

Una altra manera de fer



Candidatura Marga Arboix al Rectorat
> 2016 - 2020 <



Índex

1. **En defensa de la universitat pública**
2. Missions i funcions
 - 2.1 Programació Acadèmica i de Qualitat
 - 2.2 Recerca, Transferència i Projectes Estratègics
 - 2.3 Escola de Postgrau i Formació Continuada
3. Les persones
 - 3.1 Personal acadèmic
 - 3.2 Personal d'administració i serveis
 - 3.3 Alumnat i ocupabilitat
4. Economia i Campus
5. Societat i entorn
 - 5.1 Internacionalització, necessitat i oportunitat
 - 5.2 Relacions Institucionals
 - 5.3 Comunicació i Promoció
6. L'equip



1

Des dels seus inicis, la Universitat Autònoma de Barcelona ha estat un referent acadèmic i científic. La seva trajectòria és resultat d'un ADN on estan descrites les bases dels valors d'una institució pública que es manifesta defensora dels drets i deures socials, amb un marcat sentit democràtic, arrelada al territori, amb un nivell acadèmic d'excel·lència i amb capacitat d'innovació i recerca d'alta qualitat.

En defensa de la universitat pública

La universitat pública és una institució clau en tota societat, en la qual els valors i el respecte a les persones són al centre dels seus interessos. En aquest context, la universitat actua com a motor impulsor social, ja que entén que el desenvolupament d'un país depèn en gran mesura de la seva educació. Per aquesta raó, la universitat pública constitueix l'eix central en la construcció de societats avançades en termes d'educació, cultura, riquesa, prosperitat i, sobretot, en la consolidació de drets i llibertats. Es tracta d'un bé social que interactua en el procés de construcció d'un projecte de país on el coneixement es posa al servei de les necessitats i l'exercici dels drets de ciutadania, alhora que garanteix que les interaccions entre els seus membres es donin amb justícia i equitat.

En un món globalitzat, el debat sobre el model universitari demana un necessari esforç de transformació per adaptar-se a la nova situació. A més, apareix lligat a nous conceptes, alguns de mitificats, com la modernització, la competitivitat, la internacionalització o l'excel·lència. Tots ells fan referència a realitats que cal abordar amb ponderació i equilibri, i que estan donant lloc a noves normatives que incorporen objectius que s'ajusten a les finalitats que persegueixen els governs i els legisladors, com és la Llei Orgànica d'Universitats. Aquests objectius expressats en la normativa, que normalment no es contrasta amb les universitats, sovint presenten remarcables contradiccions amb la situació

social i econòmica del país. Un dels elements d'aquest desajust és la posició en què les lleis aborden aspectes com l'autonomia universitària, reconeguda globalment com a dret fonamental de la Universitat Pública.

En aquests últims anys **s'han viscut distintes interferències dels poders públics, estatals i autonòmics**, que han comportat un gir utilitarista dels ensenyaments, i s'han oblidat altres aspectes bàsics de les funcions de les universitats. La subordinació a les demandes del sistema productiu, l'increment de la competició, l'adopció i desenvolupament d'una cultura empresarial i la constant exigència d'incrementar l'eficàcia en les funcions que han de desenvolupar les universitats públiques han marcat una direcció que s'allunya dels valors inicials.

A més, aquestes transformacions passen sense que els governs hagin abordat amb seriositat el sistema financer universitari, que té un ofec econòmic i una reducció de determinats aspectes de la seva autonomia. Una autonomia que està tocada i que té el risc de fer inviable que les universitats disposin d'una àmplia capacitat d'autoorganització, de finançament i d'adopció de les decisions que són necessàries per assumir, amb possibilitats d'èxit, la qualitat i l'excel·lència acadèmiques, facilitar la governança, incrementar la participació, la transparència, el control de les seves finances, l'equilibri pressupostari, així com l'avaluació de les seves activitats, el foment de la captació de talent, la mobilitat internacional i la col·laboració entre universitats i centres de recerca. Contràriament, en l'actualitat són escasses les possibilitats que les universitats puguin ajustar-se a un model on s'impulsi la llibertat d'investigació, d'organització, d'ensenyament i la formació del personal acadèmic.



El context de crisi a Europa

Avui, la crisi econòmica i social genera un impacte negatiu sobre l'educació superior i la recerca, tant pel que fa a les qüestions relatives al pressupost com a altres de menys materials. Pel que fa a aquestes darreres, és obvi que hem vist com es consolidava la idea que calia valorar més la formació per al treball i atorgar menys importància a la formació integral.

Des del començament de la crisi, diferents veus molt qualificades han alertat de la necessitat de mantenir i incrementar el finançament destinat a l'educació superior i a la recerca, com a estratègies a mitjà i llarg termini per facilitar la sortida de la crisi amb un enfortiment de les capacitats innovadores, productives i d'in-

ternacionalització, per arribar a un model de creixement sostenible des del punt de vista social i mediambiental.

Recentment, el Premi Nobel d'Economia Paul Krugman escrivia que: *"El fet que els mercats tinguin problemes no és motiu per deixar de formar els nostres fills. No obstant, això és justament el que estem fent."* En el mateix article, reclamava al conjunt de la societat: **"Hem de despertar-nos i adonar-nos que una de les claus de l'èxit d'un país és l'educació; deixar de cuidar l'educació pot canviar el procés."**

En la mateixa línia, el reconegut sociòleg Zygmunt Bauman recordava que les universitats han de continuar assolint el seu paper de **"fomentar l'emancipació de la humanitat generant coneixement i eines per construir el futur, i això s'aconsegueix gràcies a l'educació al llarg de tota la vida"**. I afegia dirigint-se als joves: "Sou la primera generació que no creu que el vostre nivell de vida serà millor que el dels vostres pares i que està a la defensiva i no a l'ofensiva. No pot haver-hi una revolució sense el vostre impuls, i per a això cal creure en la possibilitat del canvi. Per lluitar contra la crisi, cal buscar vies alternatives d'acció col·lectiva. El segle XXI ha de respondre a la pregunta de com reconciliar el poder (capacitat de fer les coses) i la política (la capacitat de decidir què ha de fer-se)."

En definitiva, en un context de crisi com l'actual, en el qual assistim a una vertiginosa velocitat de la societat del coneixement, es fa imperiós abordar propostes de futur, detectar oportunitats i identificar millores per impulsar una universitat que fomenti el desenvolupament global del país. Per això és necessari fixar una posició crítica enfront de les "amenaces" externes, per definir-ne la naturalesa i abordar amb imaginació i creativitat els reptes que afecten l'autonomia universitària. Es tracta d'un esforç que s'ha d'assumir aprofitant el coneixement del professorat, estudiants i personal de l'administració i serveis, amb l'objectiu d'aportar solucions intel·ligents, interdisciplinàries i rigoroses, que consolidin la identitat i generin sentit de pertinença a la UAB.

És clar que les maneres d'organització, govern i finançament dels sistemes d'educació superior influeixen decididament en l'eficàcia general. En aquesta línia, l'estratègia Europa 2020 convida els estats membres a:

1. **Vetllar perquè s'impulsin els aspectes socials de l'educació i la formació i es garanteixi la igualtat d'oportunitats en l'accés a un ensenyament de qualitat**, perquè els sistemes d'educació i formació puguin seguir contribuint a fomentar la cohesió social, el desenvolupament

pament sostenible, la ciutadania activa i la realització personal en les societats europees.

2. Reforçar el paper de l'educació i la formació tenint en compte la comunicació.

I també assenyala que s'ha de tenir en compte que:

- ◆ Els sistemes d'educació superior requereixen un finançament adequat, i la inversió pública en aquest àmbit ha de protegir-se, ja que es tracta d'una despesa impulsora del creixement.

- ◆ És important diversificar les fonts de finançament de l'educació superior i obtenir el màxim profit dels recursos invertits.

- ◆ Els reptes de l'educació superior requereixen una governança més flexible i uns sistemes de finançament que equilibrin la major autonomia de les institucions docents i la responsabilitat de tots els interessats.



La imprescindible equitat educativa

El conjunt de factors relatats posa de relleu la necessitat que els governs facin el possible perquè la política educativa permeti a tots els ciutadans accedir a una educació de qualitat i a adquirir i actualitzar, al llarg de tota la vida, els coneixements, les aptituds i competències necessaris per a l'ocupació, la inclusió, la ciutadania activa i la realització personal.

En el context de crisi actual, les desigualtats educatives entre la ciutadania han augmentat de manera que avui són encara més necessaris uns sistemes educatius més equitatius, eficaços i inclusius. En particular, des de l'esclat de la crisi econòmica, estem assistint a un increment de joves que no poden accedir a la universitat, altres que han d'abandonar els estudis perquè no poden pagar les matrícules, les beques s'han reduït i les exigències per obtenir-les o mantenir-les fan que gran part de l'alumnat quedi fora del sistema.

Tots aquests aspectes fan que sigui molt important que la universitat pública, en la definició de la seva missió, introdueixi el principi d'equitat. Malgrat que aquests aspectes no siguin de la seva competència exclusiva, la universitat ha d'actuar de manera contundent perquè, en la mesura de les seves possibilitats, pugui aconseguir els recursos necessaris per evitar que cap alumne hagi d'abandonar els estudis per raons econòmiques.

D'acord amb això, cal que la UAB assumeixi el repte de lluitar perquè tots els ciutadans, independentment de la seva situació econòmica, puguin accedir als estudis universitaris, amb matrícules accessibles, amb una

àmplia política de beques i amb uns plans d'estudi que permetin "uns recorreguts lents" per garantir que els estudiants que treballen no es vegin penalitzats per l'increment del preu de les matrícules, lligat a les repeticions de les assignatures.

A partir d'aquesta base, cal garantir que l'activitat de la universitat pública es fonamenti en els valors democràtics, de justícia social, que s'estructuri d'acord a principis equitatius i transparents i que el conjunt d'aquests principis es desenvolupin amb complicitat amb tota la comunitat universitària (alumnat, professorat i personal de l'administració i serveis), i que s'estableixin formes d'àmplia participació democràtica per garantir que les decisions són el resultat d'un debat obert que no exclouï ningú.



L'autonomia universitària

Per complir els compromisos expressats en els apartats anteriors, la universitat ha d'assumir plena responsabilitat institucional davant la societat. Això requereix que la universitat tingui una visió global de les polítiques a desenvolupar, més enllà dels problemes concrets dels centres, departaments i dels diversos col·lectius, i dirigeixi els esforços cap a les prioritats institucionals de la docència/ensenyaments, recerca i els serveis. Per tant, la universitat ha de fer valer **el principi d'autonomia universitària**, que descansa en l'assumpció de la plena responsabilitat social que incorpora la funció docent, de recerca i de transferència.

L'autonomia universitària, de forma general, implica el dret a:

- ▶ 1. Escollir i revocar els representants i dirigents, en la forma en què determinen els estatuts i sense ingerències externes.
- ▶ 2. Formular els criteris de selecció, promoció, avaluació i la carrera professional del personal acadèmic, administratiu i de serveis.
- ▶ 3. Elaborar lliurement els plans i programes d'estudi dels graus, mestratges i formació continuada.
- ▶ 4. Impulsar les línies de recerca científica que es facin i les noves que es consideri necessari obrir.
- ▶ 5. Definir els criteris de distribució del pressupost universitari sobre la base que els recursos financers no són una mera qüestió tècnica o comptable, sinó que han d'estar en línia amb les directrius de la universitat i les

seves decisions estratègiques sobre la docència, la recerca i la transferència, tenint en compte l'equilibri pressupostari i la rendició de comptes.

► 6. Aconseguir l'autogovern i establir les normes que el regeixen, a més d'utilitzar adequadament els recursos que la societat, a través del seus governs, han posat a la seva disposició.

Per poder exercir aquesta autonomia, els governs haurien de reforçar el caràcter institucional de les universitats, per estimular l'establiment d'objectius i programes, establir mecanismes de rendició de comptes, garantir un finançament públic suficient i evitar la intervenció en els nivells de decisió, que haurien de recaure, exclusivament, en l'àmbit de la mateixa autonomia, com són: la definició de l'estructura i govern de la institució, les condicions de contractació del professorat i la regulació de la programació de titulacions.

De la mateixa manera, les universitats han de respectar el marc normatiu vigent, no deixar-se influir per l'acció política partidista i retre compte de forma transparent dels recursos esmerçats, dels processos realitzats i dels resultats aconseguits.

Per afrontar el repte d'aplicar un programa responsable que s'ajusti als interessos socials, cal assegurar que la UAB tingui una autonomia universitària com la que s'acaba de definir. Per tant, caldrà afrontar, de forma activa, la recuperació de l'autonomia perduda en els darrers anys, en relació al govern de la Generalitat i al govern espanyol.



El finançament universitari

Per desenvolupar polítiques i fer actuacions amb autonomia, cal comptar amb un finançament adequat. A la universitat pública, cal que el sistema de finançament aportí els recursos suficients perquè aquesta progressi en la qualitat docent i investigadora, en el seu compromís social amb l'entorn, en l'estímul de creativitat i emprenedoria, en l'atracció de talent, en la internacionalització, en la transferència de coneixement i en el principi d'igualtat d'oportunitats.

D'acord amb les recomanacions de la UE, i perquè les universitats liderin la transformació cap a una societat i una economia basada intensivament en el coneixement, la tecnologia i la innovació, és necessari situar la inversió en educació superior en un 2% del PIB i la inversió en R+D en un 3% del PIB. Les xifres actuals estan força lluny d'aquest propòsit que marca la UE.

Avui, la major part del finançament de les universitats públiques arriba de la subvenció de la Generalitat. La distribució d'aquest finançament es fonamenta en indicadors d'activitat docent i del nombre d'estudiants, sense tenir gaire en compte els resultats del sistema, sense considerar adequadament els costos de l'R+D, ni les infraestructures bàsiques de recerca, ni la missió de la universitat pública com a motor de la societat i com a element dinamitzador de l'entorn social, cultural i econòmic.

En els últims anys, l'expansió del sistema universitari i la seva massificació, juntament amb la crisi econòmica, han comportat la generació d'un dèficit important, que cal resoldre de forma consensuada entre les universitats i la Generalitat. La seva resolució ha de comportar l'inici d'un sanejament financer de tot el sistema universitari públic i la definició d'un nou model de finançament.

La complexitat de la gestió universitària, la reduïda capacitat de mà-niobra, la poca autonomia de les universitats en la gestió dels recursos econòmics procedents d'aquest sistema de finançament i la falta de contractes programa, sovint comporten que no sigui possible per a les universitats finançar realitats específiques, potenciar iniciatives innovadores i projectes especials que singularitzin cada universitat.

A l'hora d'abordar el finançament del sistema públic universitari, cal plantejar-se qüestions com qui ha de finançar les universitats, qui es beneficia de la seva funció o en quina mesura les mateixes universitats han de participar amb el seu capital intel·lectual, científic i tecnològic.

No és fàcil mesurar el rendiment econòmic dels serveis públics, ja que la "rendibilitat" s'ha de mesurar en termes que no coincideixen amb el monetari. En aquest sentit, la denominada "rendició de comptes" de les universitats s'ha d'entendre com la utilitat acadèmica i el benefici social que es deriva de les seves activitats docents i d'investigació, i no només del rigor amb què es fa el control i seguiment pressupostaris. Per tant, són viables totes les universitats capaces de retornar en rendiment social efectiu allò que la societat hi ha invertit.

El finançament universitari hauria de basar-se en tres principis: l'accés, la qualitat i la igualtat d'oportunitats. La universitat hauria d'impulsar la transparència i justificació del finançament públic que rep amb resultats mesurables, com la recerca i l'aportació de coneixements a la societat.

Com es recull al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya (ACUP, 2008), el finançament universitari s'hauria de regir per tres principis:

► **Equitat:** és necessària una política de preus de les matrícules, beques i ajudes més equitativa. Aquesta política ha de ser decidida, s'han de posar recursos a disposició del sistema i garantir la igualtat en l'accés als estudis universitaris.

► **Suficiència:** un finançament estable i una situació econòmica sanejada podrà augmentar, de forma progressiva, la qualitat de les universitats. Aquest finançament ha de basar-se tant en el model universitari definit com en els costos reals dels serveis i instal·lacions.

► **Rendició de comptes:** s'hauria de sustentar en l'autonomia financera, així com en el finançament basat en el compliment dels objectius establerts mitjançant la planificació a llarg termini i els contractes programa corresponents. Aquests objectius han de formar part de tota l'activitat: docent, de recerca i transferència del coneixement i de la formació permanent.

Finalment, després del que s'ha assenyalat cal emfatitzar que l'administració hauria d'estimular que la universitat, a més de la subvenció pública que rep, disposi de fonts de finançament addicionals, per exemple, a través de contractes programa, o altres recursos com el foment d'una cultura de beques, préstecs i donacions que podrien estar lligats al mecenatge.

No es pot tancar aquest apartat sense destacar que la fixació de les taxes universitàries per part de la Generalitat o del govern espanyol no és un camí pel qual es pot continuar pressionant l'alumnat i les seves famílies, i menys encara si continuem amb un sistema de beques tan paupèrrim com l'actual. Cal afrontar i lluitar de forma coratjosa i perseverant perquè el preu de la matrícula sigui igual a totes les universitats públiques i per a cada titulació, tant de grau com de màster. No pot ser que, avui, estudiar un grau a Catalunya costi dues o tres vegades més que a la resta de l'estat. S'ha de garantir que en els 5 anys d'estudis (grau i màster), el crèdit tingui el mateix preu.



La governança

Durant els pròxims anys, la universitat haurà d'abordar canvis per ser més flexible, més receptiva i alhora més crítica a les canviants demandes socials i econòmiques i, com a conseqüència, haurà de transformar

les seves estructures per respondre més ràpid a aquestes demandes. Com deia Marius Rubiralta: *“Aquesta transformació de la universitat passa per abordar: la dimensió social; els tres vèrtexs del triangle de coneixement (educació, investigació i innovació); la governança, el finançament i la rendició de comptes.”*

La UE defineix la governança com *“la manera en què la Unió utilitza els poders que li atorguen els seus ciutadans”*, i, com diu Joan Subirats: *“És la capacitat de generar acció de govern des d’una lògica compartida per tots els actors implicats.”*

Així, doncs, la governança universitària s’ha d’entendre com a un conjunt d’elements totalment interrelacionats, com: l’autonomia universitària, l’organització i gestió econòmicofinancera, els models interns d’estructures acadèmiques en què es distribueixen les funcions i les responsabilitats, l’organització de la investigació i del funcionament acadèmic, i les relacions institucionals i internacionals, entre altres. Per poder exercir-la es necessiten grans dosis de llibertat acadèmica, autonomia institucional i un finançament adequat.

El funcionament del govern de les universitats públiques presenta avui certes contradiccions. En el cas de la UAB, hem vist com, en els últims trenta anys, hem passat d’una universitat amb 15.000 estudiants, uns 1.000 docents i investigadors, i uns 700 PAS, a una amb 38.000 estudiants, 3.600 docents i investigadors, i 2.300 PAS. Donar resposta als canvis ha implicat l’aparició de disfuncions difícils de resoldre, que en alguns casos han posat els governs de la universitat en situacions límit. A més, en els últims anys hem assistit a canvis importants en els plans acadèmics, el sistema Bolonya, que ha anat acompanyat d’incompliments pressupostaris per part dels governs espanyol i autonòmic; canvis continuats en els marcs legislatius (LOU, LOMLOU); legislació de la Generalitat; creació de noves universitats; facultats o titulacions moltes vegades producte de decisions polítiques que no es corresponien a necessitats socials reals; una política de preus, taxes i beques que sovint no ha tingut en compte les necessitats del sistema universitari i, finalment, una crisi socioeconòmica que ha posat en perill el funcionament de la universitat.

En definitiva, el marc en què es mouen totes les universitats ha estat inestable i no ha garantit ni l’eficiència gestora, ni la solidesa institucional, ni la capacitat de previsió pressupostària necessàries per a un bon govern. Segurament tenim un problema de governança en les nostres universitats públiques, però el gruix del proble-

ma no és als centres, sinó als governs que concreten les polítiques que els afecten. Per tant, a les afirmacions que arriben des dels governs, empresaris i també d'alguns sectors de la mateixa universitat, insinuant que el problema està en les formes de governar les universitats (els claustres, l'elecció dels rectors/es, els sistemes de presa de decisions...), cal respondre amb conviccions com les expressades en la "Ponència sobre la governança de la comissió delegada del Claustre de la UAB".



Així, expressem la nostra convicció que:

- ▶ La democràcia és un valor i un principi que sempre ha de regular la vida universitària. El model plural i participatiu de la universitat assegura la legitimitat necessària en la presa de decisions institucionals alhora que obliga tots els interessats a consensuar les decisions que els afecten. El fet de dissenyar uns òrgans de participació mitjançant fórmules representatives obliga que les decisions siguin plantejades, debatudes i discutides entre tots els seus membres encara que no comparteixin els mateixos punts de vista.
- ▶ L'estructura participativa requereix sistemes en què els diferents col·lectius puguin expressar-se de manera que la presa de decisions es faci democràticament amb participació dels col·lectius implicats i que els acords siguin fruit del debat i la negociació.
- ▶ La universitat ha de tenir una estructura que respongui adequadament a la seva complexitat organitzativa. L'estructura matricial, on conviuen les facultats/escoles i els departaments/instituts/centres, es caracteritza per l'existència de dues línies funcionals: l'acadèmica i l'administrativa, i implica la separació entre agents i responsables en les àrees acadèmiques i gerencials.
- ▶ Els principis d'un fort lideratge i una dinàmica de representació democràtica aconsellen la convivència d'òrgans de gestió unipersonals (rector/a, degans, caps de departament...) amb altres de col·legiats (Claustre, Consell de Govern, Consell Social, Junes de Facultat...) , ambdós igualment importants en el funcionament intern. Els primers han de poder dirigir de forma efectiva i amb plena capacitat de decisió, els segons han d'esdevenir òrgans de representació i participació; tots dos han de tenir unes funcions clares i ben definides i executar-les amb plenes garanties. Les necessàries reformes en l'or-

ganització i funcionament dels mecanismes de govern i direcció de la UAB no requereixen un trencament amb la tradició recent, sinó el seu desenvolupament i millora, a partir del debat públic, i tenint com a objectius el millor funcionament, la major representativitat i el major compliment de les seves funcions de servei públic.

► La UAB haurà d'establir els seus propis mecanismes per exercir la seva responsabilitat social: vinculació amb el territori, amb les seves institucions representatives; creació de vincles amb els seus exalumnes; establiment de lligams amb l'entorn professional, associatiu, institucional, empresarial i sindical, i producció de continguts i serveis destinats a la informació general i a millorar el nivell cultural de la societat.

► La UAB ha de defensar la seva independència política. No es poden acceptar formes d'intervenció partidista en les decisions o en els nomenaments dels responsables universitaris. L'existència de diferents visions i de diferents interessos dins les universitats s'han de considerar un valor lligat a la riquesa de la pluralitat, i aquestes diferències s'han de resoldre en cada cas de forma autònoma i sense referències al marc general de la vida política.

Tenim la voluntat de resoldre i millorar de forma decidida el model de governança vigent de la UAB, però amb el reconeixement i potenciació d'aquells valors i principis que han estat i són els responsables d'uns extraordinaris resultats en el retorn social, la docència i la recerca.

