen treballadors de diferents departaments. Aquestes estructures de recerca, moltes de les quals no tenen seu física, sinó que treballen dins de diferents departaments, obtenen el finançament principalment de fonts de finançament de recerca externes.

Cada departament és responsable de la contractació del personal acadèmic i, per tant, té capacitat de decisió sobre el perfil individual del seu personal i sobre els perfils col·lectius de cada disciplina i departament. L'assignació de nous càrrecs a la UAB és responsabilitat dels òrgans centrals i de direcció de la Universitat. Els càrrecs existents que queden vacants fins ara s'han reassignat automàticament al mateix departament, tot i que la direcció de la Universitat pot prendre una altra decisió a nivell central, i així ho ha fet en alguna ocasió.

Les facultats de la UAB són responsables dels programes de formació acadèmica que s'imparteixen a la Universitat. Tot i que les facultats planifiquen aquesta oferta acadèmica, els professors que la imparteixen als estudiants són designats pels departaments, que els han contractat principalment per les seves capacitats de recerca. Per tant, les facultats no són capaces d'influir sobre el perfil del personal acadèmic d'un camp o d'un conjunt de camps relacionats ni, per tant, de garantir que els programes de formació s'imparteixen de la manera prevista.

El paper estratègic de les facultats en el desenvolupament de l'oferta formativa global i per garantir-ne la qualitat queda, doncs, força limitat.

Els interlocutors de la UAB van parlar amb molta freqüència durant les visites de l'equip de l'EUA de la relació complexa entre les facultats i els departaments quant a una oferta coherent d'activitats de formació i recerca, com també per garantir serveis de suport a l'estudiant. En les situacions interdisciplinàries en què no hi ha un únic departament responsable i és la facultat la que garanteix l'oferta formativa, els estudiants de tercer cicle van comentar que trobaven a faltar serveis d'informació a l'estudiant, ja que normalment aquesta funció la duu a terme el departament.

De la mateixa manera, les facultats no tenen cap responsabilitat sobre l'organització o el desenvolupament de la recerca. Les possibles convergències entre els programes de formació i de recerca, per tant, també queden força limitades i no hi ha cap sistema que

garanteixi que cada membre del personal acadèmic que es contracti s'ajusti als perfils de recerca i de formació necessaris. Aquesta situació pot plantejar greus dificultats per al desenvolupament de noves àrees que vinculin docència i recerca a la UAB, com ara a través de l'augment del nombre i la varietat de programes de màsters, actualment una prioritat estratègica de la institució.

Tal com s'ha esmentat abans en aquest informe, l'equip detecta un buit institucional important entre el fort control central de la Universitat i les nombroses unitats de docència, recerca i servei descentralitzades. Si tenim en compte el nombre d'unitats descentralitzades, l'absència d'estructures intermèdies i la dificultat per garantir el funcionament de les unitats, ateses les diferents tasques i responsabilitats que tenen assignades, el Rectorat i l'Administració central es veuen obligats a treballar directament amb cada facultat, departament, institut, centre de recerca i grup, és a dir, amb més de cent unitats de tots els camps d'activitat.

Aquest fet té com a conseqüència una gran quantitat de feina administrativa i d'enllaç tant al nivell central com als descentralitzats, feina que ha augmentat en proporció amb el creixement global de la UAB i de la xifra d'unitats descentralitzades. L'equip de l'EUA es va fer ressò de les crítiques contra aquest estat de la qüestió, tant al nivell central com als descentralitzats. En aquests darrers nivells, el personal acadèmic es queixava de les tasques administratives cada cop més feixugues que havien d'afrontar, mentre que el personal administratiu del nivell central es mostrava preocupat per la viabilitat d'haver de treballar amb tantes unitats diferents.

Un altre resultat d'aquesta situació és la concentració de poder al nucli central. L'equip de l'EUA va poder constatar, a més a més, que la descentralització és d'alguna manera "fictícia", gairebé virtual, tot i que en teoria les unitats bàsiques disposen d'un grau considerable d'autonomia. A la pràctica, en canvi, en molts sentits depenen totalment del nucli central pel que fa a la presa de decisions i el finançament. La majoria d'unitats individuals són massa petites i estan massa allunyades de l'eix central de la Universitat, fet que els obliga a cercar constantment el suport de les estructures centrals per tal de funcionar amb una certa coherència.