Davant de la crisi econòmica, inversions mínimes per a la universitat pública, accions que afavoreixen la universitat privada enfront de la pública, agressions a l'autonomia universitària, increment de les taxes i disminució de beques que dificulten la inserció a la universitat d'estudiants amb situacions econòmiques complicades... **Apostem per una universitat pública/UAB que sigui capaç de decidir les línies d'actuació de forma participativa i respectuosa des de tots els sectors i àmbits de la comunitat universitària, amb total transparència de la informació resultant de les activitats ja desenvolupades o proposades per posar-les en marxa, amb solidaritat, per assolir els reptes que es vagin presentant, en particular en uns moments com els que estem vivint, en què l'entorn és força desfavorable.**

En resum, volem, com deia Josep Maria Bricall, una UAB que **"forgi ciutadans de lliure pensament"**, i,

Donem la cara per la universitat pública

com deia Jordi Llovet, que “converteixi els estudiants en persones prou armades intel·lectualment per poder fer front a l’amenaça de disgregació de la sobirania intel·lectual que planeja sobre l’individu contemporani... Per això: la universitat ha d’aportar a la societat els professionals que AQUESTA necessita, i la societat ha de protegir i promocionar la formació de tot l’alumnat”.



2.1

PROGRAMACIÓ ACADÈMICA I QUALITAT

En els darrers anys hi ha hagut una consolidació de l'oferta d'estudis de la Universitat Autònoma de Barcelona que l'han situat en una posició capdavantera. Veníem d'un període en què es van experimentar canvis molt substancials en les nostres titulacions, principalment a causa de la reordenació dels títols universitaris que es van adaptar a l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES), segons el model estatal de graus de quatre anys i màsters d'un any. De forma progressiva hi ha hagut, també, ajustos en l'oferta d'assignatures optatives i en l'oferta de màsters per raons pressupostàries. El model actual de programació de les titulacions de la nostra universitat i el model de repartiment de recursos als departaments són un reflex de la situació en què ens trobem: una precarietat econòmica que dóna com a conseqüència un sistema complex de distribució de recursos que sembla fet més per justificar els comptes que per dotar els departaments d'eines eficients per una docència de qualitat. És cert que s'ha de trobar un ordre dins el difícil entramat d'estudis programats, plantilles docents i altres recursos, però també ho és que aquest s'ha d'aconseguir amb la complicitat de tothom sense oblidar que ens demem a un alumnat cada vegada més incert amb el futur dels seus estudis.



Una docència de qualitat

El processos d'acreditació davant l'AQU que s'estan fent estan evidenciant aspectes que s'han de revisar. Actualment, el procés de l'acreditació és llarg i feixuc: redacció del llarg document d'autoavaluació, aportació de dades i evidències, presentació de dades prèviament cursades a les administracions, curta i intensa visita del tribunal extern...

Entenem el procés com a natural en tota titulació, però cal alleugerir-lo. S'han de posar en mans de les coordinacions totes les eines (informació, documentació i gestió) perquè el procés es faci en les millors con-

dicions. Tota avaluació de la qualitat d'uns estudis, al marge de la càrrega administrativa que comporta, ha de començar sempre en la coordinació, en el seu treball dia a dia i continuar en la facultat, òrgan de govern immediat que ha d'assumir el paper principal. **Cal potenciar i utilitzar al màxim el Servei de Garantia Interna de la Qualitat (SGIQ) de les facultats en els processos d'avaluació.** Amb els SGIQs a ple funcionament, aquests seran els responsables del seguiment dels graus i la valoració del nivell d'èxit de l'oferta dissenyada. No ha de caldre fer l'avaluació del procés en el moment de l'acreditació per part de l'AQU, cal tenir totes les dades i tots els informes de seguiment de cada curs. **És, doncs, a les facultats on s'haurà de fer el treball principal d'avaluació de la qualitat amb el suport administratiu suficient i el de l'OPQ.**

Un altre punt que no funciona de manera satisfactòria és el de les enquestes de professorat fetes per l'alumnat. D'unes enquestes molt exhaustives es va passar a un model reduït amb poca participació i, finalment, a unes enquestes online que, per la baixa participació, no són fiables. **S'han d'establir models que garanteixin una participació de l'alumnat suficient perquè puguin ser tingudes en compte per millorar la docència i altres aspectes de la titulació.** Com que el model actual no funciona, cal millorar el sistema per garantir una participació elevada i fiable en l'avaluació i evidenciar que aquesta informació és clau per millorar la docència i les titulacions. Es plantejarà una reformulació completa del model d'enquesta. Cal articular un sistema mitjançant el qual els resultats de les avaluacions dels estudiants siguin retornats a les facultats i a les titulacions perquè les enquestes siguin considerades un element clau en les polítiques d'accions de millora de la docència i perquè informen els estudiants de les mesures de millores adoptades.

Pot semblar un tòpic, però avui en dia no es pot concebre una formació de qualitat a la universitat sense que incorpori com a categoria fonamental la internacionalització d'estudiants, docents i programes. El sentit de la nostra institució és l'obertura al món, la comprensió dels fenòmens més enllà de les nostres fronteres. Així, doncs, les nostres propostes d'internacionalització, que seran impulsades conjuntament amb el Vicerectorat de Relacions Internacionals, aniran dirigides a formar els estudiants amb una visió àmplia i diversa del món on vivim.

La formació continuada esdevindrà per nosaltres una prioritat; és molt important fer una aposta ferma i

ACCIONS A FER



renovada per a la transferència de coneixement a través de la formació al llarg de la vida professional. La UAB disposa d'excel·lents professionals de la docència i la recerca que poden oferir un molt bon servei a la societat a través d'aquest tipus de formació. Cal crear les condicions perquè l'Escola de Postgrau desenvolupi de manera eficient aquesta tasca a través de les accions que es proposin de forma coordinada des dels vicerectorats de programació acadèmica, recerca i transferència i internacional.

- ◆ **Revisar la completa implantació del sistema intern de control de la qualitat SICQ** de les facultats, els manuals i els processos.

- ◆ Revisar la documentació a aportar per les coordinacions d'estudis en els informes de seguiment anuals.

- ◆ Establir **noves fórmules d'enquestes a alumnes** sobre el professorat en les facultats que incentivin la participació dels estudiants i que siguin d'utilitat en l'avaluació dels professors.

- ◆ **Introduir les enquestes com un element clau en les polítiques d'accions de millora de la docència** i informar els estudiants de les mesures de millores adoptades.

Una oferta de titulacions d'excel·lència

Mentre encara no es disposen de dades suficients sobre quins han estat els resultats del model actual de graus i màsters, tot sembla indicar que, d'aquí a poc temps, es prendrà la decisió sobre si s'adopta o no un nou model d'estudis. De moment hi ha una oposició de la Conferència de Rectors de les Universitats Espanyoles, CRUE, que ha acordat retardar, de forma vinculant, l'aplicació del "decret Wert" fins al curs 2017-18, amb l'excepció dels nou graus que s'aprovin, que podran ser de tres anys. També, segons el govern que hi hagi a Madrid, hi ha força possibilitats que el decret llei sigui derogat. De totes maneres, mentre el debat segueixi obert en el context internacional, aquest serà un tema recurrent davant el qual haurem de tenir les idees clares i estar preparats per actuar quan calgui.

Nosaltres defensem que, **malgrat la importància del model d'organització dels estudis, aquest no és el nucli del problema** i no ens volem perdre en aspectes purament numèrics que desvien l'atenció i que provoquen

incertesa en el futur immediat d'alumnes i professors. En aquests moments estem oferint estudis de grau de quatre cursos i de màster d'un curs, de qualitat docent contrastada, però amb això no n'hi ha prou i volem posar les eines per a un ensenyament superior de qualitat que preservi les característiques UAB i que ens situï en una posició immillorable dins del panorama complex de titulacions universitàries. **Si, finalment, s'ha d'abordar el canvi de l'arquitectura dels estudis universitaris, el nou format ha d'estar consensuat per totes les universitats, després d'haver estat debatut extensament tant per l'acadèmia com pels agents socials i tot l'alumnat.** D'aquesta manera es garantirà l'equivalència dels títols de grau i màster en el nostre sistema universitari.

També serà imprescindible trobar un sistema d'adaptació als nous estudis que sigui eficaç, de manera que el pas d'un sistema permeti l'acreditació dels resultats d'aprenentatge assolits fins al moment.

El nostre model d'estudis entén una formació superior universitària de cinc cursos. És a dir, la universitat no solament ha d'oferir graus i màsters, sinó que ha de permetre que els joves puguin elaborar un currículum de cinc cursos que els proporcionï una formació de qualitat reconeguda arreu i útil a les necessitats de la societat del segle XXI. Per facilitar aquest procés de formació hi ha d'haver un sistema únic de taxes per als cinc cursos, la qual cosa ha de permetre l'accés als estudis superiors a tots els joves sense que el nivell econòmic de les famílies sigui un factor discriminatori i on la vàlua del estudiant determini els límits a assolir en els estudis. En aquest model, l'alumnat ha de poder modelar la seva formació de grau i màster segons els seus interessos. Això ha de ser compatible amb el fet que hi ha determinats estudis que, a causa del paper que li atorguen les autoritats competents (tècniques i polítiques), estan sotmesos a una regulació especial que determina la seva estructura i la seva durada (medicina, algunes enginyeries, veterinària...). No hi pot haver estudis millors o pitjors per ser de tres o de quatre anys, sinó que s'han de fer programes de grau i màster que permetin als **joves egressats afrontar el futur amb uns coneixements sòlids de les matèries que hagin triat.**

Es pot afirmar que en aquests moments l'oferta docent de la nostra universitat és d'una reconeguda qualitat dins el sistema universitari, tant en els graus com en els màsters. Una bona part d'aquest reconeixement prové del caràcter innovador de la nostra universitat en proposar estudis, com són les dobles titulacions o estudis pioners en el nostre país, que han estat un èxit arreu

de l'àmbit universitari on s'han promogut. També és cert que molts dels nous estudis implantats s'han fet amb recursos clarament insuficients que s'han justificat per la situació econòmica en detriment de la qualitat. Aquest és un punt que s'ha d'evitar en el futur, ja que qualsevol titulació nova haurà de tenir un pla de viabilitat acceptat per totes les parts implicades en la seva docència. Això ha de ser compatible, si volem mantenir i millorar la qualitat de la nostra oferta, amb el treball perquè el mapa de titulacions de la UAB sigui atractiu, coherent i ben estructurat.

En el context actual serà necessari, doncs, fer un seguiment exhaustiu de l'actual oferta d'estudis de la UAB a fi de conèixer totes les dades de les titulacions: matrícula, organització dels estudis, resultats acadèmics i recursos dedicats, per optimitzar recursos i adequar-los a les necessitats i noves demandes socials. **Cal, doncs, fer un seguiment acurat del nostre mapa de titulacions en els propers anys. Aquest estudi haurà de tenir en compte les possibilitats d'adaptació,** si fos el cas, al nou model de graus i màsters. Aquest procés s'hauria de fer a partir de tres criteris bàsics:

a) Visió estratègica dels títols que volem oferir d'acord amb les necessitats socials i en funció del professorat de reconeguda qualitat que tenim en els diferents departaments. Es tracta de fer que les facultats siguin un pol d'excel·lència docent en els seus respectius àmbits, potenciant la qualitat de les titulacions en què participen impartint docència.

b) Optimització, des del punt de vista organitzatiu i estratègic, dels recursos disponibles (dobles titulacions, assignatures i cursos compartits per diferents titulacions, etc.). Hem d'aprofitar tot el ventall de possibilitats disponibles.

c) Evidències que permetin fer un seguiment acurat de la demanda, els itineraris dels estudiants, les taxes de graduació i d'inserció laboral per facilitar mecanismes de suport i millora progressiva d'aquests indicadors.

Ha de quedar clar que per a qualsevol proposta que afecti la programació d'una titulació s'escoltarà totes les parts implicades, amb el benentès que les facultats i els departaments han de jugar un paper fonamental en el procediment.

Finalment, en qualsevol dels models que s'acabin aplicant, **s'ha de fer un esforç important per relacionar els màsters amb els graus amb la finalitat que els nos-**

ACCIONS A FER

tres estudiants considerin la via del màster com l'opció natural per acabar els estudis amb una especialització. No és recomanable que les programacions dels graus i dels màsters vagin per dos camins diferenciats, per la qual cosa es treballarà conjuntament amb les facultats i els departaments per aconseguir una oferta de titulacions que vinculi els estudis de grau i els de màster, que sigui atractiva i coherent a la vegada i que faciliti el cicle complet de cinc cursos a la UAB.

- ◆ Reforçar la **UAB com a centre de referència** en la millora continuada de la qualitat de graus i màsters.
- ◆ Garantir la qualitat dels títols acreditats per l'AQU actualment vigents en la UAB.
- ◆ Liderar i promoure el consens sobre el **model dels estudis en les universitats públiques** del país.
- ◆ **Lluitar per uns preus públics** dels estudis de cinc anys que garanteixin l'accés a la formació superior a tothom i sense discriminació per raons econòmiques.
- ◆ Fer una **anàlisi exhaustiva del mapa de les titulacions de la UAB**, tant dels resultats com dels recursos que s'hi dediquen.
- ◆ Promoure un procés d'articulació d'un mapa de titulacions de **grau i de postgrau** que sigui sostenible en el futur i que permeti planificar-los com a **conjunt únic de la docència** a impartir per les facultats amb l'estreta col·laboració dels departaments. Aquest pla haurà de considerar una arquitectura de titulacions consensuada i coordinada que permeti treballar internament (dobles titulacions, assignatures compartides...) i externament (entre universitats) en contextos de país i internacionals.
- ◆ Instar les facultats a plantejar la viabilitat d'implantació de nous estudis (graus o màsters), senzills o dobles, que puguin ser estratègics en el futur.



Uns estudis de màster d'èxit

Una de les característiques de l'aplicació de l'actual pla d'estudis a la UAB ha estat el baix nombre d'estudiants de màster que provenen de la nostra universitat. Tanmateix, si comparem les dades de matrícula dels graus amb la dels màsters a les universitats públiques catalanes, també queda palès el poc èxit en la matriculació dels segons. Malgrat que en els darrers anys s'ha fet un im-

portant esforç per atraure el nostre alumnat cap als estudis de màster, només en alguns casos s'ha pogut corregir aquest fet de forma continuada. Les dades semblen indicar que la UAB no és prou competent a fidelitzar l'alumnat i a atraure estudiants que volen aconseguir un determinat grau d'especialització. La UAB no hauria de descuidar aquesta qüestió tan important. Podem trobar diverses raons per explicar aquestes dades:

- a) És evident que la conjuntura actual del cost de la matrícula per a les persones que volen inscriure's a un màster no ajuda a augmentar el nombre d'estudiants a les universitats catalanes.
- b) Igualment, queda clar que l'opció espanyola d'oferir títols amb l'estructura vigent i les taxes dels màsters no afavoreix la continuació dels estudis més enllà del grau. Això passa, també, perquè encara es considera que el títol de quatre anys és equivalent al de les llicenciatures i, per tant, és suficient per exercir adequadament una professió.
- c) Fins ara s'ha considerat que l'optativitat del grau, concentrada en el quart curs, ja permet prou una especialització dels estudis. Això queda encara més clar en l'existència de les mencions, que són, de fet, autèntiques especialitzacions.

Així, doncs, en la situació actual, on resideix l'autèntica especialització, en el darrer curs de grau o en el màster? **El màster ha de suposar un pas endavant molt significatiu en els estudis universitaris i ha de tenir trets clarament diferenciats: continguts avançats, especialització vinculada a àmbits específics d'interès acadèmic, professionals o punters en cada especialitat.** Han de coexistir els màsters de recerca amb els de caràcter més aplicat, d'acord amb les característiques de les diferents disciplines.

Tot i el que s'ha apuntat anteriorment, la crisi econòmica ha mostrat molt clarament que la formació i, concretament, els estudis superiors, constitueixen una bona eina per combatre l'atur dels joves i configurar un mercat laboral de més valor afegit que l'actual. Formar-se mitjançant un màster és, sens dubte, una bona opció en aquesta direcció, especialment si la UAB té una oferta de qualitat i de futur que té en compte el desenvolupament social i sostenible de la societat.

Prestigiar els nostres màsters és imprescindible per al futur de la universitat. Dos són els elements que permeten fer-ho realitat:

1. Una vinculació més estreta amb el món laboral

ACCIONS A FER

i els seus actors (per als professionalitzadors), amb els departaments, grups i instituts de recerca (per als de recerca) i **la internacionalització** per a tots ells.

2. Una articulació amb l'oferta de grau de manera coordinada i articulada amb les polítiques de dedicació docent.

◆ Desenvolupar a cada facultat **accions d'incentivació perquè els estudiants de grau continuïn els estudis de màster**, així com de captació de nous estudiants provinents d'altres facultats o universitats del país, Europa o països tercers. S'estudiaran accions de millora de la informació des de xerrades fins a millora de les webs.

◆ Desenvolupar accions per establir **beques de col·laboració destinades especialment a estudiants de màster** en determinats àmbits de les facultats i els departaments (suport a la docència, a la recerca i a la transferència de coneixement).

◆ Estudiar la possibilitat d'utilitzar part dels recursos dels màster a ajuts de matrícula.

◆ Impulsar la **docència parcial o total de màsters en anglès** que ajudi la seva internacionalització.

◆ Revisar el document de programació dels màsters amb la idea d'estudiar la substitució del sistema actual de mòduls per un de més flexible.

◆ En el cas dels màsters professionalitzadors, caldrà fer un seguiment de la inserció laboral dels graduats de màster i analitzar amb ells i les institucions i empreses que els incorporen l'adequació dels estudis a les necessitats socials i laborals.



Un model de docència en consonància amb el model actual

La universitat, com totes les institucions educatives, ha estat molt afectada pels canvis socials, econòmics i culturals que hi ha hagut en les darreres dècades. Han canviat el rol que representa la universitat, el perfil de l'estudiant que arriba a aquests estudis, la manera d'aprendre, així com els mitjans, les noves tecnologies, l'entorn on es desenvolupen els estudis universitaris, el perfil del docent que avui requereix la universitat..., en definitiva, molts dels elements que avui condicionen un model de docència han canviat de manera molt significativa.

ACCIONS A FER

Les eines tecnològiques, com les tecnologies de la informació i la comunicació que s'han anat introduint no permeten només un canvi en la manera d'ensenyar, sinó també en la manera d'aprendre i interactuar dins i fora de les aules. L'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació no implica fer una docència innovadora, encara que s'utilitzin de manera molt intensiva. El seu ús quotidià en la docència és una oportunitat per a la innovació que cal potenciar dotant els equips docents d'espais i temps per fer-ho a partir del seu talent, de les especificitats de les seves àrees de coneixement i de les necessitats de la docència i les característiques dels nous perfils d'estudiants. Tampoc hem de pensar que les metodologies docents ja estan prou consolidades, **hem de crear els espais i els temps adequats perquè grups de professors puguin desenvolupar noves propostes educatives adequadament.**

La implementació dels nous graus, amb motiu de la incorporació a l'EEES, ha suposat una oportunitat per millorar de manera significativa la docència a la nostra universitat. Com qualsevol canvi profund a les universitats, aquest ha estat viscut de manera més o menys positiva pels diferents col·lectius de professors universitaris. Els actors fonamentals de millora de la docència a la universitat no són ni els espais, ni els programes, ni l'organització temporal dels estudis; **l'agent clau és el professorat, amb la participació de l'alumnat.**

La idea que a la universitat s'aprèn un conjunt de coneixements que serviran per si mateixos per a tota la vida (personal i professional) ja no té sentit. La quantitat de coneixement i tecnologia que es generen constantment fan que l'aprenentatge al llarg de la vida hagi de ser una activitat intrínseca dels ciutadans i treballadors. Això s'ha de tenir en compte a l'hora de dissenyar els nostres estudis, ja que afecta de la mateixa manera tant els alumnes com el professorat.

◆ Fomentar que les facultats implementin **experiències docents innovadores de caràcter pilot**, adequadament avaluades i que tinguin el reconeixement pertinent del Rectorat. Aquestes experiències s'han de permetre fins i tot quan suposin trencar els esquemes establerts de mòduls horaris previstos per la titulació, sempre que es justifiqui adequadament i es faci el seguiment i l'avaluació adequats de l'experiència.

◆ Escoltar les coordinacions de grau i màster sobre la necessitat i/o conveniència d'aplicar un model combinat de classes magistrals amb activitat en grups reduïts

segons el tipus d'activitat prevista, o altres iniciatives que puguin millorar la docència.

◆ Iniciar per part de les facultats i les coordinacions de grau o màster un pla per **avaluar el compliment del programa i la guia docent en els termes previstos en el mateix document**, tret de situacions puntuals i excepcionals. Entenem que és fonamental que les facultats assumeixin el control sobre l'avaluació dels seus estudiants i que en garanteixin els drets i deures.

◆ Promoure des de les facultats **una coordinació més eficient del professorat, sempre en coordinació amb els departaments que imparteixen la docència**. En aquest sentit es demanaran mesures específiques destinades a garantir-la.



Una universitat oberta a tothom

Les universitats catalanes, inclosa la UAB, han tingut des de fa temps la tendència a considerar que l'accés dels estudiants de batxillerat i de cicles de formació professional de nivell superior a la universitat els venia donat des de les administracions catalana i estatal. Així, s'ha considerat sovint la UAB com a receptora d'uns estudiants que havia de formar. A la nostra universitat hi ha, però, iniciatives destinades a transformar aquesta visió, com és el cas del Programa Argó o el Campus Ítaca. L'eficàcia d'aquests programes està totalment contrastada i és fonamental continuar treballant en aquest camp per fer que el professorat universitari s'hi impliqui a través d'un reconeixement institucional de la seva tasca. **L'elevada oferta formativa de les universitats fa que el Programa Argó sigui una qüestió estratègica per a la UAB, ja que, a part de l'aspecte formatiu, permet fidelitzar estudiants de secundària. A més, aquests programes tenen un significatiu valor social per als estudiants, famílies i sectors que s'insereixen.**

És important que siguem conscients que una part de l'èxit de la nostra oferta formativa dependrà del perfil d'estudiants que ens arribin a les nostres aules. Aquest perfil serà diferent segons el grau de motivació i interessos amb què l'alumnat iniciï els estudis escollits, tant pel que fa als estudis concrets com al fet d'haver seleccionat l'Autònoma entre les seves preferències. En general, a les universitats solem tenir un coneixement escàs del perfil de l'alumne que inicia els estudis a la UAB, inclosa la seva trajectòria escolar i les expectatives que tenen en els estudis.

ACCIONS A FER

És per aquest motiu que volem posar més èmfasi en tot allò que fa referència a la transició entre el batxillerat i els cicles de formació professional de nivell superior i la universitat, sense oblidar tampoc els accessos paral·lels per a persones adultes (majors de 25 i 45 anys), a partir de les mesures següents:

- ◆ **Reorientar una part de la tasca** que desenvolupa en l'actualitat l'ICE vers l'àmbit de la **transició secundària-universitat, per donar suport a les iniciatives plantejades.**
- ◆ Revisar les iniciatives que té en aquests moments la UAB, valorant-ne la idoneïtat per atraure bons estudiants i el cost econòmic que comporten.
- ◆ **Reforçar les accions de promoció dels estudis a la UAB** a partir de diversos canals: xerrades a instituts, visites a centres, Saló del l'Ensenyament, etc.
- ◆ Obrir una línia de treball específica —de recollida i explotació de dades— sobre **l'accés dels alumnes a la UAB i el seu seguiment durant com a mínim el primer any**, des de l'OPQ i l'OGID. Creiem que és important que hi hagi un seguiment adequat dels estudiants de primer curs que faci possible, si arriba el cas, conèixer els motius pels quals abandonen els estudis.
- ◆ Incentivar l'elaboració de **proves d'autoavaluació en les assignatures de grau i màster** per facilitar l'assoliment de les competències i millorar els resultats acadèmics.
- ◆ **Revisar les modalitats d'accés de persones adultes a la universitat**, tant pel que fa a l'oferta formativa de titulacions de grau, com d'altres de puntuals de formació continuada, procurant que hi hagi un increment notable d'aquest perfil de persones en els propers anys.