Un tercer resultat d'aquesta situació és el desavantatge inherent en el desenvolupament dels programes de màster i doctorat a la UAB. Aquests programes depenen actualment dels departaments i, en el cas dels estudiants de doctorat, de cada professor concret. Tanmateix, la comunicació entre departaments tant de la mateixa facultat com de facultats diferents pot arribar a ser escassa, segons el que ha observat l'equip de l'EUA, i això pot traduir-se en oportunitats perdudes pel que fa a la creació de nous programes de tercer cicle interdisciplinaris i en una manca de coordinació o punts de coincidència entre els programes existents, especialment en el cas dels doctorats.

El sistema actual probablement també pugui plantejar problemes per garantir la implantació d'estratègies de recerca i formació/aprenentatge per al conjunt de la universitat, com les que s'estan desenvolupant actualment. Tenint en compte que la recerca està liderada pels departaments i tot sovint es duu a terme en instituts, centres o altres estructures, actualment hi ha molt poc marge per a la coordinació, llevat del cas del nucli central, que segurament no és el lloc més indicat per la multitud i la varietat de camps de recerca. Probablement no és tampoc el lloc més indicat per oferir un suport tècnic i administratiu adient als equips i programes de recerca. Pel que fa a la docència i l'aprenentatge, sobretot en un moment tan exigent com aquest per la introducció de noves perspectives i pràctiques en aquests camps, l'actual divisió de responsabilitats entre les facultats i els departaments imposa unes restriccions considerables.

L'equip de l'EUA es va fer ressò en nombroses ocasions de la necessitat de més flexibilitat. L'equip de l'EUA és conscient que a principis dels anys vuitanta l'estructura de la UAB va canviar dràsticament, ja que llavors hi havia només uns 50 departaments en comptes dels 200 d'avui. Aquest canvi es va fer principalment per enfortir la capacitat investigadora de la Universitat, i els resultats n'han demostrat l'encert. Tanmateix, l'equip de l'EUA voldria remarcar que el context ha tornat a canviar i que cada cop és més evident la necessitat d'una recerca basada en una estratègia. Pels motius esmentats més amunt, l'equip anima la Universitat a treballar per dissenyar una situació en què les facultats, en lloc de responsabilitzar-se només d'organitzar l'oferta formativa en un camp concret, es converteixin en una estructura organitzativa intermèdia eficaç. Aquesta estructura hauria de ser capaç d'agrupar diferents departaments i instituts relacionats o emparentats i a través seu la Universitat ha de poder garantir una oferta acadèmica adient, tant disciplinària com interdisciplinària, de serveis de formació, recerca i coneixement.

Aquesta estructura interdisciplinària també podria actuar com a nucli d'una gestió i administració efectives i eficients dels diferents departaments, instituts i altres ens per als quals podria funcionar com a recer. L'estructura esmentada no hauria de substituir el paper central de la Universitat pel que fa al disseny d'una estratègia global i la definició de prioritats, ni tampoc el paper diferencial dels departaments en un conjunt de disciplines, sinó que ha d'actuar com a nexa d'unió entre els diferents actors. Aquest canvi es traduiria en una major coherència acadèmica entre camps relacionats, més eficàcia en els procediments administratius i de gestió i, alhora, la possibilitat d'apropar les diverses i variades unitats de la Universitat entre elles quant a la cultura institucional, amb les enormes oportunitats que això pot suposar. A més, això permetria disposar de més marge de maniobra pel que fa als recursos humans i financers de cada unitat.

A partir de la documentació rebuda i de les observacions de l'equip, es pot constatar que les cinc grans àrees de coneixements de la UAB no estan estructurades uniformement. Tot i que sempre es poden preveure unes certes diferències en termes de nombre d'estudiants, la documentació demostra que en diferents àrees de coneixements hi ha massa subàrees petites, cosa que, un cop més, pot provocar fragmentació i una possible pèrdua de punts de convergència de gran utilitat per als processos de docència i recerca.

En algunes subàrees no sembla que hi hagi la massa crítica necessària. La UAB cal que analitzi en profunditat aquestes estructures si vol arribar a determinar quins avantatges es poden obtenir de la consolidació en alguns camps. Cal que expliciti el motiu d'aquests canvis i que formulï una política coherent pel que fa a les competències a llarg termini que ha d'assolir la UAB en tant que universitat. L'EUA considera que la documentació addicional rebuda amb relació a les prioritats de recerca de la UAB constitueix un pas encertat cap a aquest objectiu.

Ensenyar i aprendre

En el transcurs de les dues visites a la UAB, l'equip va debatre qüestions relacionades amb l'ensenyament i l'aprenentatge amb aproximadament un centenar d'estudiants de sis facultats diferents, tal com s'ha esmentat anteriorment. L'equip va fer una atenció especial a aquests temes, ja que determinen en bona part les impressions generals dels estudiants. A més a més, les universitats ja havien fixat els procediments d'ensenyament i la necessitat d'introduir un enfocament més centrat en els estudiants com dues de les prioritats immediates.

Així mateix, l'equip tenia present la continua disminució del nombre d'alumnes registrat a Catalunya i també la capacitat de la UAB de mantenir el nivell general d'inscripcions any rere any. Tanmateix, l'informe d'autoavaluació deixa constància que una quantitat important de carreres de la UAB han patit les conseqüències d'aquest canvi de la demanda. Aquesta situació obliga la Universitat a fer un major èmfasi en la qualitat dels procediments d'ensenyament i aprenentatge de la UAB i també a fer més atenció a la satisfacció dels alumnes en relació amb aquests procediments. L'equip de l'EUA considera que la importància que el rector i la resta de l'equip directiu de la Universitat donen a l'experiència general dels estudiants a la UAB són un pas clar en aquesta direcció.

Tot i que pràcticament tots els estudiants entrevistats per l'equip de l'EUA estaven contents de formar part de la UAB i, en la major part de casos, havien escollit estudiar a la UAB en lloc de qualsevol altra institució, la mostra també reflectia una gran heterogeneïtat en la satisfacció dels estudiants quant a les diferents pràctiques relacionades específicament amb l'aprenentatge i l'ensenyament a la Universitat.

Mentre que alguns grups d'estudiants es mostraven especialment crítics amb la capacitat dels seus professors per animar-los a aprendre, altres grups estaven molt satisfets amb la qualitat dels procediments d'aprenentatge i d'ensenyament que havien viscut. Els estudiants avaluen totes les carreres de primer i segon cicles cada semestre, un sistema que s'aplica a tota la Universitat i que és organitzat per l'Oficina de Planificació i de Qualitat de la UAB. Els resultats de les avaluacions es lliuren després a cada departament. No obstant això, els estudiants enquestats per l'equip de l'EUA aparentment no sabien que els departaments els feien servir per introduir millores i tampoc no constataren els efectes concrets de les seves avaluacions. Això indica que cal establir mecanismes més eficients de comunicació amb els alumnes un cop fetes les avaluacions.

L'equip de l'EUA va poder constatar que el percentatge de professors de la UAB que havia obtingut valoracions positives del sistema central espanyol era notablement superior al de la resta d'universitats de l'Estat.

Aquesta avaluació nacional dels professors es basa, tanmateix, només en criteris de recerca i, per tant, aquests bons resultats tenen poca importància en termes de la qualitat de l'ensenyament de la UAB. Tanmateix, durant el curs 2003-2004 la universitat va crear la Unitat d'Innovació Docent en Educació Superior (IDES) per promoure la qualitat de l'ensenyament a la UAB. La informació que l'equip va rebre en relació amb l'IDES és que duu a terme un tasca útil en l'objectiu d'ajudar els professors a avaluar i millorar la seva manera d'ensenyar, tot i que els recursos que percep aquesta unitat són força limitats si els comparem amb les necessitats que hi ha en aquest camp a les facultats. Així mateix, molts docents mostren poca motivació per millorar, ja que les seves carreres depenen dels resultats de la recerca i no pas de l'ensenyament.