Les facultats en l'exercici de la seva autonomia

Les facultats han estat absorbides en bona part per la gestió centralitzada de la universitat. En la dicotomia Facultat-Departament, la facultat ha assumit en bona part un paper de transmissora de les normes que han emanat del rectorat, i s'han limitat de manera significativa algunes de les seves atribucions.

Les facultats són l'àmbit de docència de referència per l'alumnat i és des d'elles, amb la col·laboració dels

ACCIONS A FER



departaments, que es pot garantir la màxima qualitat formativa de les activitats que s'hi fan. Fins al moment hi ha hagut aspectes en què les facultats i els departaments, a través del respectius professors, han intervingut de manera molt decisiva —per exemple, en el disseny dels nous graus i màsters— i, per contra, en d'altres la seva intervenció ha estat molt menor —aquest ha estat el cas, per exemple, dels sistemes d'accés dels estudiants de primer curs, de l'avaluació, promoció i rendició de comptes dels seus resultats, del seguiment dels alumnes un cop finalitzats els estudis o, fins i tot, de la planificació d'una oferta de formació continuada atractiva tant per als antics alumnes com per altres professionals que no van estudiar a la UAB.

◆ Establir un sistema de **coordinació permanent entre facultats** que faciliti la presa de decisions conjunta sobre els graus i els màsters en allò que els afecti. Tot això sense oblidar el rol rellevant que tenen els departaments, especialment en els màsters.

◆ **Impulsar accions per a l'accés de nous estudiants** per part de les facultats.

◆ **Establir un pla de seguiment d'exalumnes** per a cada facultat amb un doble objectiu: coneixe'n la trajectòria professional posterior (aprofitant, també, l'observatori de l'AQU) i oferir-los un seguit d'activitats, especialment en l'àmbit de la formació continuada, amb caràcter anual. La vinculació dels exalumnes amb la facultat és molt més natural que qualsevol iniciativa pilotada pel Rectorat.

L'Autònoma com a campus universitari on s'estudia, es pensa i es debat

Es pot constatar que hi ha molt poques activitats acadèmiques destinades als estudiants, més enllà de l'horari habitual de docència. Encaixats entre les hores presencials, els treballs dirigits i el treball autònom, els estudiants es veuen sovint abocats i incentivats per la mateixa dinàmica acadèmica a no distreure l'atenció de les activitats d'aprenentatge de cada assignatura. Sembla que no hi hagi temps ni espais per aprendre d'una altra manera.

La universitat ha de ser un espai on es va a estudiar, però també on s'han de poder compartir reflexions i

ACCIONS A FER

idees sobre les temàtiques pròpies de cada àmbit de co-neixement, amb els millors especialistes del moment.

Una formació més integradora i interdisciplinària, destinada a comprendre els fenòmens actuals més enllà de la mateixa especialitat, amb una clara voluntat de millorar la nostra realitat, hauria de ser un objectiu central de qualsevol universitat.

Els actuals plans d'estudi no obliguen a fer i dissenyar l'activitat docent de manera que ofegui la possibilitat de desenvolupar altres espais d'aprenentatge. L'estructura horària actual, amb la pressió per fer torns de matí o vespre plens de classes, treballs en grup o sessions de laboratori, fa difícil encaixar activitats diferents, però això es pot modificar. La responsabilitat de fer servir el temps d'aprenentatge que ens ofereix la universitat depèn de molts factors i persones: de la proposta horària docent, de la voluntat dels docents i dels equips deganals d'oferir altres activitats de formació complementàries, però també de la voluntat dels estudiants de veure l'estada a la universitat com una oportunitat única d'aprendre i relacionar-se amb d'altres activitats més enllà de l'horari docent estrictament reservat per a aquesta tasca.

◆ Demanar a les facultats una programació anual d'activitats de formació de caràcter transversal per a les seves titulacions, en horari i espais adequats, programades d'acord amb la tradició i les característiques de cada facultat, amb una estratègia clara de foment de la participació de docents i estudiants.

◆ Promoure que aquest tipus d'activitats de formació siguin **també iniciativa dels estudiants**, garantint sempre la qualitat docent de les persones que hi intervenen.

◆ Difondre aquest pla d'activitats de cada facultat a la resta del campus, amb l'objectiu d'**afavorir la relació dels alumnes entre centres**.

**Ens avala una trajectòria
i volem consolidar la millor
docència**



2.2

CONSOLIDACIÓ DE L'EXCEL·LÈNCIA EN RECERCA I INCENTIVACIÓ DE LA INNOVACIÓ PER POTENCIAR LA TRANSFERÈNCIA

Fruit de l'esforç fet per tothom, la UAB ha aconseguit els darrers anys uns nivells considerables d'excel·lència investigadora. L'Observatori IUNE (Activitat Investigadora a la Universitat Espanyola) situa la UAB entre les tres primeres universitats de l'estat en la major part d'indicadors de l'activitat científica. Així mateix és una de les dues úniques universitats estatals en la llista de les dues-centes primeres en el QS World University Rankings 2015-16.

No obstant això, i malgrat el nostre potencial investigador, la posició de la UAB segons els indicadors de transferència se situa en llocs força més discrets en relació a la resta d'universitats públiques de l'estat. De forma similar, segons l'Informe OCDE 2015, Espanya ocupa el 10è lloc mundial en la producció científica, però, en canvi, només ocupa un 27è lloc en innovació (Global Innovation Index).

Des del convenciment que la qualitat en les missions docent, investigadora i de transferència són la base del model d'universitat pública d'excel·lència que defensem, **plantegem com un dels eixos prioritaris en l'àmbit de la recerca i la transferència les actuacions que permetin millorar i consolidar allò que hem aconseguit els darrers anys, i superar les limitacions de la nostra universitat en l'àmbit de la transferència i la innovació.**

Les accions que es plantegen s'alineen amb els objectius estratègics i propostes del programa marc H2020, amb l'Estratègia Espanyola de Ciència i Tecnologia i d'Innovació i amb els objectius estratègics i propostes del Pacte Nacional de la Recerca i Innovació (2008-2020), que va ser consensuat per totes les forces polítiques,

EINES DE TRANSFERÈNCIA



universitats i agents socials amb l'objectiu d'impulsar la recerca i la innovació com a bases del progrés de Catalunya. Considerem que constitueix un full de ruta vàlid per a les activitats de recerca i transferència de la UAB.

Creiem que cal involucrar tant les ciències humanes i socials com les tecnològiques i experimentals en el projecte d'esdevenir capdavanters en recerca, transferència i innovació. Si entenem la transferència com tots aquells processos que possibiliten que el coneixement, l'expertesa o la tecnologia desenvolupats en els grups d'investigació de la universitat generin valor (social i/o econòmic) creiem que el potencial de transferència de la UAB és molt gran i insuficientment explotat. Calen mesures específiques per impulsar millor la transferència i el seu reconeixement tant en el model de dedicació acadèmica del professorat com en el model de plantilles dels departaments. Cal intensificar en particular el reconeixement de les activitats de transferència en els àmbits de les humanitats i de les ciències socials, on el nostre potencial de recerca encara no es veu prou traduït.

La diversitat del campus és un dels nostres punts forts. Creiem que cal potenciar la recerca interdisciplinària i de frontera establint sinergies entre els diferents centres del campus i l'esfera UAB. Hem de retenir i atraure talent i millorar el lideratge internacional.

Volem esdevenir una institució pública innovadora amb un clar compromís per socialitzar la ciència, la tecnologia i la innovació mitjançant la presència en mitjans de comunicació, i ser actius en el món de la cultura, l'oci i l'educació.

Volem promoure la cooperació amb els agents catalans de recerca i innovació i, a la vegada, potenciar aliances estratègiques internacionals.

Projecte UAB-CEI

Tot i que el projecte UAB-CEI ha estat ignorat en els últims anys, creiem que continua sent un projecte necessari. El projecte UAB-CEI s'alinea amb la trajectòria d'evolució permanent de la universitat i configura un projecte de cohesió de la UAB amb cadascun dels centres d'R+D+I, hospitals, fundacions i ajuntaments, en el marc del futur Clúster del Coneixement UAB-30.

Considerem el futur Clúster del Coneixement UAB-30, planificat per a l'any 2020, prioritari i fil conductor per a les línies d'actuació futures de la universitat.

Cal recordar que en els seus objectius estratègics, el projecte UAB-CEI planteja aprofundir en la integració de tots els centres d'R+D+I del campus. Aquesta integració haurà de fer-se en un context de creixent internacionalització, aprofitant la nostra qualitat docent i investigadora i incrementant la interacció amb l'entorn social i empresarial a través de la col·laboració amb ajuntaments, institucions i empreses properes.

Una de les missions de la universitat la constitueix la transferència del coneixement vinculada a la investigació. **Aquesta tasca es farà potenciant el diàleg amb la societat, posant al seu servei els mitjans tècnics de la universitat, creant estructures de cooperació amb el teixit empresarial i social i altres institucions públiques, i fomentant la projecció internacional dels nostres investigadors i els resultats de la seva investigació.**

Es reforçarà l'Àrea de Desenvolupament i Valorització de la Recerca (ADVAR) com element clau per millorar la transferència a la UAB. Es potenciaran de manera decidida aspectes, serveis i tasques fins ara dispersos perquè la generació de coneixement innovador propi de la universitat reverteixi de manera eficaç en el teixit social.



Parc de recerca

Cal un nou Pla Estratègic del Parc de Recerca de la UAB (PRUAB), fundació privada amb la participació de la UAB, el CSIC i l'IRTA. Aquest pla ha de permetre la millora de la missió d'incubació d'empreses (EBT, spin-off i empreses vinculades) a tots els centres de la esfera UAB. Simultàniament, el parc ha de ser l'element motor de la interacció i de les sinergies entre els diferents centres de la esfera UAB i el territori (ajuntaments, empreses, àrea metropolitana...).

Proposem la creació d'un Consell Assessor de Transferència de Coneixement de la UAB (CATC) en el qual estiguin representats els agents socials, econòmics i productius amb la finalitat d'agilitar, afavorir i orientar els processos de transferència.

Escola de Postgrau i Formació Continuada

L'Escola de Postgrau i Formació Continuada es considera una eina fonamental en la interrelació UAB-societat, entesa en sentit ampli. Alhora, **l'Escola de Postgrau funcionarà com a element d'enllaç permanent amb els/les estudiants i les demandes de formació específiques**, i posteriorment, la successiva formació de caràcter actua-

litzador que demanda l'òptim desenvolupament de les funcions inherents al lloc de treball.

La internacionalització de la recerca i de la transferència és una necessitat per al futur de la UAB. Malgrat la retallada dels darrers anys, els recursos de projectes competitius estatals constitueix el gruix del finançament de la recerca a la UAB. Cal impulsar accions per incrementar els recursos provinents de convocatòries europees. En un context com l'actual, amb una reducció significativa de finançament públic, creiem que un dels eixos principals per millorar el finançament de la nostra recerca és aconseguir un increment significatiu de projectes internacionals.

S'ha de potenciar la creació d'instruments per enfortir la internacionalització de la recerca de la nostra universitat i fer un seguiment programat dels resultats d'aquests instruments. Un instrument fonamental per a aquest objectiu consistirà a **ampliar el suport directe als investigadors en la gestió i tramitació d'ajuts de la UE.**

En col·laboració amb el Vicerectorat de Relacions Internacionals i d'acord amb l'objectiu de potenciar la internacionalització, ens proposem **millorar l'eficiència de les nostres estructures mitjançant la creació de l'Oficina de Projectes Estratègics Internacionals de la UAB (OPEI).**

Aquesta oficina donarà suport al personal docent i investigador per preparar i obtenir projectes, entre altres, al programa Horizon 2020 de la UE. Altres funcions d'aquesta oficina seran la coordinació de les participacions de la UAB en xarxes internacionals i el foment d'aliances estratègiques.

Per fer operativa aquesta oficina, caldrà reforçar de forma significativa els recursos humans dedicats a aquestes tasques transversals d'internacionalització i, en particular, les relacionades amb l'obtenció de recursos de la UE. A tal efecte convocarem, previ acord sobre les seves característiques amb els agents socials, cursos d'especialització en gestió i tramitació de sol·licituds de projectes de la UE entre el col·lectiu de personal d'Administració i Serveis (tant funcionari com laboral). Volem incorporar el personal que, amb un domini suficient de l'idioma anglès, estigui disposat a sol·licitar l'adscripció a l'esmentada oficina. Creiem imprescindible, en aquests moments d'impossible creixement de la nostra plantilla de personal de suport, **una reorganització dels actius existents de personal, prioritzant els àmbits estratègics deficitaris i, en particular, aquest.**



L'Escola de Doctorat

Volem que la UAB segueixi liderant la producció de tesis doctorals a Catalunya i incrementar-ne el grau d'internacionalització amb titulacions dobles o conjuntes, tesis cotutelades i mencions europees o internacionals dels nostres doctors.

Creiem que les competències que el Doctorat ha de donar a l'alumnat són essencials per garantir que aquest nivell educatiu respongui a les necessitats i als reptes del sistema de recerca i innovació i dels agents que en formen part (Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació 2008-2020).

En aquest sentit apostem per consolidar i mantenir en el conjunt dels estudis de Doctorat el nivell de qualitat ja assolit pels programes amb mencions "cap a l'excel·lència", així com el segell de qualitat acreditat pel Sistema de Garantia Interna de Qualitat de l'Escola (SGIQ_ED).

La presència de doctors en les empreses i en el sector públic català s'ha d'incrementar significativament per acostar-se a les ràtios dels països més avançats. Aquest és un element clau per a la gestió del coneixement en les organitzacions que emfatitza la importància de la formació de doctorat pel canvi de model de desenvolupament socioeconòmic que es vol assolir. Donarem suport i promourem els programes de Doctorat Industrial (AGAUR i Ministeri) aprofitant el conjunt d'empreses amb què la UAB manté lligams de transferència.



Esfera UAB

Cal avaluar la situació actual dels clústers (Nanotecnologia, Bioclúster, Gestió Aeronàutica, Educació i Formació) i Comunitats de Recerca Estratègica (COREs de ciutats intel·ligents, patrimoni cultural i salut mental). **S'han d'elaborar plans estratègics que permetin la seva consolidació, tot i clarificant la seva integració a l'Esfera UAB.**

Tanmateix, volem enfortir les relacions entre la UAB, hospitals, instituts de recerca hospitalaris i les altres institucions que conformen l'Esfera, per aconseguir una millor integració en el teixit social per poder aprofitar millor el potencial de sinergies que l'Esfera és capaç de generar.

Hem de millorar la visibilitat interna i externa dels resultats de la recerca. Tot i reconeixent els esforços fets



fins ara en aquest àmbit, **ens proposem incrementar la presència dels resultats de la recerca de la UAB** als mitjans de comunicació en estreta **col·laboració amb l'àrea de Comunicació i Promoció**, i potenciar la difusió de les revistes electròniques UAB Divulga i UAB Innova.

Volem facilitar, a través d'un **portal específic de recerca i transferència**, la visualització de l'activitat i els resultats dels instituts, CERs i grups de recerca. Aquest portal permetrà el coneixement dels resultats de la recerca a l'esfera UAB i facilitarà la col·laboració entre els seus membres.

Grups de recerca de la UAB

Potenciarem els grups de recerca de la UAB, impulsarem el seu creixement i buscarem la seva qualitat, el rendiment investigador i la difusió i transferència dels seus resultats. Farem reunions anuals amb els responsables dels SGR per poder detectar de forma més directa les seves necessitats.

Cal implementar mecanismes per permetre el reconeixement de la capacitat investigadora i docent al col·lectiu del personal Tècnic Superior de Suport a la Recerca (TSSRs) que tenim a la UAB. **Facilitarem la seva participació com a personal investigador en projectes estatals i internacionals, així com el reconeixement de la seva participació en docència, tant de grau com de postgrau.**

Creiem que els Serveis Científicotècnics (SCT) de la UAB han de ser un element bàsic de suport a la recerca i la transferència de coneixement. Conseqüentment, han de tenir la capacitat d'adaptació per poder donar un servei de qualitat a la comunitat universitària i, simultàniament, poder oferir aquests serveis a la societat. Impulsarem una estructura que permeti la coordinació entre tots els serveis, i una visibilitat interna i externa homogènia.

Creiem que cal reforçar el paper formatiu de la Unitat de Garantia de la Qualitat (UGQ) en temes de qualitat a tots els col·lectius de la UAB, ja que **entenem la qualitat com un valor transversal a implementar en tots els àmbits de la UAB.**

Ajudarem a la implementació de sistemes de qualitat (Normes ISO, BPL) en l'àmbit de recerca així com en tots els SCT, i incentivarem el manteniment dels ja implementats.

Un altre element important per incrementar la transferència de coneixement són els grups de la xarxa TECNIO (ACCIÓ). Cal incentivar el nombre de grups amb

ACCIONS A FER

aquest segell. S'ha d'establir un sistema de coordinació d'aquests grups dins la UAB, que permeti millorar la visibilitat i promoure sinergies entre ells. S'han d'utilitzar aquests grups com a motors de transferència, que permeti utilitzar-los com a trampolins per utilitzar les seves estructures i incrementar la col·laboració amb empreses i institucions.

És necessari un programa per a l'estímul de l'emprenedoria, de les spin-off i per al desenvolupament de patents. De cara a simplificar la gestió de la recerca i la transferència es concentraran en un únic lloc físic les diferents oficines de gestió. Es crearà una finestra única, on s'atendrà de forma coordinada, entre el Vicerectorat de Recerca i Transferència i el Vicerectorat d'Innovació i Projectes Estratègics, les necessitats del personal investigador de la UAB.

Es crearà un fons específic per incentivar les activitats de transferència. S'optimitzaran els recursos de l'àrea amb la finalitat d'agilitzar els processos derivats de la transferència de coneixement, la gestió dels tràmits administratius relacionats amb els convenis i els contractes d'investigació.

◆ **Simplificació de les estructures de gestió de la recerca i transferència de coneixement a la UAB.** S'establirà un sistema de finestra única que permeti als investigadors centrar-se en l'elaboració de les memòries tècniques. Això permetrà incrementar l'eficiència de l'estructura de gestió de la UAB.

◆ Creació d'una **estructura transversal de reforç** per incrementar els projectes o accions de recerca, desenvolupament, transferència i innovació de caràcter internacional.

◆ **Potenciació de l'Escola de Postgrau i Formació Continua**, dotant-la d'una estructura material i personal que permeti donar suport a les iniciatives del professorat i, simultàniament, oferir espais idonis per desenvolupar formació amb institucions públiques i privades d'arreu.

◆ Facilitar la projecció professional del Personal d'Administració i Serveis en els àmbits de la recerca i la transferència, carrera horitzontal del personal, incorporant **nous perfils estratègics** que permetin reforçar aquests àmbits d'acord amb el potencial humà del que disposem a la UAB.

◆ **Incentivar amb accions específiques l'increment de la transferència en els àmbits on hi ha menys tradició.**

◆ **Facilitar** la participació del **Tècnic Superior de Su-**

port a la Recerca (TSSRs) com a personal investigador en projectes estatals i internacionals, així com el reconeixement de la seva participació en **docència**, tant de grau com de postgrau.

**Incrementar la innovació dins
un entorn de recerca de qualitat
per a potenciar la transferència**



2.3

EIXOS
D'ACCIÓ



ESCOLA DE POSTGRAU I FORMACIÓ CONTINUADA, UNA MIRADA AL 2020

Una universitat de primer nivell ha de comptar amb un centre de postgrau i formació continuada d'excel·lència que, a partir del professorat i personal de gestió, reverteixi el coneixement com un servei a la societat que la suporta. Aquest centre ha de ser capaç de gestionar una gran aposta per permetre que les persones (professionals, estudiants nacionals i internacionals, gent gran...) que volen continuar la seva formació i que estan interessades a obrir-se a nous coneixements puguin fer-ho.

Màsters, Postgraus i Formació Continuada

La Universitat Autònoma de Barcelona ha de considerar l'aprenentatge al llarg de la vida com un dels pilars de la societat del coneixement. Aquesta formació s'ha d'organitzar a partir del gran potencial docent i investigador que es reuneix al nostre campus, puntal bàsic de transferència de coneixement cap a la societat.

La UAB, a partir d'aquest centre, ha de ser capaç de reforçar la formació continuada diversificant l'oferta d'ensenyaments en titulacions pròpies per atraure diferents perfils d'estudiants i professionals d'arreu del món.

La formació permanent es nodreix de les funcions de la universitat: docència, recerca i innovació, que formen part de manera destacada de l'oferta acadèmica que la UAB posa a disposició de la societat. Per això, a més de la programació de màsters, s'ha de donar més presència i protagonisme al campus mitjançant cursos diversos adreçats tant als professionals en actiu com als que volen accedir o reorientar la seva trajectòria.

L'Escola de Postgrau i Formació Continuada ha de ser el centre on s'adscriuen els màsters i postgraus propis, així com les accions de formació continuada. L'oferta haurà d'incloure temàtiques d'acord amb la demanda social, per aconseguir la màxima implicació entre for-

mació i ocupació, sense perjudici de donar cabuda a temes que, tot i tenir menys demanda, siguin importants per donar suport al desenvolupament social i cultural, i puguin tenir impacte i interès universitari.

Tot aquest projecte de formació continuada s'haurà de desenvolupar amb eficiència, amb simplificació dels processos de tramitació i terminis, que millorin la planificació institucional i d'execució de les propostes dissenyades pel professorat, que rebrà una atenció personalitzada que el mantingui informat, en tot moment, de l'estat de la seva proposta.



Transferència del coneixement i Escola de Postgrau i Formació Continuada

El coneixement impartit en un màster, postgrau o acció de formació continuada ha de ser una atractiva necessitat en institucions públiques o privades, que interrelacioni de forma idònia i, en el seu cas, modulada, el coneixement entre la UAB i aquestes institucions, per afavorir, en definitiva, les persones.

Aquests ensenyaments s'han d'inscriure en un marc de relacions institucionals, del mercat de treball i de les necessitats professionals, de forma que permetin a la nostra societat avançar en la professionalització, innovació, competitivitat i, sens dubte, en el creixement cultural, social i de respecte mediambiental.



“Ecosistema d'innovació”, un referent en Postgrau i Formació Continuada

Des de la UAB s'adoptarà una actitud proactiva en relació a la necessitat i tipologia de personal que demanden els sectors públics i privats, com a conseqüència de la nova realitat laboral generada per la nostra evolució cap a una economia digital. L'objectiu és dissenyar, de forma conjunta, un “pla de formació” adequat per a l'accés a l'ocupació i “formació continuada” per als ja ocupats, que sigui d'interès per a totes dues parts. Es considera la formació continuada com a un element substancial dels ecosistemes d'innovació, que dota de major protecció el personal treballador enfront d'una eventual crisi econòmica. La unitat de comunicació haurà de fer especial èmfasi en aquest àmbit.

La conseqüència natural d'aquests ecosistemes d'innovació suposa la necessitat d'articular convenis en-

tre institucions públiques o privades i l'EPFC, per acollir alumnat amb pràctiques curriculars que facilitin la seva potencial ocupabilitat.



Programes interuniversitaris: Internacionalització

La força de la internacionalització també té impacte en els estudis de postgrau, ja que afegeix un especial interès als programes que donen una titulació interuniversitària d'àmbit internacional, amb l'optimització de recursos i quadres docents de les diverses universitats implicades, en coordinació amb el vicerectorat de Relacions Internacionals.

Es potenciaran els programes de màster i postgrau que incloguin la interdisciplinarietat i transversalitat de diverses facultats i departaments de la UAB.



Programes d'especial singularitat

Constitueixen un element diferencial per la seva peculiaritat, que pot obeir a una caracterització diversa, i tindran el suport i assessorament de la Unitat de Programes d'Especial Singularitat. Es basaran en:

- u A. Cursos de formació especialitzada adreçats a titulats de Formació Professional de segon grau, un element diferencial amb la intenció d'implementar un pla de desenvolupament a mitjà termini, per donar resposta a especialitats i demandes que arriben de la xarxa institucional pública i privada del nostre entorn.
- u B. El programa Universitat a l'Abast, per a majors de cinquanta anys, que té una gran acceptació i que cal potenciar amb el suport dels Ajuntaments del nostre entorn.



Diàlegs UAB-Societat

Obertura d'un espai de freqüència trimestral a la mateixa EPFC per establir un diàleg entre la UAB i la societat, en diversos àmbits del coneixement amb persones expertes convidades per l'EPFC.

Una vegada acabi el curs acadèmic, es farà el diàleg UAB-societat anual, i es convocaran, a més de l'alumnat de l'EPFC, el personal UAB –docent i d'administració i serveis– i personal extern.

**Escola de
Postgrau
i Formació
Continuada
de la UAB:
un camí
atractiu
i de qualitat
per
acompanyar-te
en
l'aprenentatge
constant
al llarg de
la teva vida**

Formació per al personal UAB

Forma part dels objectius detectar les necessitats formatives de tota la comunitat universitària i donar formació al personal UAB en temàtiques d'interès que afavoreixin la seva professionalització i la promoció professional.

Una atenció personalitzada i especialitzada

Cal desenvolupar una nova organització que faci eficient i eficaç la gestió a l'escola. En aquesta línia es proposa un disseny de gestió distribuït en tres macroàrees:

- u A. Persones: atenció a l'usuari i al professorat.
- u B. Gestió: acadèmica i econòmica.
- u C. Externa: comunicació, programes singulars i convenis amb institucions públiques i privades.

Un campus universitari de referència i excel.lent ubicació en la majoria dels rànquings més valorats

Els resultats obtinguts per la UAB en rànquings d'alta consideració la situen sempre a la part alta. Això afavoreix que en la fase "postgrau i formació continuada", la UAB tingui un context favorable per implementar nous programes, fet que ens ha d'ajudar a millorar i, alhora, a incrementar l'activitat de transferència a les diferents àrees de la UAB.

Accions a fer

- ◆ Atendre els programes propis de postgrau i formació continuada **intensificant la transferència formativa UAB**, per fidelitzar l'alumnat i les institucions públiques i privades amb la nostra universitat.
- ◆ Relacionar les àrees temàtiques de la UAB amb institucions públiques i privades mitjançant acords estables, aconseguir una **major ràtio d'ocupabilitat per a l'alumnat UAB**.
- ◆ Potenciar les titulacions interuniversitàries d'àmbit internacional, juntament amb titulacions intraUAB de caràcter interdisciplinari, perquè esdevinguin un referent en l'oferta formativa de postgrau a la UAB.
- ◆ Dissenyar cursos de **formació especialitzada** segons la sol·licitud dels sectors.
- ◆ Donar formació idònia, de qualitat i especialitzada al **personal UAB**.



3.1

PERSONAL ACADÈMIC

La crisi econòmica que hem viscut aquests últims anys, i que encara patim, ha creat el marc idoni per aplicar polítiques universitàries, concretament en l'àmbit del professorat, greument lesives per a tot allò que significa una universitat pública de qualitat. La crisi ha estat l'excusa per poder portar a terme actuacions que en altres circumstàncies difícilment haurien estat acceptades pel conjunt de la comunitat universitària. Amb tot, no som una excepció, sinó que, ben al contrari, són unes circumstàncies que han passat en una gran diversitat d'àmbits de la vida social del país.

La disminució del finançament per part de les administracions públiques, juntament amb els últims canvis legislatius en matèria de professorat universitari, han portat les universitats a una situació d'ofec extrem. És necessari exigir a l'administració que es faci responsable de fer front econòmicament als efectes derivats de les seves decisions polítiques. Com a exemple, es pot assenyalar que a la UAB el percentatge de professorat amb els requisits per situar-se en el 16 ECTS de càrrega docent (segons la normativa legal vigent en aquests moments) és molt elevat, per tant, **les Administracions Públiques han d'assumir que l'aplicació del model que elles mateixes han aprovat implica, en el cas de molts dels nostres departaments, un increment, i no una retallada, de la plantilla estable.**

Malgrat les dificultats econòmiques objectives que continuaran presents en els propers temps, creiem que no es pot renunciar en cap cas a continuar formant professionals i intel·lectuals que permetin configurar una societat moderna avançada; no hem de renunciar a crear l'entorn adequat per al desenvolupament del pensament crític i la seva transferència a la societat, ni a una recerca capaç d'impulsar el desenvolupament, l'equilibri mediambiental, la salut i el benestar del conjunt de la ciutadania. **I ho hem de fer tot estimulant un marc de llibertat on les idees puguin fluir sense por i sense límits.**

Per fer tot això, **ens cal un personal acadèmic de qualitat i amb condicions laborals dignes i estables.** Per tant, la política de personal acadèmic de la Universitat Autònoma de Barcelona que proposem prioritzarà la reversió dels efectes negatius que han tingut sobre les persones i l'estructura de plantilles les polítiques de retallades que s'han fet en els últims temps. Podem comprometre la nostra determinació a treballar de valent i a buscar les fórmules per avançar tan ràpid com sigui possible en la resolució d'aquests problemes. I per començar volem deixar ben palès que la nostra convicció és que els models de plantilles de professorat i de càlcul de la seva activitat docent no poden fer-se únicament a partir dels recursos econòmics disponibles ni establint criteris que no tenen en compte més que les disponibilitats econòmiques, sense cap atenció a les exigències d'una docència i d'una recerca de qualitat. Fariem demagògia, però, si prometéssim que tots els problemes que tenim plantejats se solucionaran d'una manera immediata i a curt termini, ateses les limitacions econòmiques i normatives vigents.

La nostra proposta passa per **aplicar models pensats a partir de paràmetres que permetin garantir una docència i una recerca d'excel·lència, amb un professorat de qualitat contrastada.** Les plantilles s'hauran de definir tenint en compte la totalitat de la docència que han d'assumir els departaments, però també la seva aportació en termes de recerca i transferència, que ara tenen un pes molt important en l'adjudicació de la tasca docent individual del professorat. Ens comprometem a mantenir alts nivells de qualitat als tres àmbits fonamentals de la nostra activitat com a personal acadèmic (docència, recerca, transferència) i, en bona lògica, tots tres han de tenir un reflex adequat en el càlcul de les plantilles dels departaments.

Una vegada establertes sobre aquests paràmetres les plantilles òptimes dels departaments, treballarem per optimitzar l'aplicació dels recursos econòmics disponibles, amb el benentès que no podrem cobrir totes les necessitats, però tenint molt clar que **l'objectiu a mitjà i llarg termini és acostar-nos el màxim possible a les plantilles ideals.**

No cal dir que l'elaboració d'aquests nous models de plantilles i de dedicació acadèmica del professorat no poden ser el resultat de decisions preses de manera no consensuada o unilateral. Ben al contrari, han de ser **el resultat del màxim consens possible entre tots els sectors del campus implicats en la docència i la recer-**

EIXOS DEL PROGRAMA



ca. I aquí els departaments i els agents socials han de tenir un paper especialment rellevant. No hi ha política de professorat realment viable i que pugui tenir un suport majoritari si no se sosté sobre la constant negociació amb els departaments, els diferents col·lectius afectats i els agents socials en un marc de transparència i de criteris públics igualment coneguts i reconeguts. Ens comprometem que aquesta sigui la nostra forma d'actuar, allunyant-nos del simple compliment dels requisits formals sobre negociació col·lectiva, i fent d'aquesta un eix central de la política de professorat, sense perjudici, és clar, de les competències que en aquesta matèria té la Comissió de Personal Acadèmic.

Són molts els problemes a resoldre i complicades les situacions en què es troben els diversos col·lectius de professorat, des dels agregats/titulars interins, als postdocs docents, tot passant pels Ramón y Cajal, associats, PIFs i altres grups. Sense oblidar el greuge que suposa la paralització completa de la promoció professional del professorat titular acreditat com a catedràtic. Per resoldre aquests problemes, **ens cal una nova política de professorat a la UAB i cal també una actitud d'exigència ferma davant les administracions**, així com una política d'aliances amb altres universitats amb problemes semblants als nostres.

Primer, les persones

No hem d'oblidar que la nostra funció fonamental és formar persones que siguin futurs bons professionals en els seus respectius camps, però que siguin alhora ciutadans sòlidament formats, solidaris i amb capacitat crítica. Amb aquesta mateixa intenció, hem de formar també els nostres propis professionals en l'àmbit de la docència, la investigació, la transferència i la gestió universitàries. **La política de professorat ha de tenir com a eix central les persones, no només les fórmules matemàtiques basades prioritàriament en criteris econòmics.**

Volem recuperar l'aplicació del model de carrera acadèmica que va ser aprovat pel Consell de Govern de la UAB el 20 de desembre del 2006 i que ha estat arraconat en els últims anys. Sense renunciar a la imprescindible atracció de talent, no volem tampoc deixar perdre els nostres millors doctors, que han de tenir l'oportunitat d'optar a incorporar-se com a docents i investigadors a la nostra universitat. Sempre amb el compromís de con-

tinuïtat si el seu rendiment és satisfactori, si obtenen les acreditacions legals que corresponguin i si superen els pertinents concursos i oposicions oberts i competitius. La mateixa lògica ha de prevaldre per al personal acadèmic que ja és a la UAB, per consolidar de manera competitiva les seves places.



Equilibri, solidaritat i transparència

El campus és molt divers i al seu si existeixen molts desequilibris. També en qüestions de professorat. La política de personal acadèmic ha de tendir a restablir fins allà on es pugui els equilibris entre departaments i àrees de coneixement. I això s'ha de fer amb dos principis fonamentals: transparència als procediments i solidaritat entre els diferents àmbits afectats. Això vol dir que **els departaments, d'acord amb les decisions que es prenguin de forma consensuada, rebran el mateix tracte i seran avaluats segons el mateixos criteris, que seran públics**. S'ha d'evitar en qualsevol cas la presa de decisions per vies irregulars, poc transparents i/o resultat de les pressions fruit de situacions conjunturals.

No hi ha situació d'equilibri perfecta i definitiva. La realitat és per definició canviant i, per això, no sempre serà possible arribar a solucions plenament satisfactòries per a tothom. La situació de desequilibris actuals i altres que eventualment es puguin generar s'hauran d'anar ajustant, d'acord amb les decisions estratègiques de la UAB i amb el diàleg dels departaments.

La política de professorat es guiarà pel debat, la negociació i l'establiment de criteris i prioritització en les polítiques d'accés i promoció professional, amb la màxima transparència, en el marc dels òrgans encarregats d'aquesta tasca.



Estratègies de contractació, estabilització i promoció

Les polítiques de professorat seguides els últims cinc anys, en bona part resultat de les decisions preses pel govern espanyol, la Generalitat de Catalunya i la mateixa UAB, han tingut un enorme impacte sobre les plantilles de professorat estable en una retallada molt considerable de les places de professorat amb millors condicions laborals. Així mateix, ha provocat una aturada gairebé total en l'entrada de nou personal docent i investigador jove, fet que posa en risc el necessari relleu generacional.

ACCIONS A FER



Els propers anys continuarà jubillant-se una part important de les generacions que van crear la UAB o que les dècades següents a la seva fundació la van anar consolidant en la posició privilegiada que avui ocupa en el sistema universitari. Es tracta, sens dubte, d'una pèrdua important de talent que cal intentar compensar amb l'entrada de joves brillants i ben preparats, molts dels quals estan ja a la nostra universitat de forma precària, que ajudin a mantenir el nivell d'excel·lència en docència, recerca i transferència de la nostra universitat.

Com ja s'ha dit, **ens proposem recuperar plenament el model de carrera acadèmica vigent a la UAB.** Això implica tornar a convocar places de professor lector com a via d'entrada i places tant de titular com d'agregat com a via de consolidació. **El nostre model passa per compaginar tant les places funcionaries com les de tipus laboral, i revertir així també la política seguida en els darrers anys, en què la via funcional ha estat marginada.**

Un objectiu fonamental serà l'estabilització del personal docent interí i el reconeixement dels seus drets en matèria de mèrits de docència i de recerca. Com se sap, la decisió final en aquesta última qüestió no la té la universitat, però ens comprometem a lluitar –i a acompanyar les iniciatives que els diferents col·lectius puguin emprendre– perquè es garanteixi el compliment dels drets que com a professorat li correspongui i que algunes sentències judicials comencen a reconèixer.

Plantegem la necessitat que les plantilles dels departaments es completin amb el màxim percentatge possible de professorat estable, és a dir, professorat amb una plaça definitiva. Només hauria d'haver-hi una part petita de les plantilles que correspongués a professorat no permanent i, en aquest cas, la figura contractual hauria de ser la d'associat.

Persones

◆ **Recuperar el model de carrera acadèmica** aprovat pels òrgans de govern de la UAB l'any 2006 i que ha estat ignorat durant els últims anys

◆ Iniciar un procés de substitució de les figures de contractació anòmales de professors encoberts (postdocs, etc.), **per dignificar la situació laboral de les persones i possibilitar l'entrada a la carrera docent de professorat jove.** Volem normalitzar la situació del professorat que no ha pogut accedir els últims cinc o sis anys a places de lector, agregat, titular, per la via d'accés a aquestes figures.

ACCIONS A FER



◆ Enfrontar les situacions derivades dels problemes i les irregularitats en la contractació d'aquests últims cinc o sis anys: **garantir la promoció del professorat lector i postdocs docents que hagin aconseguit l'acreditació** en el període de temps prèviament fixat.

◆ **Defensar el dret del professorat estable a la seva promoció** mitjançant procediments transparents. Això inclou **activar un programa d'accés a la càtedra del professorat titular** amb l'acreditació corresponent.

◆ Defensar davant l'Administració i de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU) el dret del professorat interí als complements de docència i de recerca.

◆ **Recuperar la política de sabàtics** dins les possibilitats pressupostàries de la universitat.

Equips docents i investigadors dels departaments

Volem un model de plantilla que posi l'accent en la dinàmica dels departaments, que sigui estable i que cobreixi les seves necessitats docents, de recerca i de transferència, independentment de la situació de crisi que encara arrosseguem.

Per aconseguir aquest model de plantilles, ens plantejem:

◆ **Estructurar plantilles dels departaments adequades a les seves necessitats i especificitats**, que permetin complir amb el marc legal de dedicació vigent, i amb participació activa dels departaments al seu disseny.

◆ Fixar com a objectiu que **el professorat dels departaments sigui bàsicament estable**, amb l'excepció dels associats conforme al caràcter d'aquesta figura, del professorat necessari per a les substitucions i d'aquells recursos que responguin a característiques específiques de determinats àmbits.

◆ Definir **polítiques de rejuveniment de les plantilles** a partir de la creació de noves places del lector.

◆ **Dignificar la figura del professorat associat**. Plantejem avançar gradualment cap a una única categoria d'associats, amb el nivell econòmic més elevat possible dins dels recursos disponibles, de forma que no hi hagi discriminació salarial dins d'aquest col·lectiu.

◆ **Incorporar les substitucions estructurals al càlcul de les plantilles dels departaments** i limitar la fórmula de la substitució per a les situacions temporals sobrevingudes o que es poden conèixer amb anticipació. Caldrà també

tenir en compte les situacions de dèficits importants en aquells departaments dels quals sorgeixen càrrecs de facultats o de instituts.



Transparència

- ◆ Elaboració i aprovació de criteris clars de distribució (assignació) de recursos de professorat als departaments, tant permanents com no permanents, i que recullin totes les necessitats de l'activitat acadèmica, i no fonamentats exclusivament en criteris econòmics.
- ◆ Aplicació dels criteris de distribució dels recursos estimulant els àmbits que estiguin més necessitat de professorat. L'adjudicació de recursos als departaments fins ara infradotats no implicarà en cap cas penalitzar els departaments que presentin una plantilla ajustada als criteris de distribució i no sobredimensionada.
- ◆ Avaluació de l'aplicació del vigent model de dedicació acadèmic del professorat i revisió si s'escau del document.
- ◆ Aplicació de criteris coincidents al model de plantilles i en el de dedicació acadèmica del professorat, per evitar les disfuncions que hi hagi amb els models actualment vigents.
- ◆ Gestió dels recursos destinats a polítiques de professorat d'acord estrictament amb la legalitat, per evitar situacions de contractació irregulars.

Per un personal acadèmic de qualitat i amb condicions laborals dignes i estables.



3.2

PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS

Tots fem la universitat

Una universitat, per ser eficient, ha de comptar amb un personal d'administració i serveis (PAS) professional i suficient. Per garantir que la Universitat Autònoma de Barcelona continuï sent una universitat capdavantera i de qualitat, **cal que compti amb un nombre de professionals adequat als reptes que ha d'aconseguir en els pròxims anys** i que els seus perfils professionals s'adaptin a les necessitats que requereixin els serveis de docència i de recerca de qualitat.

Avui, el ràpid desenvolupament de les tecnologies; els canvis en les activitats docents i els programes de recerca i transferència; les responsabilitats que van adquirint els centres i departaments i la coordinació i activitats que han de fer els serveis centrals, plantegen la necessitat d'abordar una transformació de la institució que ha de passar necessàriament per una descentralització de les seves estructures amb gran implicació del personal d'administració i serveis.

Per avançar en la transformació cal revisar l'actual Relació de Llocs de Treball (RLT), ja que aquesta està força desfasada i no s'ajusta als objectius que la UAB necessita amb l'horitzó 2020. A partir d'aquesta RLT, **caldrà com a fase prèvia, consolidar en els seus llocs de treball a totes aquelles persones que avui estan desenvolupant el seu treball a la UAB amb responsabilitat i eficiència i que estan en situació provisional**. La Relació de Llocs de Treball del PAS, durant la crisi econòmica, ha tingut un fre en contractació i en renovació de personal, fet pel qual ha quedat obsoleta. **És urgent una reedició de l'RLT del PAS** que, de manera real, doni resposta a la necessitat de personal de suport i reequilibri les àrees funcionals (àrees centrals, facultats, departaments, instituts...) de la universitat i les potències.

L'intent de "remodelació de les estructures" administratives de l'equip de govern actual i de la gerència és un intent generós de solucionar aquest problema, però

equivocat per aconseguir els objectius de major eficàcia, a més d'incomplet per no incorporar a l'estudi les estructures i àrees centrals i no considerar que les activitats que es desenvolupen a tots els nivells de la universitat tenen un fil conductor que té un començament o un final als centres i/o departaments i en els serveis centrals. Serà un estudi que posarem en valor, però que clarament es pot i s'ha de millorar, i ha de tenir com a base que els centres i departaments tenen entitat pròpia diferenciada que rau en el paper que els estatuts de la UAB fixen per a cadascun d'ells. El problema no només és si són bons els estudis i els diagnòstics del pla que es proposen, sinó que, a més, parteix d'una inadequada proposta del procés d'implementació, amb presses i sense una correcta negociació amb les parts.

Ens posarem a treballar des del primer dia en **una reestructuració que vagi de dalt a baix i de baix a dalt**, i alhora analitzarem tots els processos. No podem oblidar mai les tres finalitats essencials de la universitat: la docència (que ha d'assolir l'excel·lència en tots els nivells), la investigació en totes les àrees de coneixement i la transferència (perquè la creació d'idees i coneixements no caiguin en un sac d'inutilitat i tornem a la societat l'esforç invertit). Les necessitats de suport tècnic i administratiu, perquè estiguin al màxim nivell, són les que ens han de guiar a elaborar aquesta proposta de reestructuració de les unitats de suport.

Les tendències de creació de macroestructures centrals dels darrers anys ens han portat a la generació de necessitats que s'allunyen, en part, dels tres eixos centrals de la universitat i que justifiquen la seva existència en un bucle pervers que arriba a perdre de vista el servei pel qual va ser creada. A més, aquesta tendència en la llarga època de crisi que vivim ha provocat l'empobriment del suport real ubicat als centres, departaments i instituts on es concentra la producció acadèmica i científica, en definitiva, un empobriment de la universitat. **És urgent identificar les necessitats actuals de suport i potenciar els principals processos administratius**, com, per exemple, la gestió acadèmica i la gestió econòmica dels projectes, entre altres.

Aquesta tendència centralitzadora, a més, ha provocat la creació d'un sistema que, en termes de possibilitats de promoció i de carrera professional, premia de manera més clara els professionals que estan en les estructures centrals i gerencials que els treballadors que desenvolupen les seves funcions als centres. Nosaltres considerem que la carrera professional s'ha de poder desenvolupar i completar en qualsevol ubicació, geo-

gràfica o competencial i, per tant, treballarem perquè es reconguin aquests aspectes en la formulació d'una nova RLT, que en recollir perfils més tècnics que els actuals destinats als centres, facilitarà que el personal d'administració i serveis adscrit s'hi puguin promocionar professionalment, que, com hem dit, són les estructures motores de l'activitat de la UAB.

Considerem imprescindible una universitat forta on les facultats, departaments, instituts i serveis centrals comptin amb unes estructures i uns equips de professionals de l'administració i serveis de primer nivell, que funcionin de manera coordinada per oferir el millor suport a l'activitat acadèmica, de recerca i de transferència.

El nostre compromís és la transparència, per tant, tothom tindrà la informació, i amb la participació de tots identificarem els punts crítics a modificar i determinarem el model d'universitat que ens sembli més adient. Entre tots farem una universitat més eficaç, més eficient, més competitiva i de més qualitat.



Una construcció de baix a dalt i de dalt a baix

La UAB és un conjunt de facultats, departaments, instituts, etc., que es dediquen a àrees i àmbits molt diversos del coneixement. Tots tenen en comú que es troben al capdavant d'aquest coneixement i això és el que fa que siguin veritablement centres universitaris. Però les diferències que hi ha entre la recerca i la docència als diferents àmbits fan que en cadascun d'aquests els problemes i les necessitats siguin diferents. L'organització i el funcionament de la UAB ha de tenir molt present aquestes diferències i respectar les particularitats de cada àmbit, no només per raons de justícia, sinó, sobretot, per raons d'eficàcia. El diàleg permanent entre els diferents centres, departaments i instituts ha d'afavorir una mútua comprensió que ha de redundar en més eficàcia de la universitat.

Els centres, departaments, instituts i serveis hauran d'establir la relació de necessitats per complir els seus objectius a mitjà i llarg termini d'acord amb els criteris definits, de forma consensuada, prèviament per la UAB. Per fer aquesta tasca s'hauran de considerar els treballs que en aquests últims mesos s'han anat desenvolupant als centres i també utilitzant documents de gran interès com els que es van discutir i aprovar el 2006 a l'Autòno-

ma i que encara avui tenen una gran actualitat, així com els acords que des de llavors han significat un avanç per a les persones i l'organització de la UAB. Tot això pot constituir la base per definir els criteris que ens serviran per tirar endavant la reestructuració de les plantilles, definir la carrera professional i finalment elaborar la nova RLT del personal d'administració i serveis. Sempre en el marc de les estructures orgàniques que preveu l'Estatut de la nostra universitat.