L'equip de l'EUA va observar que la sensació general entre tots els grups d'alumnes era que hi havia un excés de teoria i d'ensenyament en format de classe magistral. Els estudiants pensaven que calien més projectes pràctics i experimentals i també la potenciació dels mecanismes adequats per ajudar els alumnes a fer la transició al món professional. Tot i que a molts països els estudiants es queixen sobretot de la manera com s'ensenyava, no podem obviar les qüestions relacionades amb la preparació per a la carrera professional i per trobar feina. En general, aquesta preocupació indica que tant els professors com els estudiants han de dedicar més atenció al concepte dels resultats de l'aprenentatge. Aquest èmfasi en els resultats és important perquè ajuda els estudiants a identificar què serà útil i rellevant una vegada hagin abandonat la universitat. Aquesta perspectiva pot aconseguir-se

aplicant correctament el sistema de transferència de crèdits acadèmics de la comunitat europea (ECTS), l'ús de mòduls i la revisió dels programes d'estudis.

No tots els resultats de l'aprenentatge provenen exclusivament dels coneixements acadèmics, i els comentaris dels estudiants de la UAB amb relació a la necessitat d'atorgar-los una major importància segurament reflecteixen el seu desig d'adquirir competències més genèriques, que complementin les de la seva especialització. Així doncs, el procés d'ensenyar i aprendre ocupa una posició cada vegada més important, per damunt de la simple transmissió de continguts. Els estudiants han d'aprendre a aprendre, a treballar en grups, a trobar, gestionar i comparar informació per formar-se una opinió fonamentada i a expressar els resultats d'aquesta recerca d'una manera coherent i convincent, tant de manera oral com escrita. Aquestes i moltes altres destreses més precises, com ara la competència en llengües estrangeres, no es poden adquirir en un procés basat en les classes tradicionals, en què l'estudiant és un receptor passiu dels coneixements impartits. Cal aplicar una metodologia d'aprenentatge més activa, en què l'estudiant se senti responsable del procés d'aprenentatge i que permeti a cadascú descobrir els seus interessos personals i el seu potencial amb l'orientació i la supervisió de professors experimentats.

Tot i que els estudiants vénen a la Universitat amb la intenció d'adquirir noves competències i coneixements, no podem oblidar que ja tenen destreses i coneixements assolits en les etapes anteriors del procés educatiu i també en altres experiències que potser no s'adeqüen a les expectatives tradicionals de la Universitat. Aquestes destreses i coneixements no es limiten necessàriament a les noves tecnologies de la informació i a les eines de comunicació. Molts estudiants (segurament la majoria dels que va entrevistar l'EUA) treballen a temps parcial durant tota l'etapa universitària i estan ocupats aprenent diferents destreses en aquest procés. Una de les conseqüències d'aquesta tendència és que els estudiants ja no tenen la mateixa disponibilitat o possibilitat d'implicar-se a la vida institucional de la Universitat, és a dir, de participar activament en organitzacions d'estudiants o d'ocupar el càrrec de representant d'estudiants al consell d'estudis o altres òrgans. El temps és preciós i, per això, la gestió que en fan els estudiants és una part important de les seves vides quotidianes.

Alguns departaments van manifestar que era difícil suscitar l'interès dels estudiants, mentre que d'altres van expressar que tenien una bona connexió amb els seus alumnes. Vam comprovar que diverses unitats de la Universitat havien trobat maneres d'involucrar els estudiants en les activitats diàries del departament o la facultat, d'establir mecanismes per aprofitar aquesta feina i crear un espai per a les seves iniciatives i entusiasme. En aquest àmbit, doncs, l'equip de l'EUA va rebre una gran varietat d'impressions, un fet que torna a posar en evidència les nombroses diferències que aparentment hi ha dins la UAB. L'equip recomana que s'estudiïn les pràctiques interessants que hi ha en algunes facultats, com per exemple a la de Ciències de l'Educació, per determinar si es podrien aplicar en altres situacions. Els estudiants de diverses facultats van remarcar els avantatges d'incloure les pràctiques en empreses al programa d'estudis i, per tant, potser aquesta seria una de les vies que s'hauria de continuar estudiant.