Organització dels serveis de suport

Cada estructura bàsica ha de disposar dels recursos necessaris per portar a terme les seves funcions. S'haurà d'analitzar quines són i fer una proposta d'organització dels recursos de suport diferent a l'actual. Això pot implicar que algunes unitats es modifiquin i que es creïn noves formes de relació per afavorir el màxim aprofitament dels recursos de què disposem. En aquest procés global de canvi no s'ha de descartar la possibilitat de reduir el nombre d'unitats de suport, de reagrupar serveis, etc., si les circumstàncies ho aconsellen. S'ha de buscar també la millora de la relació i coordinació entre unitats, tant centrals com territorials, tenint sempre en compte les particularitats dels diferents àmbits de coneixement de la UAB. Els recursos de què disposem són escassos, fet que obliga a optimitzar la distribució del personal i a adaptar les estructures a les tasques que s'han d'afrontar sempre tenint present que hem de mantenir i, en la mesura del possible, incrementar la qualitat dels serveis de suport que tenim.

En aquesta línia d'optimització de recursos, també ens proposem revisar la política d'externalització de serveis per determinar en quins casos aquesta externalització ha estat la solució òptima i en quins seria preferible una reversió del servei a les estructures pròpies de la UAB. Haurem de fer una avaluació de la política de contractació i, especialment, de les clàusules contractuals que es fan servir per evitar que els compromisos que assumeixi la institució condicionin les polítiques futures.

Com havia estat tradicional en la nostra universitat, vetllarem perquè les condicions laborals dels nostres serveis externalitzats respectin els drets laborals i les condicions contractuals siguin dignes i equiparables a la contractació de la UAB. L'objectivitat en l'anàlisi, la transparència i l'eficàcia han de guiar la nostra actuació també en aquest àmbit als nostres models de contractació.



Una cultura de responsabilitat

La descentralització, entesa com la formació d'unitats bàsiques suficients, ha d'anar acompanyada de la consolidació d'una cultura de responsabilitat. Els centres han de retre comptes dels recursos que reben i de com aquests reverteixen en la qualitat de la docència, la recerca i la transferència. Així, per exemple, cal que siguin les facultats les responsables de vetllar pel control i l'avaluació de la docència i de garantir els drets i els deures dels professors, PAS i estudiants en la funció docent; igualment, els departaments han de garantir el nivell dels seus professors. Els departaments han de guanyar responsabilitats i competències en l'impuls i el control de l'activitat investigadora. **Cal que la responsabilitat s'acosti als llocs on es desenvolupa l'activitat.**

Hem de conciliar un pressupost equilibrat per al conjunt de la institució amb el manteniment de les estructures que fan que la UAB sigui una universitat generalista de prestigi reconegut. Per tant, l'assignació del personal d'administració i serveis ha de estar d'acord amb aquestes obligacions i necessitats, i aquest equilibri ha de sortir d'un diàleg obert entre tots els integrants de la comunitat universitària.



Objectivitat

L'organització de la UAB s'ha de basar en criteris transparents i objectius. Això no només afecta l'organització de les estructures de la universitat, sinó que implica també un compromís amb un disseny objectiu de la carrera professional dins de la UAB. **Cal impulsar la racionalització en els càrrecs de lliure designació i les condicions laborals per a l'exercici de la seva activitat.** Respectant la normativa legal i els acords vigents, i aquells que es puguin negociar, s'ha d'establir un règim clar de retribucions, amb respecte a la normativa vigent i a l'inexcusable principi d'equilibri pressupostari.



Les relacions laborals

L'excel·lència i la millora de l'eficiència de la universitat no es pot aconseguir sense el compromís i la complicitat dels estudiants, del personal acadèmic i del personal d'administració i serveis. La il·lusió i el compromís de tots els membres de la comunitat universitària és imprescindible per abordar els difícils reptes que ha d'afrontar la UAB.

La situació en què ens trobem no és fàcil i el context no és favorable. La UAB és una administració autònoma i això ens dóna un marge d'actuació, però aquest marge és més hipotètic que substancial. Els nostres recursos com a universitat provenen majoritàriament d'una altra administració, la Generalitat, que mitjançant les eines de finançament pot condicionar de manera determinant el marge d'actuació i l'autonomia universitària. També hem de tenir en compte que la normativa tant estatal com catalana condiona de manera significativa el marge d'actuació. Les mesures adoptades per contenir el dèficit públic impliquen restriccions significatives en la política de personal. Com a institució hem de complir el que estableix la normativa que ens regula i així ho farem.

D'acord amb el que s'acaba d'exposar, i tenint en compte les restriccions pressupostàries que probablement seguirem tenint, no podem plantejar mesures que impliquin un increment de la despesa. **Les polítiques que s'hauran d'implementar han de ser imaginatives i s'hauran de buscar noves fonts de finançament de la Universitat per afavorir la situació dels treballadors de la UAB** així com el funcionament de la institució.

Els canvis d'estructura que requereix la UAB (descentralització, avaluació de les externalitzacions, potenciació dels centres) han de comptar amb la participació i la complicitat del PAS. **El nostre propòsit és que el diàleg i la negociació amb la comunitat universitària i els agents socials sigui permanent i que els canvis que es facin tinguin un consens important.** Es tracta de potenciar els millors aspectes de la UAB, donar-los visibilitat i aconseguir formes més senzilles de treballar i més eficients en els resultats. En tot aquest procés, el personal d'administració i serveis ha de tenir un protagonisme clar tant en l'execució com en la planificació.

Aquest canvi ha de ser vist com una oportunitat per a la UAB i, per tant, també per al personal d'administració i serveis. Serà l'oportunitat d'acabar d'ordenar la relació de nivells de retribució i de llocs de treball, per afavorir la transparència i la claredat. Aquesta tasca ens permetrà completar **el disseny de la carrera professional** dins de la UAB per oferir una perspectiva clara de progrés per a tot el personal d'administració i de serveis.

El canvi estructural que ens proposem portar a terme implica també noves necessitats i l'adaptació de perfils i llocs de treball. Aquest canvi suposa també un desafiament per al personal de la UAB. Per afrontar

ACCIONS A FER

aquest desafiament ens proposem **redefinir la política de formació del personal d'administració i serveis**. Necessitem estructures diferents, llocs de treball diferents i treballadors i treballadores amb una formació adequada per desenvolupar-los. La formació no és només un element fonamental per al progrés personal, sinó que també és una eina important per al desenvolupament de la institució, ja que millora el capital humà. Per tant, s'hauran de fer programes de formació per al PAS que s'ajustin a les necessitats dels llocs de treball que es defineixin en la consensuada i nova RLT.

Buscarem les figures de contractació més adequades per complir projectes i convenis. El capítol VI és una bona solució per a la contractació de personal tècnic per a projectes i convenis finalistes i acotats en el temps. La universitat haurà de buscar la manera legal d'assimilar els treballadors a la plantilla universitària, respectant l'acord del Consell de Govern del 2006.

◆ Potenciarem **la negociació col·lectiva** amb els agents socials perquè la implementació de les mesures econòmiques adoptades pels legisladors estatal i autonòmic no afectin els drets dels treballadors i les condicions de treball. **El compliment** de les exigències legals ha d'afectar el mínim **els acords existents** i els drets dels treballadors de la UAB.

◆ **Regularitzarem els llocs de treball de caràcter estructural ocupats actualment per personal de capítol VI d'acord amb els agents socials.**

◆ D'acord amb la nova RLT, **consolidarem de forma ràpida i progressiva el personal interí i laboral.**

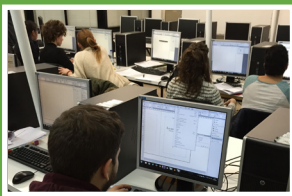
◆ **Establirem un diàleg fluid i continuat amb els òrgans de representació corresponents**, per obtenir un disseny clar i objectiu de perspectives clares de progrés dins de la carrera professional d'acord amb el que estableix l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic.

◆ Reduirem el nombre de places de lliure designació perquè el màxim nombre de places siguin cobertes mitjançant concurs públics.

◆ **Potenciarem la formació**, avaluarem els programes i dialogarem amb els agents socials i la comunitat universitària, per establir les línies prioritàries d'actuació. Els programes de formació han d'estar oberts i ser transparents perquè tots els membres del PAS puguin accedir-hi en igualtat de condicions.

Pel diàleg i la negociació permanent

- ◆ Estudiarem com es pot millorar **la flexibilització de la jornada laboral** perquè es guanyi **eficàcia en el servei** i sigui més fàcil el **desenvolupament dels projectes personals** dels treballadors de la UAB. En aquest sentit, afavorir la conciliació familiar serà un objectiu prioritari.
- ◆ Farem un estudi del compliment de la **normativa sobre seguretat laboral**, detectarem les situacions d'incompliment d'aquesta normativa i actuarem amb caràcter preferent en aquells espais i situacions on es detectin deficiències.
- ◆ Treballarem, des de cada unitat, en l'avenç i la potenciació de la definició dels **processos administratius** generals de cada àmbit, i promourem els procediments simples, eficients i flexibles i farem disminuir la burocràcia i la paperassa.
- ◆ **Impulsarem un disseny de la carrera professional** que permeti als professionals de l'administració i serveis desenvolupar-la des dels seus llocs naturals de treball.
- ◆ **L'elaboració de la nova RLT** haurà de ser el resultat d'una àmplia planificació consensuada entre tots els sectors de la universitat i els agents socials.



3.3

ALUMNAT I OCUPABILITAT

L'alumnat com a subjecte actiu dins la universitat i la universitat com a subjecte actiu per a l'ocupabilitat de l'alumnat.

L'alumnat forma part de la comunitat universitària juntament amb el Personal Docent i Investigador i el Personal d'Administració i Serveis. Els estudiants són agents protagonistes de les activitats i les dinàmiques que tenen lloc a la universitat tant en el procés d'aprenentatge com en el de governança de la institució. En el cas de la Universitat Autònoma de Barcelona, el campus universitari permet ampliar aquests àmbits on tots els col·lectius estudiantils poden desenvolupar-se com a subjectes actius. Així, doncs, **l'alumnat de la UAB és un dels actors principals de la docència, la política acadèmica, la dinàmica cultural i l'ús dels serveis.**

Partint de la idea que l'alumnat és la raó de ser de l'activitat docent, esdevé subjecte actiu del procés d'aprenentatge i formació com a garant de la seva qualitat. A més, des de l'àmbit docent, els estudiants són també beneficiaris de la recerca i la transferència de coneixement del professorat. Bàsicament, perquè la investigació és una de les fonts que permet nodrir, actualitzar i enriquir el contingut i la metodologia docent.

L'alumnat forma part de les estructures organitzatives i representatives de la universitat des d'on es reconeix, explícitament, el seu paper en la gestió pública de l'ensenyament superior universitari. En aquest sentit, és part dels actors que configuren el mapa de la política acadèmica on també hi ha el professorat i el personal de gestió universitària.

Els estudiants són part dinamitzadora de les activitats socials i culturals que tenen lloc dins del campus de la UAB, que es manifesten en múltiples formats. S'inclouen des de projectes d'intervenció social en espais tan diversos com la cooperació internacional, els centres educatius o les institucions penitenciàries, fins a les diferents etapes del procés creatiu en els diversos llenguatges artístics.

L'alumnat és també usuari de les instal·lacions i els serveis del campus, que, entre molts altres, engloben l'activitat física i l'esport, l'aprenentatge d'idiomes o la reprografia. La condició d'usuari porta implícit un conjunt de drets i deures que tenen a veure amb la participació i responsabilitat de la gestió d'aquests serveis.

En la mesura que es reconeix l'alumnat com a subjecte actiu en tots i cada un d'aquests àmbits descrits, s'aposta fermament per la seva representació i participació a la universitat. Les dades de les darreres eleccions al Rectorat de la UAB (2012) posen de manifest la necessitat d'accions en aquesta direcció: la participació de l'alumnat va ser de l'11% en la primera volta i del 15% en la segona. L'aposta ferma per la representació i participació, considerada un indicador de qualitat democràtica, s'entén com un **procés de capacitat dels estudiants per exercir una ciutadania activa tant en el pas per la universitat com en el seu futur.**

En relació al futur de l'alumnat, un aspecte central en clau professional és el desenvolupament de la seva ocupabilitat. Malgrat la dificultat per definir aquest concepte, s'introdueix per fer referència a com la universitat prepara l'alumnat per a l'adquisició de competències i habilitats que li permetin buscar, trobar, accedir i mantenir una ocupació relacionada amb els seus estudis. En aquest sentit, també s'aposta perquè des de les institucions universitàries s'assumeixi de manera activa l'objectiu de l'ocupabilitat. Així mateix, **s'assumeix el compromís d'impulsar la participació estudiantil com un factor que permet afavorir el desenvolupament de competències participatives i socials també valorades des de la lògica de l'ocupabilitat.**

La consideració de l'alumnat com a subjecte actiu dins la universitat i de la universitat com a subjecte actiu en l'ocupabilitat és el punt de partida per definir la política acadèmica en relació a totes dues qüestions. En els propers anys, **la política destinada a l'alumnat anirà orientada a garantir l'accés i la qualitat de la formació universitària, assegurar la seva representació i participació activa en els òrgans de govern, promoure la participació de tots els col·lectius en la dinàmica sociocultural i vetllar pel bon ús i millora de tots els serveis.** Per això, es considera prioritari potenciar els canals de comunicació entre tots els membres de la comunitat acadèmica promovent el seu paper actiu i l'enriquiment que suposa el pas per la universitat: un enriquiment que, com s'ha dit, es planteja en termes de ciutadania activa i ocupabilitat. Per aquesta raó, l'horitzó del programa de govern és que les diverses formes de participació es-

EIXOS DEL PROGRAMA



tudiantil (política, social, cultural...) tinguin un impacte en la governança de la universitat per a la millora de la qualitat democràtica. A partir d'aquest horitzó, es defineixen tres eixos d'actuació:

► **Accessibilitat:** garantir la igualtat d'oportunitats efectiva entre l'alumnat per accedir als estudis, el coneixement, la informació i els serveis. La garantia de l'accessibilitat a la universitat i tot el que ofereix és un element fonamental del programa que es presenta, així com una estratègia clau per poder potenciar la participació estudiantil. L'accés als estudis és el primer pas, però és igualment important garantir que el coneixement i la informació que es genera dins del campus arriba a tot l'alumnat. De la mateixa manera, l'oferta dels diferents serveis i instal·lacions requereix una gestió a l'abast de tothom.



► **Governança:** promoure la participació en tots els òrgans de govern, l'avaluació de l'activitat docent i la dinamització en l'activitat social i cultural per impulsar, potenciar i enfortir l'alumnat com a subjecte actiu dins de la universitat. Aquesta governança s'haurà d'exercir juntament amb els sectors de la universitat (professors i personal de l'administració i serveis), sota el principi de coresponsabilitat entre tots els universitaris i respectant els drets i llibertats de les persones i tenint present que la universitat pública és un bé comú de tots els que l'integren. En aquest sentit, es considera important el foment de l'associacionisme, el voluntariat o la gestió de serveis més enllà de les aules, però dins de les facultats i en el conjunt del campus.



► **Recorregut:** considerar que tot l'itinerari de l'alumnat des que tria la UAB i es matricula per primera vegada fins que en surt és central per al disseny de la política acadèmica. Per això, cal impulsar mesures perquè l'alumnat participi i sigui beneficiari de la qualitat docent. L'orientació dels estudiants a la UAB ha d'integrar tota l'activitat acadèmica i professionalitzadora encaminada a potenciar el desenvolupament de competències per a la ciutadania activa i per a l'accés i manteniment d'una ocupació relacionada amb els seus estudis.

ACCIONS A FER

Accessibilitat

◆ **Reforçar la política de beques** com una qüestió prioritària en el programa de treball amb els estudiants.

Crear un Observatori de Beques i Ajuts en què els estudiants tinguin un paper actiu.

◆ Potenciar el programa Finestreta amb l'objectiu compartit d'evitar l'abandó dels estudis universitaris per falta de recursos econòmics sobrevinguts.

◆ Donar suport el servei PIUNE per seguir treballant per garantir l'accés als estudis superiors amb igualtat d'oportunitats de qualsevol persona amb independència de la seva discapacitat. Potenciar els programes que ofereixen el màxim d'autonomia per seguir la vida acadèmica i social a la UAB.

◆ **Garantir el desenvolupament del Pla d'Acció Tutorial a totes les facultats, vetllant perquè sigui conegut i arribi a tot l'alumnat.**

◆ **Garantir que la informació dels recursos i serveis que ofereix la universitat arriba a tots els col·lectius que formen part de l'alumnat.**

◆ Regular l'accés i la gestió dels serveis d'allotjament i altres que assegurin l'optimització de les condicions de vida dels estudiants i diversificar les fórmules de beques per a l'alumnat que s'ha de desplaçar per raó d'estudis.



Governança

◆ Desenvolupar accions específiques per incrementar el coneixement dels òrgans de govern, la seva transparència i la importància de l'alumnat com a part implicada.

◆ Fomentar la representació i participació activa de l'alumnat en tots els òrgans de govern de les facultats i la universitat.

◆ Establir trobades i canals de comunicació regulars de l'alumnat amb l'equip de govern amb coordinació amb el Vicerectorat de Comunicació i Promoció, més enllà dels que ja estan establerts en els estatuts de la UAB i que són utilitzats de forma regular en el govern de la universitat.

◆ **Impulsar espais de protagonisme compartit** per potenciar la vida social, acadèmica i cultural de la UAB amb l'Edifici d'Estudiants com a punt neuràlgic.

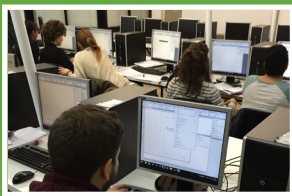
◆ Incrementar la participació en l'avaluació de l'actuació docent al grau i al postgrau, connectant amb més claredat l'avaluació i les accions de millora que se n'han de derivar amb col·laboració amb el Vicerectorat de Programació Acadèmica.



Un alumnat
actiu
per una
universitat
democràtica

Recorregut

- ◆ Estudiar formes de simplificació i optimització dels recorreguts administratius amb col·laboració amb els estudiants **de grau i postgrau per facilitar gestions acadèmiques.**
- ◆ Crear una Comissió Mixta per **elaborar un Pla General d'Ocupabilitat per a l'alumnat de la UAB que es pugui concretar amb plans específics segons les necessitats i particularitats dels diferents estudis i facultats.**
- ◆ Potenciar i, en la mesura que sigui necessari, reforçar tots els serveis i programes de Treball Campus orientats a l'ocupabilitat de l'alumnat.
- ◆ **Oferir un recorregut acadèmic amb garanties** de seguretat per a tot l'alumnat, reconeixent la seva diversitat i lluitant contra les desigualtats.
- ◆ Promocionar ajudes per als programes d'intercanvi internacional perquè els factors econòmics no siguin un obstacle per a la mobilitat, amb col·laboració amb el Vicerectorat de Programació Acadèmica i el Vicerectorat de Relacions Internacionals.



4

ECONOMIA I CAMPUS

Tothom és conscient de les dificultats econòmiques que ha patit la Universitat Autònoma de Barcelona els darrers anys. El panorama futur que es presenta no es pot pas considerar optimista. La universitat té una situació financera delicada, amb un dèficit molt important que arrosseguem des de fa anys i que condiciona les nostres decisions. És cert que s'han fet esforços per reduir-lo, però hem de ser conscients que en caldran més. El que nosaltres tenim molt present i molt clar és que aquests esforços s'han de fer sense comprometre els objectius de la nostra institució. **Haurem de ser capaços de treballar tots plegats per millorar aquesta situació, amb criteris d'eficiència i equitat, per potenciar la docència, recerca i transferència de coneixement de qualitat.** Volem continuar sent una universitat capdavantera en tots aquests aspectes, la societat així ens ho demana, i per això hem d'afrontar aquestes dificultats financeres amb aquests objectius prioritaris.

En aquest punt serà important la nostra relació amb la Generalitat de Catalunya i els acords i compromisos passats i futurs. En primer lloc, perquè **haurem de reclamar el deute històric reconegut i que certament condiciona la nostra actuació present.** A més, també caldrà reclamar un major compromís de la Generalitat en el finançament de la universitat pública, per poder afrontar el futur financer sense l'ofec econòmic que els darrers anys hem tingut per les retallades.



Pressupost UAB

El pressupost s'ha de definir d'acord amb els objectius estratègics de la universitat, amb criteris d'equilibri i sostenibilitat. Amb la definició i execució del pressupost s'ha de potenciar la docència, recerca i transferència de coneixement, eixos centrals de la universitat pública. Per això **és imprescindible un pressupost equilibrat**, on l'aportació de les administracions públiques ha d'anar acompanyada de l'establiment de contractes programa

com a eina per obtenir recursos lligats a projectes estratègics que aportin a la UAB elements diferenciadors. També s'haurien d'obtenir recursos mitjançant convenis de col·laboració amb institucions i empreses nacionals i internacionals, la prestació de serveis i la formació continuada.

Cal establir un pla pressupostari que distribueixi els recursos entre els diferents centres, departaments i estructures dependents de manera transparent i neutral, amb criteris clarament definits i proporcionals a les seves respectives activitats. Cal també revisar els criteris de proporcionalitat actuals establint els principis més adients per al pla perquè pugui tractar igual el que és homogeni i justificar el reconeixement de les diferències, seguint **criteris consensuats** i, per tant, transparents. S'hauria d'avançar en aspectes de comptabilitat analítica, en el sentit de ser capaços d'especificar els costos, de cara a fer una gestió més eficient en determinats àmbits. Hem de tenir una visió global i de coresponsabilitat en la gestió i distribució dels recursos. Per tant, serà necessari treballar en un pressupost que s'ajusti als objectius generals i específics que s'aniran definint en cada àmbit de l'estructura universitària, fent una clara avaluació dels costos per assolir-los i establint les activitats amb indicadors d'eficàcia i eficiència i amb una planificació temporal i revisions periòdiques del seu compliment o desviació. I tot això tenint sempre en compte les nostres capacitats i les nostres debilitats per així garantir que els objectius traçats siguin potencialment assolibles.



Pressupost de funcionament

De forma immediata, i per donar resposta a les necessitats de funcionament dels centres i departaments, s'ha d'abordar la concreció, engegada per l'equip sortint, relativa a la definició del model de distribució del pressupost de funcionament. En la reunió del Consell de Govern del març passat es va presentar una proposta que modifica substancialment el vigent fins ara. **Volem reprendre la definició d'aquesta proposta, treballar-hi, buscar consensos amb els centres i departaments i, finalment, configurar un nou document per presentar-lo a la seva aprovació.** Aquest nou model haurà de ser integrador i consensuat, basat en una distribució justa i en què ningú es pugui sentir exclòs perquè desenvolupi una activitat o una altra. Haurà de ser estable i de consens, per això necessitem escoltar la veu i les opinions de tothom.



Estructura

Un altre aspecte important d'aquesta àrea de responsabilitat és l'estructura del campus. L'organització de la UAB i les funcions de cada unitat es troben clarament definides als seus estatuts. Amb aquesta estructura de centres, departaments i instituts propis es desenvolupen els processos acadèmics, administratius i de gestió necessaris per obtenir els títols universitaris i també són el marc per desenvolupar la recerca i transferència de coneixement que configuren l'objecte de la nostra institució. Totes aquestes tasques necessiten un suport tècnic i administratiu, que els estatuts també assignen a les unitats corresponents, suport que és clau per desenvolupar les tasques assignades i en què s'ha de treballar per garantir la seva potenciació i eficiència.

La nostra proposta és **mantenir l'estructura actual establerta als estatuts, amb la corresponent autonomia dels departaments, facultats, escoles, instituts i centres de recerca, i les respectives competències que tenen assignades.**

Els motius pels quals considerem aquesta proposta són els següents:

a) L'organització de la universitat ha de ser compatible amb els seus estatuts, i això inclou respectar les competències que els mateixos estatuts atorguen a les diferents unitats. Aquestes competències delimiten clarament el paper que ha de jugar cadascuna d'aquestes unitats i les responsabilitats que se'ls atorguen i que han demostrat fins aquest moment una operativitat eficient i sòlida.

b) En aquest sentit, apuntem que la reorganització de les estructures bàsiques de suport tècnic i administratiu de les facultats i departaments que s'està promovent actualment té elements positius, però posa en discussió el paper dels centres i departaments en l'activitat acadèmica definits als estatuts de la UAB. Per tant, entenem que una modificació del funcionament dels serveis administratius i de gestió dels centres, departaments i serveis centrals **no es pot fer sense abordar l'anàlisi del funcionament d'aquestes estructures definides als estatuts** i si es justifica o no un canvi amb l'objectiu de fer-les més eficients. Qualsevol canvi necessita una anàlisi profunda per valorar adequadament la seva conveniència. En aquests moments no veiem una justificació clara que un canvi de model impliqui una millora significativa en la recerca, docència o transferència de coneixement.

c) És clar que tot és millorable, i que el Claustre pot, si ho creu adient, modificar els estatuts de la UAB. Però la nostra proposta es basa, un cop detectades possibles disfuncions o ineficiències, a buscar la manera de corregir-ho però sense treure autonomia a les unitats, al contrari, potenciant precisament la seva capacitat d'autonomia i gestió, assignant-hi recursos si són necessaris, perquè puguin fer adequadament les tasques que li són pròpies. És a dir, **millorar els processos per així millorar el servei**, però en el marc de les competències definides actualment.

En definitiva, hi ha coses a millorar, processos a revisar, funcions per definir més clarament..., però aquestes millores s'han de afrontar en el marc actual de les competències de les unitats estructurals estatutàries. **L'autonomia de les unitats continua sent un element clau de l'èxit de la nostra institució i la nostra voluntat és treballar per millorar les possibles disfuncions actuals però sense traspassar competències.**



Fundació UAB

Finalment, com a últim aspecte destacat d'aquesta àrea, hi trobem la Fundació UAB. Segons els seus estatuts, el seu objectiu és col·laborar amb la UAB en el foment i realització d'activitats docents, de recerca i de prestació de tots aquells serveis vinculats a l'activitat universitària. Considerem que aquesta col·laboració ha de continuar per poder oferir un millor servei a tota la comunitat universitària. En aquests últims dos anys hem assistit a canvis importants d'aquesta institució, que en part han servit per fer més transparents i per regularitzar alguns dels procediments de gestió. Per millorar-la, revisarem la coherència de l'organització, en particular pel que fa a la seva funció com a suport de la formació, potenciarem aquells aspectes que es considerin necessaris per donar una millor oferta, però sense que això comporti allunyar de la UAB titulacions que li són pròpies. Treballarem per mantenir i millorar el patrimoni que gestiona.



Equilibri i estabilitat financera

La universitat ha de tenir els recursos necessaris per poder fer la seva tasca i revertir així aquests recursos a la societat. Per això cal tenir uns comptes equilibrats i estables. L'equilibri marca que no podem gastar més del que ingressem, i l'estabilitat, que podem fer front a les nostres obligacions al llarg del temps.

ACCIONS A FER

- ◆ Revisar els acords amb la Generalitat i **reclamar el deute històric**.
- ◆ Negociar amb la Generalitat un **nou marc de finançament de la universitat pública**.
- ◆ Establir acords amb la Generalitat per consolidar l'equitat, la suficiència i l'estabilitat financera, que permeti a la universitat el desenvolupament ordenat de les seves polítiques a mitjà i llarg termini.
- ◆ Analitzar els preus i serveis oferts per les **empreses concessionàries** i revisar-los si cal.
- ◆ **Ser proactius en la recerca de mecenatges** que permetin atorgar beques a estudiants o contribuir a la recerca.
- ◆ Potenciar **acords i aliances amb d'altres universitats** per fer ofertes especialitzades i estratègies de finançament conjunts.
- ◆ Treballar per **millorar les disponibilitats de liquiditat** per poder complir amb les obligacions immediates.
- ◆ Ser proactius en la **captació de noves fonts de finançament**, lligades a projectes concrets i **contractes programa**.



Una estructura eficient i descentralitzada

L'estructura organitzativa del campus ha de permetre desenvolupar les seves tasques amb rigor, agilitat i eficiència. Hem de tenir una estructura amb identificació clara de responsabilitats i amb la presa de decisions operatives descentralitzada.

ACCIONS A FER

- ◆ **Identificar ineficiències** organitzatives o de processos que permetin estalvis de costos.
- ◆ Mantenir els **centres i departaments com a organismes decisoris** i assegurar el suport administratiu i tècnic.
- ◆ **Revisar la coherència organitzativa de la Fundació UAB** i potenciar les seves funcions de suport.
- ◆ **Simplificar processos administratius** per agilitzar la gestió.
- ◆ Creació **d'unitats operatives per a la gestió compartida** de fons, per la captació de recursos i per la combinació de inversions públiques i privades amb caràcter de bé comú.



ACCIONS A FER

Comptes clars i sostenibles

La rendició dels comptes ha de ser un dels elements indiscutibles en qualsevol organisme públic, i, per descomptat, també en la universitat. Tenim la responsabilitat de gestionar recursos de tothom, i hem de ser extremadament eficients, curosos i transparents. Per això s'han d'establir clarament les prioritats de les assignacions de recursos tenint en compte els objectius de la nostra institució, i no uns objectius purament mercantilistes. També cal identificar clarament les responsabilitats en l'elaboració i execució dels comptes i que aquestes responsabilitats siguin públiques i transparents.

- ◆ Actuar amb **objectius de racionalització de la despesa**.
- ◆ **Rendir els comptes** amb rigor i transparència.
- ◆ **Elaborar una planificació econòmica i pressupostària** que permeti assolir els objectius de docència, recerca i transferència de coneixement.
- ◆ **Promoure la traçabilitat dels ingressos i les despeses** de tota la universitat.
- ◆ Avançar en aspectes de comptabilitat analítica.
- ◆ Identificació clara dels centres i organismes de decisió des dels quals s'han de rendir els comptes.
- ◆ **Facilitar l'auditoria dels comptes** i col·laborar-hi.
- ◆ Facilitar **l'agregació econòmicofinancera** de totes les institucions dependents de la universitat.



Eficiència, eficàcia i equitat

Volem que aquests tres conceptes estiguin presents en les nostres decisions econòmiques i organitzatives. L'eficiència, en el sentit que hem de tenir clars els objectius de la nostra institució i buscar la millor manera d'assolir-los, gestionant amb intel·ligència i rigor els recursos de què disposem. Eficàcia, en el sentit que hem de treballar per aconseguir la màxima capacitat d'acció i equitat en el sentit que tots i totes els que formem part de la comunitat universitària som igual d'importants i tothom mereix disposar de les oportunitats perquè es puguin aconseguir els objectius individuals i col·lectius.

- ◆ Treballar en **l'elaboració i seguiment del pla director**.
- ◆ **Reprendre la definició** del model de distribució del pressupost de funcionament **que s'està treballant**

ACCIONS A FER

Una gestió
econòmica
eficient,
equitativa,
transparent
i al servei de
la comunitat
universitària

en l'actualitat, treballar-hi, buscar consensos amb els centres i departaments i, finalment, configurar un nou document per presentar-lo a la seva aprovació.

- ◆ Revisar la política de romanents dels departaments i projectes.
- ◆ Potenciar la disponibilitat pública d'un **sistema d'informació** suficient i robust que sigui d'accés senzill, alhora que complet d'indicadors d'eficàcia i eficiència.
- ◆ **Revisar els costos d'impartir màsters.**



5.1

LA INTERNACIONALITZACIÓ: NECESSITAT I OPORTUNITAT

Les relacions internacionals al servei de la internacionalització són un eix estratègic transversal per a la consecució dels diferents objectius de la Universitat Autònoma de Barcelona en tots els seus camps d'actuació: la docència, la recerca i la transferència de coneixement i també, de manera necessària, en els serveis que els donen suport i els optimitzen. La creixent interconnexió i internacionalització de les societats democràtiques avançades i de les seves institucions és una realitat plenament reconeguda en la que les institucions d'educació superior juguen un rol fonamental.

La formació de professionals i el desenvolupament d'una ciutadania amb formació de nivell superior ha de facilitar el seu creixement individual i col·lectiu en una dimensió internacional, més enllà de les necessitats laborals del mercat, amb capacitat per a incidir en el context local i també en una perspectiva internacional. Això només és possible si la internacionalització forma part d'una estratègia continuada de la universitat que permeti mantenir una relació dialèctica i compromesa entre el desenvolupament de totes les persones i del territori proper en el context internacional i global. Essent així, la internacionalització és un factor clau en el desenvolupament de la qualitat a la universitat.

Les estratègies i accions de la UAB en el context internacional i d'internacionalització han de permetre promoure les relacions bilaterals i multilaterals entre la UAB i altres universitats, organismes, institucions i territoris de tot el món. Aquestes accions han de facilitar d'una banda captar talent però també promoure el talent i el desenvolupament en altres territoris. Les relacions internacionals són doncs un instrument al servei de la millora de la qualitat de la docència, de la recerca i la transferència, dels serveis que les fan possibles, com també una estratègia per a fer present la UAB, la seva activitat i la seva veu en el context internacional.

Per donar un nou impuls decidit però alhora cons-

cient de les limitacions pressupostàries, es proposa una estratègia d'internacionalització que s'organitzarà a partir de cinc eixos d'acció, molts d'ells en acció coordinada i articulada amb d'altres vicerectorats:

1. Mobilitat in and out
2. Cooperació, desenvolupament i transferència de coneixement
3. Internacionalització a casa
4. Participació en el context internacional
5. Participació i comunicació en l'estratègia d'internacionalització



Promoure la mobilitat *in and out* dels tres col·lectius: docents, estudiants i personal d'administració i serveis.

La mobilitat internacional és la primera de les estratègies d'internacionalització. Aquest intercanvi millora la formació i la transferència de coneixement de les persones que en prenen part i esdevé també una oportunitat per internacionalitzar la docència, la recerca i la gestió per a la universitat. La UAB té una llarga trajectòria en mobilitat, però les dades i alguns indicadors mostren com encara queda un llarg camí per recórrer. En el camp de la mobilitat in, cal destacar la importància dels cursos oberts massius que permeten que més de tres-cents mil estudiants puguin cursar assignatures o programes de formació a la UAB, fet que la converteix en una plataforma de coneixement, formació i transferència de renom internacional.

Encara són força més els estudiants estrangers que vénen a la nostra universitat que els estudiants de la UAB que surten a fer estades a l'estranger. Certament, les beques no són un atractiu suficient, però alguns estudis fets en el nostre context mostren altres barreres que no són estrictament econòmiques que també frenen als nostres estudiants. Si pensem en les dades del professorat o les del PAS, encara hi ha més camí per recórrer, i caldria fer-ho. Europa segueix impulsant la internacionalització i l'estratègia 2020, i la resta de programes de llarga trajectòria com Erasmus o Leonardo hauran de suposar una oportunitat per obtenir recursos i impulsar projectes, però no només és en l'escenari europeu que es defineix el potencial d'internacionalització de

ACCIONS A FER

la UAB. Cal definir, d'acord amb les necessitats, interessos i aspiracions de la nostra comunitat universitària, els diferents entorns i escenaris en els quals la UAB pot tenir un paper important: Europa, l'eix mediterrani però també Llatinoamèrica, els països emergents d'Àfrica, de l'Orient Mitjà i de l'Extrem Orient, i altres contextos de relació internacional vinculats a àmbits i sectors específics d'actuació. La UAB ha de fer un pas endavant en el lideratge de projectes, potenciar la transferència del coneixement, el benchmarking i desenvolupar recerca i docència amb universitats i instituts científics europeus i amb països tercers.

La UAB disposa de molts professionals que des de fa molts anys treballen i estan compromesos amb aquesta perspectiva internacional, i són moltes les iniciatives que s'han anat impulsant. És per això que considerem que a la necessitat evident de la internacionalització, s'hi ha d'afegir l'oportunitat de fer-ho partint del potencial i alhora reforçant, impulsant i aplegant noves iniciatives que il·lusionin en el projecte d'internacionalització a tots els centres i àmbits d'actuació de la UAB.

- ◆ Estudiar accions específiques per promoure la mobilitat dels tres col·lectius en funció de necessitats, oportunitats o altres indicadors que així ho aconsellin.
- ◆ Reforçar la promoció de la mobilitat al PAT de cada facultat, en coordinació amb el Vicerectorat d'Estudiants i Ocupabilitat.
- ◆ Estudiar la millora dels mecanismes de facilitació i simplificació del reconeixement de les activitats de mobilitat, en coordinació amb el Vicerectorat de Programació Acadèmica.
- ◆ Potenciar la mobilitat a través de mesures específiques per als col·lectius amb menys possibilitats econòmiques.
- ◆ Reforçar l'estratègia de convenis amb universitats i associacions i consorcis universitaris en zones estratègiques que permetin incrementar la mobilitat de la comunitat UAB.
- ◆ Incrementar les dobles titulacions amb universitats d'altres països i els programes doctorals bilaterals o multilaterals, aprofitant les convocatòries europees per desenvolupar-los i obtenir-ne finançament (per exemple a través del Programa Marie Curie).
- ◆ Estudiar les fórmules que permetin captar i destinar recursos per a la promoció de la mobilitat dels col·lectius o persones amb menys possibilitats de fer-ho.



Promoure la cooperació, el desenvolupament i la transferència del coneixement.

La UAB és una universitat amb responsabilitat social, solidària i compromesa amb la cooperació i el desenvolupament. Disposa d'instruments que han impulsat des de fa més de vint anys aquesta dimensió que també té un marcat caràcter internacional. La internacionalització no s'ha d'entendre des de criteris econòmics i de mercat en exclusiva, sinó des de criteris de desenvolupament humà sostenible. Per aquest motiu, els diferents contactes i relacions establerts han de respondre també a la solidaritat i a la cooperació, i a un compromís de la institució universitària per construir una globalització més justa socialment. Ja als anys noranta, l'Oficina per a Prestació Social Substitutòria va organitzar diverses campanyes d'ajuda als refugiats bosnians a Croàcia durant la guerra dels Balcans. L'experiència d'aquella oficina i els seus projectes van esdevenir la Fundació Autònoma Solidària.

Les relacions internacionals també són el marc per potenciar encara més el vessant de la UAB de captar talent i promoure la docència i la recerca de qualitat a partir de la participació i l'acció internacionals, així com la promoció d'aquest talent i el desenvolupament i la transferència del coneixement en contextos menys afavorits.

La transferència de coneixement, estretament relacionada amb la producció científica, també és un àmbit a potenciar, en col·laboració amb el Vicerectorat de Recerca a partir d'iniciatives que ja estan en marxa a la llum de l'horitzó 2020 (per exemple, a partir de les Knowledge Innovation Communities, KIC, d'abast europeu), com també les oportunitats derivades del Campus d'Excel·lència Internacional (UAB-CEI) o el China Scholarship Council (CSC).

ACCIONS A FER

- ◆ Definició estratègica de regions preferents i països emergents a l'hora d'establir relacions internacionals, tenint també en compte criteris de justícia i solidaritat.
- ◆ Foment de la cooperació universitària, a partir d'una estratègia articulada amb les polítiques i els programes internacionals de la Fundació Autònoma Solidària.
- ◆ Ordenació i foment dels intercanvis i mobilitat dels estudiants, a partir de projectes institucionals, i recerca



ACCIONS A FER

de fons per a aquells estudiants amb menys recursos.

◆ Optimització d'estratègies de recerca i innovació internacionals en coordinació amb els Vicerectorats de Recerca i de Projectes Estratègics.

Internacionalització a casa

Una estratègia comuna en el marc de la internacionalització té a veure amb aquelles accions que incorporen la perspectiva internacional a les dinàmiques internes de la UAB. No es pot entendre un programa científic que no incorpori els avenços, les aportacions i les contribucions internacionals. De tota manera, encara són moltes les oportunitats per potenciar el multilingüisme, la interculturalitat i la incorporació de la perspectiva internacional a la formació i a les dinàmiques de la institució alhora que també es pot millorar el coneixement i comprensió de la llengua i la cultura catalanes en aquesta perspectiva d'intercanvi internacional. La UAB disposa d'iniciatives i accions coordinades i organitzades des de l'International Welcome Point i d'alguns programes que incideixen en aquesta dimensió (el Programa Tàndem, per exemple, ha permès a 325 estudiants millorar les competències lingüístiques en la seva estada a la UAB). També s'imparteixen en l'actualitat quatre graus en anglès, més de cinc-centes assignatures de grau en anglès i uns cent cinquanta mòduls de màster, a banda de les assignatures amb contingut estrictament lingüístic en anglès, francès, italià, xinès o altres llengües. **La UAB ha de seguir incrementant aquesta visió internacional en els seus estudis i en la seva oferta, i per això es considera oportú incloure un conjunt d'accions que ho facin possible.**

◆ Promoció de plans específics d'internacionalització en sectors del campus.

◆ Elaboració d'un programa científic i cultural que compti amb el protagonisme i la participació de professorat i estudiants estrangers, en coordinació amb els vicerectorats d'estudiants i ocupabilitat, de professorat i de relacions institucionals.

◆ Promoció de la llengua i cultura catalanes entre els estudiants i professors estrangers visitants.

◆ Foment dels espais i les oportunitats per a l'ús de llengües estrangeres durant l'activitat acadèmica, tant de docència com de recerca, i facilitar els mitjans per aconseguir-ho.



ACCIONS A FER

◆ Reconeixement i difusió de pràctiques de referència en matèria d'internacionalització als diferents centres i unitats de la UAB.

Participar i incidir en l'escenari internacional

Les institucions d'educació superior operen, de fet, pivotant entre els contextos local, regional i internacional en els termes abans esmentats, i es doten d'instruments per optimitzar les seves relacions i els projectes que se'n deriven. En el context internacional hi ha nombroses xarxes, associacions i organismes internacionals en contextos i àrees geogràfiques diverses en els quals la UAB ja participa i és present. La UAB, per citar alguns exemples, participa en el Consorci Europeu d'Universitats Innovadores (ECIU), a l'Associació Internacional d'Universitats (IUA), a la xarxa europea d'universitats de recerca (YERUN), però també disposa d'una Oficina de Relacions Internacionals a Pequín que són el pols per atraure i impulsar la nostra estratègia internacional en les seves respectives àrees d'influència. Aquest és un camí important, ja que és en aquests contextos on es generen les polítiques i moltes de les oportunitats per a la nostra universitat.

◆ Increment de la pertinença i la participació activa en xarxes universitàries europees i internacionals de primer nivell, en estreta col·laboració amb les facultats i centres.

◆ Impuls de la participació dels estudiants en els seus fòrums internacionals com l'European Student Association (ESA), en col·laboració amb el vicerectorat d'estudiants i ocupabilitat.

◆ Coordinació i impuls de projectes amb les estructures de relacions internacionals de les administracions públiques.

◆ Establiment d'acords globals d'intercanvis, mobilitat i projectes conjunts amb organismes internacionals (ONU, Unesco, OIT, OMS, FAO, OMT), i reconeixement de les estructures ja existents d'aquests organismes en el campus.

◆ Estudi de la possibilitat de creació de programes internacionals de grau.

Impulsar la participació i comunicació en l'estratègia d'internacionalització

Una part de la feina d'internacionalització té a veure amb l'esdevenir catalitzador i transmissor d'informació i oportunitats per a tota la comunitat universitària. Aquesta tasca, de caràcter complementari, es concreta en diferents accions que volen acostar l'acció internacional i les oportunitats de desenvolupar-la a tothom. Per això es vol potenciar una estratègia decidida de comunicació i projecció de la internacionalització:

- ◆ Elaboració d'un pla estratègic per a la internacionalització de la UAB.
- ◆ Optimització i racionalització dels recursos destinats a la internacionalització, prioritzant les necessitats derivades de les polítiques dels centres al respecte.
- ◆ Disseny i execució d'un pla de formació dels diversos sectors de la comunitat universitària en matèria d'internacionalització.
- ◆ Elaboració i publicació digital del mapa de les relacions internacionals de la UAB.
- ◆ Coordinació estratègica de les relacions internacionals dels diversos centres d'acord amb les seves necessitats, en el marc d'una planificació singular per a cadascun d'ells.
- ◆ Articulació sistemàtica de la informació i comunicació entre els responsables de les polítiques d'internacionalització relatives a la docència, la recerca i les relacions internacionals, en col·laboració amb el Vice-rectorat de Comunicació i Promoció.

La internacionalització: un factor clau en el desenvolupament de la qualitat a la universitat.



5.2

LA UAB I LES RELACIONS INSTITUCIONALS

La Universitat Autònoma de Barcelona és reconeguda pel seu gran prestigi, forjat des de la seva creació. Però també té una forma pròpia de fer les coses, que caracteritza tota la seva comunitat universitària i que ha originat un clar sentiment de pertinença. Ens sentim “Autònoma” i volem que la nostra manera de ser es transmeti a les noves generacions de professors, personal d’administració i serveis i alumnat que s’incorporen any rere any al nostre campus. Nosaltres, tots els membres de la comunitat universitària, som ara el garant perquè no es perdi aquesta identitat.

Entre tots hem creat un conjunt de valors que poden incidir de manera molt positiva en el nostre entorn en un moment de crisi, no solament econòmica, sinó també social. I aquesta crisi en tots els sentits ha comportat una important pèrdua de la visualització de la universitat, en general, i de la UAB, en particular, com un element clau de progrés. Per tant, com a universitat, volem tornar a ser més presents en la societat de la qual formem part.

Pensem que aquesta és una feina continuada dels òrgans de govern de la universitat. És veritat que s’ha fet molta feina els darrers anys, però encara queda una gran labor per fer, ja que el nostre potencial com a referent social no s’ha desenvolupat del tot. Depèn de tots nosaltres que la nostra universitat continuï sent un referent a tots els nivells.

No s’ha d’oblidar que la UAB és un òrgan de formació de ciutadans, de creació de ciència, de difusió de cultura i, per tant, d’enriquiment per al nostre entorn. En definitiva, la nostra universitat és un gran dinamitzador del territori on es troba, el Vallès Occidental, però no podem oblidar la seva incidència també al Vallès Oriental i a l’àrea metropolitana de Barcelona.



Relacions institucionals internes i externes

Cal afrontar de forma decidida les relacions institucionals dins i fora de la universitat. Si bé existeix una re-



lació entre els problemes i les solucions que apareixen a escala interna, aquests no són un reflex directe dels que podem trobar externament i viceversa. Per tant, cal incidir en l'abordatge de les relacions entre els diferents sectors, centres, departament i instituts per aconseguir un bon nivell de benchmarking entre els diferents àmbits universitaris, que ens permetin assolir una ampla capacitat d'anàlisi i participació en un marc de transparència i de sentit de pertinença a l'organització.

Les **relacions institucionals internes** han d'estar orientades a fomentar els vincles entre els diferents sectors i estructures del nostre campus per enfortir la nostra identitat. Per aconseguir aquest objectiu, s'haurien de posar en marxa quatre grans línies d'actuació.