Sembla que són freqüents les queixes dels alumnes en relació amb la dificultat, i en alguns casos la impossibilitat, d'obtenir el reconeixement de crèdits, períodes d'estudis i fins i tot carreres de fora de la UAB. Hi ha una ferma reivindicació, tant per part dels estudiants com del personal acadèmic, perquè augmenti la transparència, la comprensió i la flexibilitat en aquest camp. Tot i que Espanya encara no ha ratificat la Convenció de Reconeixement de Lisboa que regula tot l'àmbit europeu, la Llei orgànica espanyola d'universitats fa referència a l'objectiu explícit de "promoure la mobilitat, tant dels estudiants com dels

professors i investigadors [...] als [sistemes] europeus i internacionals”³. En conseqüència, la UAB hauria d'adoptar els principis i les pràctiques (de la Convenció) i aplicar-los a tota la Universitat. El fet de presentar aquest pas d'una manera pública seria un element molt útil, que contribuiria a l'objectiu d'acostar la universitat a les persones. A més a més, representaria un altre pas cap a un tractament coherent dels resultats de l'aprenentatge i també cap a l'aplicació íntegra del sistema ECTS, en comptes de continuar encallats amb els sistemes d'equivalències.

Com que Espanya encara no ha inclòs una nova estructura de carreres a la llei, hi ha un buit que afavoreix les interpretacions esbiaixades i les diferents expectatives sobre els canvis que s'han de produir. En aquest sentit, es plantegen interrogants sobre els canvis dels plans d'estudis i la durada de les assignatures.

En nombroses ocasions, els estudiants i el personal de la Universitat van fer arribar a l'equip de l'EUA les seves queixes per les poques beques destinades als estudiants de tercer cicle. L'equip de l'EUA no pot afirmar que es tracti d'una queixa generalitzada a tota la Universitat, per bé que no hi ha dubte que és un tema important en diversos àmbits acadèmics. Si la UAB vol millorar la seva situació en recerca i estudis de tercer cicle, caldrà que posi en marxa un sistema efectiu de concessió de beques i subvencions als estudiants. Per fer-ho, sembla que hi ha força possibilitats diferents, una de les quals seria a través dels recursos de la Universitat, en concret mitjançant la reinversió d'un petit percentatge dels ingressos que s'obtenen per les matriculacions en estudis de tercer cicle. La promoció d'aquests programes i d'estudiants concrets pot constituir una iniciativa atractiva als ulls dels nombrosos contribuents externs de la UAB.

El procés de Bolonya: divergències en la interpretació

Malgrat la diversitat d'opinions i posicionaments que ha pogut recollir l'equip a les nombroses reunions celebrades amb personal i estudiants de tota la UAB, es detecta una actitud general a favor de la necessitat de crear un espai europeu d'educació superior i, en conjunt, hi ha el convenciment que la UAB hauria de participar en aquest procés.

Els bons resultats obtinguts pel pla pilot que ha suposat l'adaptació de diferents llicenciatures i màsters de la UAB en cinc àrees acadèmiques diferents apunten una evolució esperançadora. L'oferta acadèmica de la UAB, caracteritzada per la diversitat i la interdisciplinarietat, és sens dubte un factor molt positiu per desenvolupar assignatures noves i innovadores en tots els nivells. La UAB pot aprofitar l'abast i la diversitat d'aquesta oferta per convertir-la en un centre d'atractiu important, sobretot en els programes de tercer cicle, partint d'uns resultats ja notables en els àmbits local, nacional i internacional. Amb una flexibilització de les estructures acadèmiques i una explotació més adequada dels avantatges de l'ECTS i de la modularització, es podrà augmentar encara més aquest potencial i oferir oportunitats magnífiques per a estudiants i joves investigadors.

Tanmateix, l'equip de l'EUA mostra la seva preocupació per l'heterogeneïtat d'interpretacions que va recollir sobre la implantació del procés de Bolonya. L'equip va sentir, durant les reunions celebrades a la UAB, moltes coses diferents que el personal o els estudiants creien fermament que formaven part del procés de Bolonya: bona part d'aquestes qüestions tenien poca cosa o res a veure amb el procés en si.

³ Boletín Oficial de las Cortes Generales: 121/000045 Ley Orgánica de Universidades, exposición de motivos, I, p.465.

L'equip de l'EUA va tenir constància que el rector i l'equip de la Universitat havien fet moltes reunions formals i informals amb el personal i els estudiants de la Universitat per abordar les principals qüestions relacionades amb el procés de Bolonya i la implantació a la UAB. Això ja indica que existeix un ferm compromís de transparència en la comunicació. No obstant això, sembla que caldran més esforços, potser en el marc d'una estratègia integrada amb missatges diferenciats, per dissipar les sospites persistents en relació amb rumors com ara els vincles entre el procés de Bolonya i l'Organització Mundial del Comerç, la privatització de la Universitat, la retallada imminent de l'autonomia i de la llibertat acadèmica, la qual cosa suposaria una reducció d'oportunitats per als estudiants, problemes d'horaris, etc. El fort posicionament ideològic que ha adoptat una part dels estudiants envers el procés de Bolonya segurament continua la tradició de pensament i evolució independent de la UAB: aquesta postura crítica pot ser positiva per centrar el debat en la realitat o en altres qüestions plantejades.

Tanmateix, algunes de les preocupacions manifestades pels estudiants en relació amb la introducció del procés de Bolonya són del tot legítimes. Aquesta situació es pot atribuir, en part, a l'estat del debat a Espanya. La preocupació principal són les possibles conseqüències econòmiques per als estudiants que vulguin estudiar màsters. Com que es reduiran els plans d'estudis de les diplomatures i les llicenciatures, es preveu que augmenti el nombre d'estudiants que es matriculi en màsters, sobretot en una societat basada en el coneixement com és la catalana. No obstant això, sembla que el cost d'aquests estudis es finançaria, almenys en part, amb la contribució dels estudiants, en lloc de basar-se en les administracions públiques. Sens dubte, aquesta situació podria tenir conseqüències socials no desitjades a curt i mitjà terminis, tant per a les persones com per a la societat en general, excepte en el cas que es creï un sistema de mesures d'ajuda als estudiants. L'equip no té coneixement que hi hagi la intenció de crear un sistema d'aquestes característiques.

La segona gran preocupació dels estudiants és la confusió sobre la durada dels cicles de diplomatura/licenciatura i màster. El debat obert a l'Estat sobre aquests temes atia l'angoixa dels estudiants sobre el futur de les carreres i títols impartits a Catalunya basats en el model de 3 anys de llicenciatura + 2 anys de màster en un possible marc espanyol d'un sistema 4+1. La UAB ha proposat una manera atractiva de superar aquestes diferències si les autoritats espanyols opten pel sistema 4 +1, que consistiria a mantenir el nou model 3+2 com a la major part de països europeus i garantir-ne la plena compatibilitat amb el sistema 4+1 que podria implantar-se a la resta de l'Estat. Els estudiants, però, de moment no semblen gaire familiaritzats amb aquesta solució. Alguns dels professors de la UAB que participen en xarxes d'especialistes organitzades a nivell nacional, no pas a nivell europeu, sembla que lluitin per mantenir l'*status quo* espanyol, per damunt de la visió general europea que predomina en aquestes disciplines, la qual cosa genera encara més confusió entre els estudiants.

Els estudiants, com també nombrosos acadèmics, estan raonablement preocupats a causa del llarg debat sobre el futur catàleg espanyol de carreres universitàries. Els informes preliminars d'aquest debat han donat ales a aquests temors, ja que tot fa pensar que diverses carreres de la UAB quedarien excloses de la llista. Aquests possibles canvis i les conseqüències directes per al personal i als estudiants de la UAB són, com a mínim, inquietants.

3. La universitat i el "món exterior"

En aquest informe, ja s'ha fet referència a la manca de diàleg estructurat que s'ha detectat entre la UAB, a tots els nivells, i els seus nombrosos col·laboradors i *stakeholders*. Aquesta

conclusió va ser motiu de sorpresa entre l'equip de la EUA, tenint en compte la gran quantitat d'iniciatives endegades per millorar la relació entre els canvis introduïts a la UAB i l'entorn econòmic i social. Durant els darrers anys, la Universitat ha començat a desenvolupar estructures i polítiques per promoure i gestionar la transferència de tecnologia i la creació de petites empreses, amb resultats que conviden a l'optimisme. Així mateix, també es va informar l'equip de l'EUA de la poca tradició que hi ha de participar en aquestes activitats, tant entre les empreses externes com entre el personal, els estudiants de postgrau i els alumnes. Tanmateix, eren moltes les veus que reclamaven una actuació més coherent i regular en aquest àmbit. A la vegada, però, semblava que el "món exterior" no existís per a bona part de la UAB, excepte com a oportunitat per obtenir finançament per a la recerca.