► En primer lloc, s'han de fomentar les relacions entre les persones, amb els diferents col·lectius que conformen la UAB i entre ells. La comunitat universitària està formada pel personal docent i investigador, els estudiants i el personal d'administració i serveis. En ocasions, es fa palès un important grau de desconeixement de les diferents activitats que fan aquests tres col·lectius, que són la raó d'existir de "l'Autònoma". És justament per això que és molt important i necessari que es reforci la relació fluida entre els tres col·lectius. Per arribar a aquest objectiu s'ha de potenciar una nova manera de fer, en què els mecanismes de relació i intercanvi entre tota la comunitat universitària se sustentin en el foment de la participació en cada sector, entre ells i entre els diferents nivells estructurals de la nostra universitat. Es tracta de crear grups d'opinió, entenent-los com a generadors de noves idees, que ens permetin analitzar de forma oberta i participativa el present i ens ajudin a repensar el futur de la UAB. A més, juntament amb els intercanvis interdisciplinaris, seria important poder identificar els valors, amb nom propi, de tots els col·lectius, que facin d'ambaixadors de la UAB per la seva incidència dins i fora del nostre campus.

► En segon lloc, és fonamental establir mecanismes de relació i intercanvi d'opinions entre les facultats, departaments i instituts que formen part de la nostra universitat. Moltes vegades es detecta una falta important no tant de relació com de desconeixement entre aquests, malgrat les reunions existents entre degans i directors. Cadascun d'aquests òrgans té un bagatge de coneixement, gestió, del qual es pot aprendre i compartir, i, per tant, és vital que siguem capaços d'impulsar formes de relació institucional que facilitin la informació, el coneixement

mutu, la transparència i també el benchmarking. Una part important del paper de les relacions institucionals és establir aquests mecanismes relacionals. Com més gran sigui el coneixement mutu, més s'incrementarà la confiança i es facilitarà la resolució de les dificultats, tant globals com particulars, que puguin afectar les nostres facultats i instituts.

► En tercer lloc, però no menys important, estem fermament decidits a mantenir i fomentar unes relacions fluides i constants entre l'equip de govern i els diferents col·lectius de la UAB, i també entre aquest i els centres, departaments i instituts. Per poder aconseguir-ho, ens comprometem a fer visites periòdiques dels membres de l'equip de govern a les facultats i instituts, amb la finalitat d'escoltar de primera mà les necessitats de tots el col·lectius. Paral·lelament es potenciarà les reunions periòdiques de degans/es i directors/es, tant entre ells com amb l'equip de govern. Hem d'apropar l'equip de govern del "rectorat". Solament a partir d'aquests tipus d'actuacions, on la informació pot circular fluida, directa i ràpida, es poden assolir reptes, complicitats i solucions a conflictes de forma conjunta i amb coresponsabilització.

► En quart lloc, volem potenciar els vincles amb les associacions d'antics estudiants (Alumni) i amb els Amics de la UAB. Pel que fa als primers, pensem que la relació amb els antics estudiants de la nostra universitat i entre ells pot suposar una plataforma d'impuls de les relacions UAB-societat. Aquestes persones formades a la UAB porten els nostres valors identificadors, poden ser uns dels millors ambaixadors dels nostres valors, principis, maneres de fer i, sens dubte, dels nostres coneixements culturals, tècnics i científics.

► Un altre dels compromisos que volem emprendre des de l'àrea és la salut laboral i la prevenció de riscos entesa com quelcom més que un compliment normatiu. Des de el diàleg i la participació del tots els membres de la comunitat universitària ens comprometem a garantir unes condicions de treball i d'estudis lliures de qualsevol risc que pugui afectar la nostra salut.

► També es vol aprofundir en l'anàlisi i diagnosi de les desigualtats a l'educació superior des de l'Observatori per a la Igualtat de la UAB com a base empírica pel disseny de projectes orientats a la sensibilització i intervenció.

► I pel que fa als Amics de la UAB, que aplega mem-

bres, exmembres i amics de la comunitat universitària, es tracta de potenciar la relació ja existent, ja que és una entitat social, amb un nivell notable de sentit de la pertinença a la UAB, que és impulsora de la presència de la UAB en la societat i que manté un vincle estret i transcendent amb la nostra universitat.

► Per últim, hem de destacar dos elements clau de la UAB: la cultura i la Fundació Autònoma Solidària. En relació al primer, la UAB té una gran vida cultural en tots els àmbits (música, teatre, dansa, imatge, literatura, etc.), tal com es veu a partir de la seva variada i rica programació d'activitats al llarg del curs. A part de la seva funció de fer partícip tota la comunitat de la creativitat i del sentit crític d'una part important dels seus membres, no és menys significatiu el seu paper com a element que permet establir relacions i vincles molt estrets entre els diferents col·lectius (PDI, estudiants i PAS), i al mateix temps també proporcionar una visualització tant interna com externa del nostres valors.

En un sentit molt semblant, altres valors, no menys importants, també es troben de manera molt destacada en totes les persones que fan possible el funcionament dia a dia de la Fundació Autònoma Solidària, entitat que forma part de la nostra vida acadèmica des de 1999. La seva funció és fonamental a l'hora de formar persones solidàries, responsables i compromeses amb la societat que ens envolta, siguin del col·lectiu que siguin. I, al mateix temps, el seu esperit permet establir també aquests vincles tan necessaris entre tots els membres de la comunitat universitària. Per tant, és imprescindible potenciar al màxim, dins les nostres possibilitats, la cultura i la solidaritat al si de la UAB.



Les relacions institucionals externes ens han de permetre establir vincles molt estrets, fonamentalment orientats a afavorir i garantir les relacions amb la societat. La UAB, com a universitat pública, es deu a la societat que la sustenta, a la qual ha de retornar un rendiment proporcional al que ella li proporciona. Per aconseguir aquest objectiu, es proposen quatre grans línies d'actuació.

En primer lloc, les persones. És prioritari crear mecanismes de relació i intercanvi entre els diferents col·lectius que formen part de les universitats catalanes. Malgrat que cada universitat és diferent de l'altra, molts dels problemes que aquestes tenen han arribat a ser comuns per a tots els diferents col·lectius que s'hi troben (retallada pressupostària, falta d'estabilització de les

plantilles de PDI i PAS, increment desorbitat dels preus de les matrícules universitàries dels graus i màsters, desconfiança pels eventuais canvis de plans d'estudi, etc.). Tots aquests problemes mereixen una resposta i una reflexió comunes, per sobre de la pertinença a una determinada universitat. Per tant, en aquests moments en què certes polítiques estatals i autonòmiques estan perjudicant seriosament la qualitat de la universitat pública és quan resulta més imprescindible una reflexió i una acció conjuntes de la comunitat universitària.

Per tot això, també és imprescindible establir i/o potenciar mecanismes de relació i intercanvi entre les facultats, departaments i instituts que formen part de les diferents universitats catalanes amb la col·laboració interuniversitària i la promoció de projectes conjunts que facilitin l'empoderament, el lideratge social i l'autonomia universitària. Amb el tema de la possible renovació de plans d'estudi s'ha evidenciat una falta greu de confiança i comunicació entre les universitats catalanes que no beneficia gens la universitat pública en general. Per tant, hem de ser capaços de guanyar aquesta política del "divide et impera" que tant mal ens està fent a tots. I una de les millors maneres de fer-ho és reforçant les relacions amb la resta d'universitats catalanes i també amb les de la resta de l'estat i les europees. Caldrà que, des dels diferents àmbits de la docència, la recerca i la transferència siguem capaços, amb la col·laboració estreta dels membres de l'equip de govern de la UAB, impulsar i, en alguns casos, recuperar o crear, les relacions amb la resta d'universitats, per jugar un paper de lideratge en aquells àmbits on la UAB té un clar perfil docent i/o investigador i/o de gestió.

Cal fer també un particular esment a les relacions amb el conjunt d'universitats espanyoles. En aquest aspecte, la nostra participació ha de ser visualitzada de la manera més clara possible. Durant molt de temps, la UAB ha sigut un referent no solament pel que fa a recerca, tal com indiquen els rànquings, sinó també per la nostra forma particular d'actuar. S'han de fer tots els esforços per tornar a recuperar aquest lideratge i ser capdavanters en la generació de noves idees. Per tant, caldrà participar de forma activa a totes les trobades del conjunt d'universitats espanyoles, per aportar i defensar la nostra visió de la universitat pública.

Per altra banda, no es pot oblidar la nostra ubicació física. El fet de no ser en una ciutat, de ser un campus universitari propi amb una certa autonomia, fa més necessari enfortir la relació amb els ajuntaments i

ACCIONS A FER



altres institucions més properes on es troba situada la nostra universitat. Des de la seva fundació, la relació amb l'Ajuntament de Cerdanyola del Vallès ha anat evolucionant i cada cop és més estreta, tenint en compte la nostra ubicació. A més, una part del nostre campus és a Sabadell, i els hospitals universitaris són també a Barcelona, Badalona i novament a Sabadell. Per tant, volem continuar la labor que s'ha fet fins ara en aquest sentit i, aprofitant aquesta relació, convertir la UAB en un element dinamitzador del territori. Realment tenim prou potencial per poder-ho fer, però hem de ser més ambiciosos (per exemple, per poder ser un lloc d'atracció territorial en tots els sentits). I no s'ha d'oblidar que hem de potenciar de forma significativa la relació amb la ciutat de Barcelona, aprofitant o creant, si es creu convenient, punts/centres d'interacció entre la UAB i Barcelona, perquè siguin un pol d'atracció per a estudiants de grau o màster, professionals interessats en la formació de postgrau o bé institucions públiques o privades amb les quals es pugui col·laborar per impulsar la docència, la recerca i la transferència de coneixement.

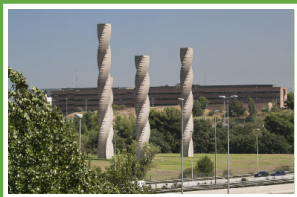
Finalment, i també molt important, volem reforçar la nostra relació amb les institucions públiques i privades més significatives del nostre país (Generalitat, Ajuntament de Barcelona, Cambra de Comerç, etc.). Considerem que hem de tenir una major presència a la societat, ja que podem aportar molt per poder retornar a la societat amb escreix el que ella ens aporta a nosaltres.

En conclusió, la UAB ha de viure de cara a la societat i aquesta ha de percebre amb claredat quin és el paper clau que la universitat juga al seu si.

- ◆ Establir mecanismes de relació i intercanvi d'opinions entre els **diferents col·lectius** que formen part de la comunitat universitària.
- ◆ Potenciar la relació i l'intercanvi d'opinions entre les **facultats, departaments i instituts** que formen part de la UAB.
- ◆ Identificar els valors amb nom propi que facin d'**ambaixadors** de la UAB.
- ◆ Impulsar el desenvolupament de **grups d'opinió**, entenent-los com a generadors de noves idees, que ens permetin analitzar el present i ens ajudin a formular el futur de la nostra universitat.

La UAB ha
de viure de
cara a la
societat
i aquesta ha
de percebre
am claredat
quin és
el paper
clau que la
universitat
juga al seu si

- ◆ Trobades regulars dels membres de **l'equip de govern** a les facultats, departaments i instituts per escoltar les necessitats de tots els col·lectius.
- ◆ Fomentar la relació amb i entre els **antics estudiants** de la UAB, en qualitat d'ambaixadors dels nostres valors identificadors.
- ◆ Potenciar la relació amb els **Amics de la UAB**, com a entitat social que manté un vincle molt significatiu amb la universitat.
- ◆ Potenciar les activitats culturals i solidàries que es desenvolupen en la universitat.
- ◆ Crear mecanismes de relació i intercanvi d'opinions entre els **diferents col·lectius** que formen part de les distintes universitats catalanes.
- ◆ Fomentar la relació i l'intercanvi d'opinions entre les **facultats, departaments i instituts** que formen part de les diferents universitats catalanes.
- ◆ Potenciar les trobades periòdiques dels membres de **l'equip de govern** amb els òrgans de govern de la resta d'universitats catalanes.
- ◆ Participar de forma activa a tots els llocs on sigui present el conjunt **d'universitats espanyoles**.
- ◆ Enfortir la relació amb els **ajuntaments i altres institucions** públiques i privades més properes de l'esfera UAB.



5.3

UNA NOVA FORMA DE COMUNICAR I PROMOURE LA UAB

El compromís de la Universitat Autònoma de Barcelona amb la societat exigeix mantenir un esperit de servei públic que doni impuls a la divulgació científica i a la transferència de coneixement. La feina i la recerca dels departaments i instituts en tots els àmbits del saber, Humanitats, Ciències Socials i Jurídiques, Ciències de la Salut, Ciències, Biociències i Enginyeries, ha d'estar al servei de la ciutadania amb el fi de contribuir mitjançant una programació estructurada al pensament crític, curiós, creatiu, divergent, dins i fora de la nostra comunitat universitària. **Cal ser més presents a la societat perquè en som part**, i s'ha de garantir el prestigi que ja té la UAB, gràcies a la feina de tota la comunitat universitària.

Fer visible la universitat ha de contribuir a la reflexió, a la crítica i a la construcció sostenible d'una societat més lliure, justa i empoderada. Malgrat això, sovint, la imatge que es té de la universitat no es correspon amb la realitat. Desafortunadament, el descrèdit dels estudis superiors arrelen en un moment com ara, quan mai no hi havia hagut tants centres universitaris en tantes ciutats del nostre país. Per això, **és imprescindible que la societat associï les idees de prestigi amb acadèmia; excel·lència, amb docència; lideratge, amb recerca, i que es visualitzin els valors de la universitat.**

És necessari impulsar i donar suport a estratègies de comunicació interna i externa a la UAB, per oferir a la societat i als mitjans de comunicació una **imatge inequívoca de rigor, prestigi, qualitat i compromís social**. S'ha d'aconseguir que la població conegui i apreciï les fites que surten dels centres d'investigació, la bona docència que es transmet a les aules, la transferència de coneixement que nodreix el nostre entorn i també les necessitats i problemes que ens afecten, perquè, en el fons, també són les seves necessitats i els seus problemes.

Cal abordar la comunicació des de les seves arrels,

EIXOS DEL PROGRAMA



començant per la base, la mateixa comunicació interna de la institució, **considerant les persones que construeixen la UAB com els actors fonamentals per a la transferència del coneixement i la projecció de la nostra comunicació.** Volem una nova forma de comunicar, per implementar una cultura de la innovació, i promoure una visió a llarg termini, tenint en compte que estem davant d'una generació del coneixement que gestionarà totes les dades amb noves fórmules comunicatives. Per això, **a més d'apostar per les noves tecnologies, volem potenciar les relacions persona a persona** i crear nous nexes de confiança dins i fora del campus.

1. La comunicació interna

La comunicació interna a la UAB no ha de ser només una eina de treball per transmetre els objectius o difondre informació; és possible fer que la **comunicació interna sigui un entorn de motivació i integració**, un valor on poder generar un clima de confiança i de pertinença.

Segons qui sigui l'emissor i el seu rol en l'organització, es parla de comunicació descendent, horitzontal o ascendent. Totes són importants i totes tenen la seva funció, perquè **cada membre de la comunitat universitària és un portaveu de la UAB**, tant a escala interna com externa. Tothom ha de tenir l'opció de conèixer el que s'està fent i de poder-ho compartir i participar-hi en el marc de les seves capacitats i interessos, si és la seva voluntat.

El tradicional esquema d'emissor, missatge i receptor queda obsolet en el nou paradigma comunicatiu. En els valors de la comunicació s'ha **d'introduir la transparència, la credibilitat, la perseverança, la rapidesa i la confiança** per aconseguir motivar tots els col·lectius implicats i per demanar respostes de cadascun d'ells. La comunicació interna no és una responsabilitat única d'un departament, implica tots els actors de la universitat i necessita la voluntat de participar-hi i l'existència de mecanismes àgils de comunicació.

Per implementar aquest nou valor es faran servir les eines tradicionals que ja estan totalment integrades en les estructures de la universitat, es reforçaran aquelles que no compleixin el seu rol estratègic i s'introduiran mètodes alternatius, com ara els recursos multimèdia amb l'enfortiment del canal UABMedia. Però **l'acció principal que es farà serà el rendiment periòdic de comptes de l'equip a tota la comunitat universitària.**

ACCIONS A REALITZAR

La clau és aconseguir una bona projecció de la UAB. El Campus ha de ser un marc comú de coneixement on la sinergia entre tots els integrants sigui la constant i no pas l'excepció.

- ◆ Coordinació eficaç de tota la informació que es genera a través d'un **butlletí** per a tota la comunitat universitària.
- ◆ Creació d'un model de **xarxa de comunicació** interna que permeti conèixer les activitats, programes, iniciatives i solucions aplicades a situacions particulars en cada centre i àmbit del Campus.
- ◆ Dinamització de la comunicació i el debat entre els membres de la comunitat universitària.
- ◆ Creació de **recursos multimèdia** per a ús intern dels diferents col·lectius universitaris.
- ◆ Enfortiment del **canal UABMedia** perquè arribi a totes les facultats del Campus, i aconseguir la seva implicació en el projecte.
- ◆ **Rendiment a la comunitat universitària, de forma periòdica**, de les accions realitzades per part de l'Equip de Govern i del grau de compliment dels eixos del programa.



2. La comunicació externa

S'ha d'enfortir la comunicació externa perquè es materialitzin el coneixement i reconeixement de la feina que es fa a la UAB. Hem de posar en valor el que ens diferencia de manera positiva de la resta d'universitats i potenciar allò que és únic en el campus i que ens ha fet guanyar un prestigi social que podem anomenar "marca UAB". Aquests valors i formes de fer cal projectar-les cap a tots els sectors de la societat, com ara administracions públiques, socis estratègics, altres universitats nacionals o estrangeres i mitjans de comunicació. Per això, **la comunicació externa de la UAB tindrà dues àrees d'especial implicació: la relació amb els mitjans de comunicació i el reforç de la comunicació corporativa i institucional.**

► Els mitjans de comunicació

Són els primers interlocutors amb la societat pel que fa a la percepció que es té de la feina general de les universitats. La Universitat Autònoma de Barcelona ha de mantenir una relació cordial amb tots els mitjans vehiculada des del Gabinet de Comunicació, principal mo-

tor d'aquest eix. S'han **d'establir dinàmiques constants i transparents, innovadores** en els nous contextos comunicatius, on el flux informatiu augmenta cada dia i la competició per inserir-se en l'agenda dels mitjans és més gran.

La UAB genera cada dia temes d'interès social i notícies susceptibles de ser retransmeses per mitjans molt diversos (televisió, ràdio, premsa, web 2.0 o nous mitjans). A més, hem de garantir tot el suport possible als professionals dels mitjans per facilitar la seva feina, tenint ben clar que són el principal instrument de divulgació de la nostra feina i de transmissió de la nostra imatge a la resta de la societat. En cap cas s'ha de considerar els periodistes dels mitjans un obstacle o una molèstia, sinó un preuat aliat.

Basarem la nostra relació **en accions proactives i nodrirem els mitjans de tot allò susceptible de ser notícia i, per tant, de ser difós**. Ens avançarem a l'actualitat, amb agendes no només d'actes diaris, sinó setmanals, per facilitar l'agenda dels mitjans, i oferirem experts per a actes simbòlics o d'actualitat que destaquin en els seus àmbits de docència i recerca, per fer que la marca UAB i la pertinença a la nostra universitat sobresurtin. Cal convèncer la comunitat universitària sencera que representar la UAB en els mitjans o divulgar la feina per fer-la accessible al públic general és una més de les tasques que ens pertoquen.

També respondrem a les demandes i necessitats dels mitjans amb **accions reactives** proporcionant-los experts, ja que entenem que **el capital humà de la UAB ha de tenir més presència als mitjans**. En aquest sentit, no podem obviar que al campus tenim la Facultat de Ciències de la Comunicació, una de les més prestigioses del país i l'única de l'àrea que figura als rànquings internacionals. A les seves aules s'han format molts dels millors professionals en actiu, i això ha de ser un valor afegit en qualsevol estratègia de comunicació que es dissenyi. Hem de dotar d'eines els membres de la comunitat universitària per millorar les estratègies de comunicació davant dels mitjans, per guanyar capacitat de comunicació per convertir el missatge científic als nous llenguatges.

► **Comunicació corporativa i institucional**

En una bona política de comunicació externa, l'entorn més immediat no pot quedar exclòs. S'ha d'incloure i implicar tots els agents socials propers: veïns de municipis pròxims, centres escolars, ajuntaments, socis estratè-

ACCIONS A REALITZAR

gics i altres universitats. Cal estar oberts a la participació i implicació de tothom, però per aconseguir-ho hem de reforçar la gestió i promoció de la informació pròpia i renovar les eines que han quedat desfasades.

Són importants les sinergies que hi pugui haver, s'han d'aprofitar les fortaleeses i s'han de superar les debilitats. **Per afrontar un futur canviant en el panorama universitari és molt important dissenyar i impulsar una estratègia de comunicació que reculli el missatge que la UAB vol transmetre a la societat i a la mateixa comunitat universitària.**

La comunicació ha de ser un objectiu de tots els membres de la comunitat universitària i ha de tenir el suport i estar encapçalada per l'equip de govern i, de manera molt directa, per la rectora.

La voluntat d'aquesta proposta és l'accessibilitat i la transparència, tant pel que fa a la comunicació interna com a la comunicació externa. **El paper de la rectora serà clau en l'estratègia de comunicació de la UAB**, ja que prendrà part activa en el rendiment de comptes i en les trobades amb els mitjans de comunicació.

- ◆ Gestió de les **informacions pròpies** que emanen de la nostra institució, per sobre de les necessitats dels mitjans, aprofitant les sinergies de cada moment.
- ◆ Potenciació de la gestió de la imatge corporativa de la UAB amb la implicació dels **Grups de Recerca especialitzats**.
- ◆ Reforç de la promoció de la UAB en tots els seus aspectes, des de graus i màsters fins a grups de recerca, per incrementar-ne el potencial i donar una imatge corporativa de la UAB més bona (per exemple, millorar el posicionament de la UAB en bàners i buscadors).
- ◆ Renovació del **Canal YouTube** orientat als mitjans de comunicació com a eina d'on s'obtenen imatges, entrevistes i altres informacions de les notícies del campus, diferenciada de la informació de serveis als usuaris.
- ◆ Reestructuració de la gestió de les **xarxes socials**, on la comunicació diferenciarà el que és una primícia del que és informació de serveis als usuaris del campus.
- ◆ Divulgació **d'eines de comunicació entre els membres de la comunitat universitària** per afavorir la presència de la recerca en els mitjans d'informació.
- ◆ Elaboració d'una guia **completa i detallada d'experts** en els diferents camps de coneixement de la nostra universitat.
- ◆ Creació d'un **canal de comunicació** amb els governs



ACCIONS A REALITZAR

Hem de ser els
primers
a fer visible
i a posar en
valor allò
que fem

dels ajuntaments i altres institucions properes a la UAB.

3. La comunicació responsable

La Universitat Autònoma de Barcelona, com a institució pública que neix en la societat i en la qual se sustenta, ha de retre comptes de les accions docents, de recerca i de transferència de coneixement. Tot i això, ha de ser un exemple de solidaritat en què el seu major capital, el coneixement i l'expertesa, estigui al servei dels sectors i les societats més desfavorides, amb una major implicació en la cooperació al desenvolupament de l'entorn més proper. **S'han de fer accions encaminades a la col·laboració de caràcter docent, científic, amb institucions educatives o d'interès sociocultural per al país per desenvolupar oportunitats d'accés a la formació i al coneixement.**

Des de la UAB hem de promoure que la transferència del coneixement arribi a tota la societat, no només mitjançant els mitjans de comunicació tradicionals, de vegades col·lapsats per la sobreabundància informativa al si de les redaccions, sinó també determinant els nostres propis canals gràcies a les noves tecnologies de la informació. **Podem establir un llenguatge adaptat a les noves generacions i mitjans** per adreçar-nos a la societat i impulsar una societat del coneixement.