L'equip de l'EUA va comprovar que hi havia algun tipus de connexió amb altres universitats catalanes, en àmbits d'interès comú, com ara la recerca, l'ensenyament, els serveis (per exemple, la biblioteca) i també, tot i que d'una manera limitada, per desenvolupar estratègies nacionals o internacionals comunes. De totes maneres, l'equip va observar poques mostres de relacions entre equips de la UAB, la societat civil i grups d'empresaris, malgrat el potencial real per dur a terme una cooperació interessant i les bones experiències obtingudes fins ara.

L'equip va notar sovint que la UAB es posicionava dins el context català i espanyol, però no en una escala més àmplia, en la qual podria trobar paràmetres de referència diferents i més engrescadors amb els quals mesurar la seva evolució. En aquesta tendència general hi trobem, tanmateix, algunes excepcions destacades, com una sèrie de grups i unitats de recerca molt actius a escala europea i internacional. Així mateix, també hi ha programes d'intercanvi d'estudiants dins l'espai europeu. En conjunt, les unitats de la UAB no sembla que pensin estratègicament sobre el seu pes relatiu en un context que vagi més enllà del català, i tampoc no sembla que tinguin una intenció explícita de fer-ho. Aquesta postura pot ser conseqüència de les qüestions estructurals concretes abordades àmpliament en apartats anteriors d'aquest informe.

L'equip de l'EUA està convençut que la UAB ha de canviar la seva pròpia manera de veure's si vol arribar a comprendre els nous contextos en què es produiran els canvis i també per adonar-se dels punts forts amb els quals compta en molts camps. Si aconsegueix reagrupar aquest punts forts, com ara en l'àmbit de la recerca, tant de manera física com temàtica per crear una massa crítica considerable en totes les principals àrees de coneixement de la universitat, la UAB pot convertir-se en un actor important en diversos camps a escala europea. El mateix pot aplicar-se als programes de doctorat i de màsters.

Hi ha un marge molt ampli de creixement, que pot ser positiu tant per als estudiants com per al personal i la Universitat. Però per materialitzar-lo, la UAB haurà de mirar cap enfora molt més que no pas fins ara, per trobar-hi paràmetres de referència, per participar de manera més activa en xarxes europees i internacionals i per establir col·laboracions a llarg termini amb altres organismes europeus estratègics amb els mateixos objectius.

4. Recomanacions

Sobre la gestió i l'organització:

La UAB té una història marcada per la independència i per un compromís absolut amb la institució, un fet que sembla una missió tàcita, no explícita. El context actual i el futur que es preveu a curt i mitjà terminis demana un posicionament ben diferent.

1. Desenvolupar una idea d'universitat i compartir-la. La UAB té una estratègia, però els diferents nivells i parts de la Universitat no la coneixen ni la fan seva, tot i que confien en l'orientació i el lideratge del rectorat.

L'equip de l'EUA suggereix tres vies per abordar aquesta qüestió:

- a) Estudiar maneres de traslladar l'estratègia de la Universitat a tots els nivells de la institució.
- b) Enfortir els mecanismes de comunicació, sobretot els relacionats amb la idea d'universitat, la missió i l'estratègia institucional a tots els nivells. Aquest procés implicaria potenciar l'ús de les eines ja desenvolupades per la UAB, com ara el sistema d'informació que proporciona dades als arxius del departament (quadre de control).
- c) Per tal d'aprofitar el potencial col·lectiu de la UAB, desenvolupar una imatge més precisa i actual d'aquest potencial a tota la Universitat i, a partir d'aquí, promoure sinèrgies i noves iniciatives.

2. Analitzar a fons l'estructura, l'organització i el model de gestió de la Universitat. L'equip ha trobat prou elements per determinar que cal un canvi a l'organització, per tal d'estudiar maneres d'augmentar la flexibilitat i per reavaluar l'equilibri entre les responsabilitats centrals i les delegades.