◆ Difusió de fets que no siguin susceptibles de ser considerats informacions d'interès general però que sí que puguin **implicar diversos agents socials**: veïns de municipis pròxims, escolars, professors, etc. i fer-ne partícip tot el campus.

◆ Creació de **grups d'opinió**, entesos com a generadors de noves idees que ens permetin analitzar el present i ens ajudin a repensar el futur.

◆ **Difusió directa dels resultats de la recerca** al nostre entorn a través de les xarxes socials, el canal YouTube i altres mitjans al nostre abast, **amb la renovació d'un llenguatge cada vegada més proper a la societat.**



6

L'EQUIP



Rectora

Dra. Marga Arboix,

Llicenciada en Ciències Biològiques per la Universitat de Barcelona i Doctora en Ciències Biològiques per la Universitat Autònoma de Barcelona, s'incorpora a la UAB el 1976 al Departament de Farmacologia de la Facultat de Medicina, i el 1985 passa a desenvolupar la seva docència en els estudis de Veterinària.

Desenvolupa la seva carrera docent i investigadora a l'àrea de farmacologia i assoleix el nivell de Catedràtica el 1993. Dins la farmacologia ha desenvolupat la seva recerca, bàsicament, en l'àrea de la farmacologia veterinària (malalties infeccioses i parasitàries), codirigint el Grup de Recerca Consolidat de Parasitologia Clínica i Terapèutica (UAB i UB). En aquest àmbit de treball, ha format part del Comitè Europeu de Medicaments Veterinaris de l'Agència Europea de Medicaments (EMA, 1999-2006), Presidenta del Grup Europeu de Resistències Antimicrobianes (EMA 2001-2004), membre del Panel d'Additius per a Alimentació Animal de l'Agència Europea de Seguretat Alimentària (EFSA 2003-2007) i membre del Comitè Científic de l'Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i de la Nutrició (AESAN, 2003-2008).

És autora de més 100 articles en revistes especialitzades i llibres. Ha participat en més de 40 projectes de recerca subvencionats per institucions públiques i per empreses privades, d'àmbit espanyol i internacional, els quals han donat lloc a publicacions científiques i 15 Tesis Doctorals. El 1995 crea el Servei d'Anàlisi de Fàrmacs que avui forma part de la Xarxa de Centres de Suport a la Innovació Tecnològica.



Paral·lelament i a la UAB, ha estat Vicedegana i Degana de la Facultat de Veterinària, Cap de Departament de Farmacologia, Terapèutica i Toxicologia, claustral, Presidenta de la JPDI i membre de nombroses comissions. Durant aquest anys va formar part del Board de l'Associació Europea de Facultats de Veterinària (1992-1995).

L'octubre de 2000 s'incorpora com a Subdirectora General de Medicaments Veterinaris a l'Agència Espanyola de Medicaments i Productes Sanitaris del Ministeri de Sanitat i Consum. El 2005 assumeix la Direcció dels Serveis Territorials de Salut a Barcelona (Departament de Salut, Generalitat de Catalunya). El 2010 torna a Madrid per assumir la Direcció General de Recursos Agrícoles i Ramaders del Ministeri de Medi Ambient, Medi Rural i Marí i es reincorpora a la Universitat Autònoma de Barcelona el primer de gener de 2012.

Durant aquests anys, en els quals la seva activitat professional estigué en d'altres institucions públiques, va continuar vinculada a la UAB, impartint classes al grau de Veterinària i a diferents màsters i dirigint treballs de tesis doctorals.



Secretaria General

Dra. Cristina Riba,

Professora Titular de Dret Processal en el Departament de Dret Privat de la Facultat de Dret de la UAB. Ha estat Directora del Departament de Dret Privat (2012-2015), Coordinadora de pràctiques externes a la Facultat de Dret (2008-2009), Secretaria de la Facultat de Dret (2002-2005 i 2005-2008) i coordinadora de biblioteca i afers econòmics (1998-2001).

Professora invitada a la lliçó inaugural de CEDEPRO a Lima i relatora espanyola a les Jornades de l'Associació Henry Capitant sobre la prova el juny de 2013.

Les seves línies d'investigació són: les garanties processals, l'execució civil, el dret processal de família i la prova civil. Ha participat en projectes d'investigació on destaquen els d'execució civil i de dret concursal amb l'organització d'un congrés internacional el març de 2008 i una jornada internacional el maig del 2012, ambdós a la UAB, i diverses publicacions en revistes especialitzades i llibres. Ha fet estades d'investigació al Tribunal Europeu de Drets Humans a Estrasburg, a l'Institut A. Cicu de la Universitat de Bolonya, a la Universitat de Pavia i a l'Institut Max Planck de dret processal a Luxemburg.



Vicerector d'Economia i Campus

Dr. Carles Gispert,

Professor Titular d'Economia de l'Empresa del Departament d'Empresa. Ha estat director del departament d'Empresa (2005-2008), coordinador de les titulacions d'ADE i ADE en anglès (2012-2015), secretari de la Facultat d'Economia i Empresa (2013-2015), secretari de Departament (1999), membre electe del Claustre General, de la Junta de Facultat i de la Comissió Executiva del Departament i patró de la Fundació Empresa i Ciència (UAB).

És i ha estat membre de diversos projectes i grups de recerca, entre els quals el Grup de Recerca Consolidat Eficiència i Competitivitat Empresarial. La seva línia d'investigació és el govern de l'empresa i els mecanismes de control corporatiu. Ha estat avaluador de projectes de l'ANEP i membre de diferents associacions científiques. Ha fet estades de recerca a la Tilburg University, amb una beca de la Netherlands Organization for Scientific Research, i a la London Business School.

Ha participat en uns 10 projectes de recerca. El seu principal àmbit docent és l'anàlisi econòmica de les organitzacions. Va ser membre del Consell Acadèmic de la EUTDH i de diverses comissions acadèmiques. Ha estat professor convidat a impartir cursos de post-grau a la Universidad de Lima i també cursos de doctorat a l'Instituto Tecnológico de Monterrey i a la St Kliment Ohridski University (Macedònia), en el marc del projecte Tempus, finançat per la Unió Europea.



Vicerector de Personal Acadèmic

Dr. Francisco Morente,

Professor Titular d'Universitat al Departament d'Història Moderna i Contemporània. És coordinador del màster interuniversitari en Història Contemporània. Ha estat secretari (2003-2005) i director (2005-2010) del Departament d'Història Moderna i Contemporània, membre del Consell de Govern de la UAB (2005-2010), del Claustre de la UAB (2005-2010) i, des de 2005, de la Junta de Facultat de Filosofia i Lletres.

La seva recerca se centra en el feixisme a l'època d'entreguerres, especialment en els seus aspectes ideològics, així com en les polítiques educatives i de joventut dels règims feixistes. S'ha ocupat també de la història dels intel·lectuals durant la Segona República i el franquisme, i dels aspectes internacionals de la guerra civil espanyola. En el marc de la seva activitat de recerca, ha estat Visiting Scholar a la State University of New York (2012)

Com a investigador, ha participat en 10 projectes de recerca finançats, en 5 d'ells com a Investigador Principal. Des de 2009 és el coordinador del grup consolidat Grup d'Estudis República i Democràcia (2014 SGR 1261). És també membre fundador del Seminario Interuniversitario de Investigadores del Fascismo (SIIF). Ha estat secretari i, actualment, és el director de la revista Rubrica Contemporanea. Ha estat avaluador de l'AGAUR, així com de les principals revistes científiques espanyoles de la seva especialitat. Al 1993 va obtenir el segon premi als Premios Nacionales de Investigación e Innovación Educativas, atorgats pel Ministerio de Educación y Ciencia. És autor de quatre llibres d'investigació i n'ha editat cinc més, i ha publicat més de quaranta articles i capítols de llibre.



Delegada de la Rectora per a Personal Acadèmic

Dra. Maite Carrassón,

Professora Titular de Zoologia a la Facultat de Biociències de la UAB. Membre del Grup de Recerca Consolidat Patologia i Salut en Peixos (PISP). És Coordinadora del Màster Oficial interuniversitari en Aqüicultura, Coordinadora del Programa Interuniversitari de Doctorat en Aqüicultura i membre de la Comissió de Docència de Biologia Ambiental.

Ha estat Cap de la Unitat de Zoologia (1998-2004); Secretària (2000-2004) i Directora del Departament de Biologia Animal, Biologia Vegetal i Ecologia (2004-2007); membre del Claustre General de la UAB (1997-2007); membre de la Junta de Govern de la UAB (2000-2002) i del Consell de Govern de la UAB (2002-2007); membre de la Comissió de Política de Professorat (1998-2000); membre de la Comissió de Docència de Biologia (1994-1996); membre de la Comissió de la Facultat de Biociències que va elaborar el pla d'estudis del Grau de Biologia Ambiental; membre de la Comissió d'Avaluació de la Facultat de Biociències (2011-2012); Sots-coordinadora del Grau de Biologia Ambiental (2011-2013); Sots-coordinadora del Màster en Ecologia Terrestre i Gestió de la Biodiversitat (2008-2013), (2006-2016). Ha estat avaluadora de l'AGAUR i de l'ANEP.

Ha participat en més de vint projectes de recerca d'àmbit nacional i internacional, en set d'ells com a IP, en l'àmbit de la Biologia Marina. Ha dirigit la seva recerca a la biologia i ecologia tròfica i reproductiva de peixos, centrant-se en els últims anys en aspectes aplicats de la salut dels peixos com a indicadors de qualitat ambiental. Com a resultat d'aquesta activitat ha publicat més de quaranta-cinc articles indexats. Ha estat avaluadora de projectes d'ANEP i AGAUR. És la Directora Científica del Servei de Diagnòstic Patològic de Peixos des de 2009 i ha estat responsable de més de 25 contractes de R+D amb empreses o administracions.



Vicerector de Personal d'Administració i Serveis

Dr. José Aguilera,

Professor Titular del Departament de Bioquímica i Biologia Molecular. És membre del grup de recerca consolidat SGR, Grup de mecanismes de supervivència cel·lular i membre de la xarxa CIBERNED; membre del Claustre General de la UAB durant 25 anys; membre electe de la Junta de Personal Docent i Investigador (des de 1996), membre de les Comissions d'Economia i d'Organització, i d'Investigació des de 2009.

Ha estat Director del Institut de Neurociències (INc) (2009-2016); Cap de la Unitat de Bioquímica de Medicina (1997-2002); Director del Departament de Bioquímica i de Biologia Molecular (2002-2008); membre de la Comissió de Personal Acadèmic (1996-2008) i membre de la Comissió Mixta per elaborar els "Criteris d'ajust del PDI de la UAB" (2012). Ha estat membre de la Comissió Redactora del document "Línies generals de política de professorat 1998/2002" aprovat pel Claustre General.

Ha dirigit 9 tesis doctorals i participat en més de 25 projectes d'I+D+i finançats competitivament, 12 com a investigador principal, i en 12 convenis d'I+D+i. La seva recerca es centra en la caracterització de l'acció neurotròfica duta a terme pels diferents fragments no tòxics de les neurotoxines clostridials: avaluació de les seves capacitats terapèutiques en el tractament de malalties neurodegeneratives. Ha publicat més de 50 articles indexats en revista especialitzades i ha presentat tres patents, una d'elles transferida.



Vicerector de Programació Acadèmica i Qualitat

Dr. Josep Ros,

Catedràtic de Química Inorgànica del Departament de Química de la UAB. La seva tasca docent s'ha centrat en l'ensenyament de grau i postgrau de la Química Inorgànica i la Ciència dels Materials. Durant molts anys ha desenvolupat la seva recerca en l'àmbit de la Química de Coordinació i Química Organometàl·lica. Actualment la seva recerca està focalitzada cap a Nanoquímica, concretament en la síntesi i aplicacions de nanopartícules de metalls i òxids metàl·lics.

Ha estat membre de la Junta Permanent de la Facultat de Ciències, Director del Departament de Química, Director (o Coordinador) de la Unitat de Química Inorgànica del Departament de Química de la UAB, Coordinador del grau de Nanociència i Nanotecnologia, Membre de la Comissió de Redacció de l'avantprojecte d'Estatuts de la UAB, Membre de la Comissió de Redacció de l'avantprojecte de reglament del claustre de la UAB i Membre del Claustre.

Ha participat en uns 25 projectes de recerca en l'àmbit de la Química i la Nanotecnologia. És coautor d'unes 200 publicacions científiques i ha dirigit o codirigit 20 tesis doctorals. És membre del Panell d'Experts de l'ANECA per a l'Accreditació del Professorat Titular i Catedràtic d'Universitat (Programa Academia).



Vicerector de Recerca i Transferència

Dr. Armand Sànchez,

Catedràtic de Producció Animal del Departament de Ciència Animal i dels Aliments de la UAB. Director del Departament de Genètica Animal i Sotsdirector del Centre de Recerca en Agrigenòmica (CRAG, Consorci CSIC-IRTA-UAB-UB). Director del Servei Veterinari de Genètica Molecular (SVGM), membre de la xarxa TECNIO de ACCIO. Responsable del grup de recerca consolidat de Millora Genètica Molecular Veterinària. Fundador de Vetgenomics, la primera empresa de base tecnològica (EBT) de la UAB.

És membre electe del Claustre, del Consell de Govern i de la Comissió de Transferència de Coneixements i Projectes Estratègics de la UAB. Ha estat membre de la JPDI, Vicedegà de la Facultat de Veterinària, Director del Departament de Ciència Animal i dels Aliments i des de l'any 2002 al 2008 Delegat del Rector de Personal i Relacions amb els Agents Socials.

Ha dirigit 19 Tesis Doctorals i participat en 32 projectes entre estatals i europeus en els àmbits de la Genòmica Animal i com a responsable en més de 70 contractes de R+D amb empreses o Administracions. La seva recerca es centra en la caracterització genètica de caràcters d'interès productiu i en el desenvolupament de noves eines analítiques de diagnòstic molecular veterinari. Ha publicat més de 170 articles indexats. Ha estat membre de la CNEAI i Vicepresident de la Societat Espanyola de Genètica.



Vicerector d'Innovació i Projectes Estratègics

Dr. Francisco Javier Lafuente,

Catedràtic d'Enginyeria Química a l'Escola d'Enginyeria de la UAB. Director del Centre Tecnològic per al Tractament Integral de les Emissions Gasoses, Efluentes Líquids i Residus Sòlids (BIO-GLS), membre de la Xarxa TECNIO de ACC10. Cap del grup de recerca consolidat de tractament d'efluents líquids i gasosos (GENOCOV). Ha realitzat estades de investigació al Massachusetts Institute of Technology, University of California, Illinois Institute of Technology.

Ha estat Director del departament d'Enginyeria Química al període 2004-2010. És membre de diferents comissions d'avaluació de professorat i projectes de recerca. Ha estat coordinador de titulació d'Enginyeria Química. Ha estat delegat del rector a l'Escola Universitària Politècnica del Medi Ambient (EUPMA) de Mollet del Vallès. Ha estat membre de les Comissions d'Economia i d'Organització, i d'Internacional.

Ha dirigit 15 tesis doctoral i participat en 25 projectes entre estatals i europeus en els àmbits de la biotecnologia i, especialment, el medi ambient. A més, ha participat en més de 50 contractes de R+D amb empreses o administracions, sent investigador responsable en 30 d'ells. La seva recerca es centra en l'Enginyeria Ambiental i més concretament en el disseny i utilització de sistemes biològics per al tractament d'efluents líquids i gasosos. Com a resultat d'aquesta activitat ha publicat més de 130 articles indexats.



Vicerector de Relacions Internacionals

Dr. Marius Martínez,

Professor Titular del Departament de Pedagogia Aplicada. És coordinador de la Unitat de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació del Departament de Pedagogia Aplicada. Ha estat membre electe del Claustre de la UAB en diversos mandats, coordinador de la titulació d'Educació Social durant sis anys, vicedegà d'Ordenació Acadèmica i degà de la Facultat de Ciències de l'Educació. En l'etapa de degà va ser també vicepresident de la Conferència de Decanos y Directores de Magisterio y Educación de l'estat Espanyol.

Ha estat membre del Consell Escolar de Catalunya com a professional de reconegut prestigi en el camp de l'Educació i col·labora amb diverses institucions: els Departaments d'Ensenyament i Justícia de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona, diverses administracions locals, i la Fundació Jaume Bofill, i un nombre de centres educatius d'educació primària i secundària entre altres.

Les seves línies de recerca i transferència es relacionen amb l'Orientació Professional, com un projecte finançat pel programa Recercaixa com a IP, les xarxes educatives i les Comunitats d'Aprenentatge. Ha fet estades docents i de transferència de coneixement a universitats de Bèlgica, Regne Unit, Holanda, Dinamarca, Itàlia i Portugal, Xile i Nicaragua



Vicerectora d'Alumnat i Ocupabilitat

Dra. Sara Moreno,

Professora Agregada Interina del Departament de Sociologia de la UAB, investigadora del Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT-UAB) i de l'Institut d'Estudis del Treball (IET-UAB). Ha estat Vicedegana de Professionalització a la Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia de la UAB (2009-2015) i actualment n'és la Vicedegana de Relacions Institucionals.

La seva trajectòria acadèmica comença el 2002 com a Be cària en Règim de Formació de Personal Investigador (FPI) al QUIT. Al setembre del 2007, defensa la tesi doctoral "Temps, treball i benestar: una aproximació des de la vida quotidiana" mereixedora del Premi Extraordinari del Departament de Sociologia. Durant aquests anys, ha realitzat una estada pre-doctoral al Centre d'Investigació Cambio de la Università degli Studi di Firenze i una estada post-doctoral al Centre for International Business Studies a la London South Bank University.

Les seves línies de recerca i transferència s'emmarquen en el camp de la sociologia del treball, la sociologia del temps i la sociologia del gènere. Concretament, s'ha especialitzat en l'anàlisi del treball, el temps i la vida quotidiana amb especial atenció a les desigualtats socials, el benestar i les polítiques públiques. Com a investigadora, ha participat de forma ininterrompuda en projectes d'investigació competitiva, així com ha dirigit i participat en contractes d'investigació i transferència en col·laboració amb institucions públiques i privades destacades en l'àmbit de les Ciències Socials com IDESCAT, Institut de les Dones, Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona, Fundació La Caixa o Fundació Jaume Bofill entre d'altres. Compta amb diverses publicacions, és revisora de revistes especialitzades en les seves àrees de coneixement, ha estat avaluadora de projectes competitius, ha format part de tribunals de premis en l'àmbit de la recerca i és membre del comitè d'investigació de sociologia del treball de la Federació Española de Sociología.



Vicerector de Relacions Institucionals i Cultura

Dr. Carlos Sánchez,

Catedràtic de Llengua Espanyola al Departament de Filologia Espanyola de la Facultat de Lletres de la UAB. És membre del Panell d'Experts de l'ANECA per a l'Acreditació del Professorat Titular i Catedràtic d'Universitat (Programa Academia) des de l'any 2010. És membre del Comitè de redacció, científic i assessor de diverses col·leccions i publicacions periòdiques.

Ha estat Vicedegà de Professorat i Estudiants (1999-2002) i Degà de la Facultat de Filosofia i Lletres (2003-2005). En la actualitat és membre del Claustre General de la UAB (des del 1999).

Ha dirigit tres tesis doctorals, ha participat en 11 projectes estatals competitius ininterrompudament des de l'any 1992 i en 8 convenis amb Institucions de prestigi des de l'any 2000, sent investigador responsable d'aquests últims. La seva recerca es centra en la diacronia de la llengua espanyola, principalment la sintaxi. Fruit de la seva tasca investigadora són les gairebé 70 publicacions científiques.



Vicerectora de Comunicació i Promoció

Dra. Virginia Luzón,

Professora Titular de Comunicació Audiovisual i Publicitat a la Facultat de Ciències de la Comunicació de la UAB. Ha estat Vicedegana de la Facultat de Ciències de la Comunicació (2010-2015), Vicedirectora del Departament de Comunicació Audiovisual (2006-2009), i membre electe de la JPDI (2005-2009). Va ser coordinadora de les proves de Imatge per a les PAU (2006-2009) i actualment és la coordinadora de les proves de Cultura Audiovisual per a les PAU (des de 2010) i membre electe del Claustre General de la UAB.

Ha dirigit vuit tesis doctorals i participat en diversos projectes estatals i europeus en els àmbits de la comunicació i les ciències socials i, especialment, en la recerca de gènere. Participa com avaluadora de projectes a la ANEP i ha estat avaluadora externa dels estudis de la Universitat de Cardiff. Ha estat professora invitada a la Mohyla University de Kiev i a la Universitat de Antwerp. La seva recerca es centra en els mitjans de comunicació. Està focalitzada en els aspectes de informació, gènere, joventut, i els discursos del cinema i el còmic. Com a resultat d'aquesta activitat són fruit les seves publicacions científiques en articles i llibres, i és revisora de revistes especialitzades en les seves àrees de coneixement.



Directora de l'Escola de Postgrau i Formació Continuada

Dra. María José Feijóo,

Professora Titular de Dret del Treball i de la Seguretat Social al Departament de Dret Públic i Ciències Historicojurídiques de la Facultat de Dret. És membre de la Junta de Personal Docent Investigador (des de 2007); Ha estat Coordinadora de l'Àrea de Dret del Treball i de la Seguretat Social (2002); Coordinadora de Biblioteca del Departament de Dret Públic i Ciències Historicojurídiques (2000-2005); Secretària del Departament de Dret Públic i Ciències Historicojurídiques (1998-2000); Coordinadora d'investigació i de tercer cicle del Departament de Dret Públic i Ciències Historicojurídiques (1990-1998); Ha estat fundadora i presidenta de l'Associació de Becaris d'investigació de la UAB (1988-1990); Va ser designada membre del Consell Superior de Cooperatives, per la Consellera de Treball.

A diversos estudis de Postgrau ha exercit o exerceix la direcció acadèmica: Postgrau Interuniversitari USC-UAB i interdisciplinari "Empresa i ocupació pública: un enfocament jurídic, econòmic i de valors" (2009-2010) Màster Oficial de la gestió en la prevenció de riscos tecnològics i laborals (2009-2010), Postgrau Formació Integral dels Agents Socials (2008-2011), Postgrau Ocupació Pública UAB-EAPC (2011-2016).

Als àmbits temàtics de recerca que ha desenvolupat, hi destaquen l'ocupació pública, acomiadament col·lectiu, mobilitat geogràfica, contracte per a la formació, les hores complementàries al contracte a temps parcial, conciliació vida laboral i familiar, dependència i cooperatives. Es tradueix en diverses publicacions i projectes de recerca que ha dirigit o als que ha participat. Ha fet estades d'investigació a l'"Istituto A. Cicu" de la Universitat de Bolonya i a la Universitat de Nanterre -Paris X-.

En el marc de la transferència del coneixement a la societat, dirigeix accions de diversos formats i matèries, destaquen les de periodicitat anual: XIII Cicle de Seminaris Universitaris d'Actualitat Laboral, X Jornades Universitàries d'Ocupació Pública i II Forum de Seguretat Social, en col·laboració amb diverses institucions públiques i privades.