- a) Segons el parer de l'equip, hi ha una manca de coherència en la distribució de les funcions, els recursos i les connexions entre les diferents unitats de la Universitat: facultats, departaments, centres, serveis, etc.
- b) Per tant, caldria estudiar la creació d'un nivell intermediari de gestió i direcció pertinent, que estructurés els principals camps de coneixement; això implicaria comptar amb menys estructures intermèdies, que s'ocuparien tant de les responsabilitats d'ensenyament com de tasques de recerca amb el suport administratiu i tècnic adequat. D'aquesta manera, la Universitat podria aprofitar millor les seves competències reals i diverses i tindria capacitat per promoure d'una manera més eficient les diferents activitats que duu a terme. A més a més, aquesta estructura permetria disposar de més marge d'actuació i, per tant, permetria crear noves condicions i tenir més visibilitat per introduir modificacions a cada àrea.
- c) En aquest moviment de convergència, cada grup mantindria la seva notable capacitat d'iniciativa actual, ja que només es tractaria d'unir esforços per actuar de manera estratègica i obtenir nivells més elevats d'efectivitat i eficiència.

Sobre l'ensenyament i l'aprenentatge

3. L'equip considera que és pertinent i oportú que la UAB treballi per reforçar el compromís amb institucions regionals, nacionals i europees en el marc del procés de convergència de l'educació superior a Europa.

- a) Aquest posicionament implica fer un diagnòstic clar de les competències actuals i de les que es voldrien assolir en el futur, així com analitzar a fons les diferents opcions existents per reestructurar l'oferta actual de carreres, per tal de poder

aprofitar el potencial de tota la Universitat. Aquesta qüestió mereix una atenció especial als estudis de postgrau, és a dir, als programes de doctorat i els màsters.

- b) Les actuacions que duu a terme la UAB per facilitar als estudiants nous l'adaptació a la vida universitària des del punt de vista acadèmic, social i cultural haurien de desenvolupar-se i reforçar-se. Hi ha molts bons exemples a la Universitat que haurien de multiplicar-se. El mateix es pot aplicar a la implicació efectiva dels estudiants a la vida de nombroses facultats i departaments. Aquestes iniciatives adreçades a potenciar la participació i la implicació dels estudiants poden ser una peça clau perquè esdevinguin alumnes actius i membres participatius de la comunitat universitària.
 - c) Es recomana a la Universitat que tingui més present el fet que el nombre creixent d'alumnes que treballa influeix en la seva vida acadèmica. Aquesta constatació indica que cal trobar vies per eliminar o reduir les limitacions acadèmiques, administratives o econòmiques (horaris, transport, allotjament, programes d'ajuda als estudiants, etc.), com també tenir en compte aquests canvis i factors a les estratègies, models i processos d'ensenyament i aprenentatge.
4. L'equip de l'EUA està convençut que la nova oferta de llicenciatures i màsters serà un actiu sòlid i un atractiu de la UAB i també una bona oportunitat per implicar més els diferents organismes professionals i els col·laboradors externs en la feina de la Universitat.
5. L'àmplia gamma de competències de la Universitat és un punt de partida magnífic per multiplicar les estratègies adreçades a augmentar la interdisciplinarietat al conjunt de la institució. En aquesta nova línia, hi caldran eines per impulsar, gestionar i donar suport a aquests nous projectes.

Sobre la recerca i la transferència de tecnologia

6. L'equip ha valorat la qualitat i l'ambició expressada en aquest document sobre la gestió de la recerca, però considera que s'ha de difondre, debatre i adoptar entre la majoria de nivells i actors de la Universitat. Aquest procés hauria de fomentar les condicions per consolidar i aplicar l'estratègia de la universitat en el camp de la recerca.
7. L'equip insta la Universitat a incrementar les beques de tercer cicle per garantir la igualtat d'accés i participació als estudis de doctorat i màsters.
8. Les estructures de transferència de tecnologia que s'han desenvolupat recentment han de ser objecte d'un control exhaustiu i s'han de tenir en compte a l'hora de revisar el model organitzatiu i de gestió de la Universitat.

Epíleg

L'equip de l'EUA vol tornar a expressar el seu agraïment a la Universitat per la magnífica organització de les visites i dels preparatius de treball, per l'hospitalitat amb què ens ha acollit i també per l'oportunitat de conèixer una institució tan extraordinària i fascinant. Ha estat un plaer poder visitar la UAB i parlar amb el personal, els estudiants i els col·laboradors externs a l'entorn dels reptes a què ha de fer front la UAB en aquesta nova fase i de les diferents estratègies que s'han adoptat per assolir-los. Esperem que els nostres comentaris i suggeriments hagin estat útils i també desitgem a la Universitat molt d'èxit en aquest futur tan prometedor que estem convençuts que se li presenta.