

RESUM EXECUTIU DEL PROJECTE DE LA MEMÒRIA DE LA PROPOSTA DE REFORMA D'ESTRUCTURES ACADÈMIQUES I D'ORGANITZACIÓ ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA (Claustre monogràfic de 18 de febrer de 2015)

I. Necessitat i conveniència de la reforma

La Universitat de Barcelona, en tot moment, tal com ha fet al llarg de la seva història, ha de seguir el seu camí, preparant un futur que, com és lògic, ha d'afrontar a partir de les **necessitats i demandes detectades per la comunitat universitària** i que són fruit, en molts casos, de la transformació de la nostra activitat i la seva intensitat, d'acord amb els canvis experimentats en els darrers anys quant a la fisonomia de les funcions pròpies de l'educació superior (vg. canvis legals constants, vertiginós avenç de la tecnologia i les comunicacions, configuració com a potent agent de recerca i de transferència, adaptació a l'espai europeu d'educació superior; crisi econòmica estructural que patim, desafiaments propis de la internacionalització, i harmonització de la nostra autonomia amb l'obligada responsabilitat social i rendició de comptes).

Com a agents formatius, de recerca i de transferència, així com a puntals socials i econòmics de referència al territori, entenem que és convenient i inajornable dissenyar, tot protegint la nostra autonomia universitària, un model propi de decisió i organització, especialment si tenim present que les nostres actuals estructures acadèmiques i administratives, probablement ben pensades fa més de deu anys, avui dia no són les més adients per fer front amb garanties d'èxit als nous reptes que són propis de la Universitat.

Només prioritzant la nostra qualitat a escala global, podrem millorar la sostenibilitat financera i la nostra contribució a la societat. En aquest context, sense perdre de vista que no poques universitats, que ja van afrontar fa anys la seva reforma estructural interna, aposten per establir aliances interuniversitàries orientades a l'optimització dels seus recursos i fins a compartir-los a nivell docent i de recerca, entenem que cal afrontar, amb decisió i responsabilitat, la reorganització dels nostres centres i departaments, així com de les seves

unitats administratives i suports tècnics; la qual cosa, en tot cas, també s'ha de compatibilitzar, de forma equilibrada, amb la força i projecció de la institució i el respecte a les seves identitats actuals.

II. Anàlisi de la situació actual i objectius que persegueix la reforma

La Universitat de Barcelona té, actualment, 18 centres (17 facultats i una escola) i 106 departaments. Doncs bé, de la mateixa manera que es revisa i s'adapta l'activitat universitària a les noves necessitats, cal plantejar-se també la revisió i l'adaptació de les estructures que suporten aquesta activitat, a fi i efecte de determinar si presenten la dimensió, composició i capacitat de millora que requereix l'actual entorn universitari, ja sigui a escala nacional o internacional.

La dimensió és una variable que ha de tenir present, en tot cas, la massa crítica, ja que aquesta ha de ser suficient per atendre, satisfactòriament, les demandes i oportunitats docents i de recerca amb un suport administratiu i tècnic adaptat. Si bé la massa crítica pot afavorir altres formes d'organització estructural (vg. instituts transversals), que en el nostre cas i en el moment actual poden provar-se amb relació a les ciències experimentals i enginyeries, el cert és que aquesta opció no sembla avui dia traslladable, de forma pacífica, a la resta d'àmbits de coneixement. En conseqüència, sembla raonable apostar, sens perjudici de la particularitat pròpia de l'àmbit de ciències, per una dimensió de centres i departaments que permeti, d'una banda, un millor servei per especialització de recursos que n'incrementi la capacitat de resposta, i d'una altra, obtenir millors resultats per proximitat del capital humà en funció de les seves afinitats.

L'anàlisi de la dimensió de les actuals estructures de centres s'ha dut a terme, en la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa, a través de la ponderació multidimensional d'un conjunt de variables representatives i contrastables (les persones que fan servir la institució i es beneficien dels seus serveis, tant acadèmics com docents, científics, de recerca, de gestió i d'atenció, així com l'activitat que es genera en l'acompliment de les funcions de docència, recerca i transferència, la qual pot mesurar-se en funció de la unitat de referència sobre la qual s'organitza i relaciona la missió

o en funció dels recursos que atrau per finançar els resultats), que ha posat de manifest la seva actual asimetria i dispersió.

Aquesta asimetria quant a la dimensió i activitat del nostres actuals centres i departaments, desajustada, en no pocs casos, de l'estructura i del funcionament, ens porta a **plantejar unes reformes que promouen unitats acadèmiques i de recerca més grans, més interdisciplinàries i amb més recursos, dins d'un model d'Universitat més comprehensiu, més visible internacionalment, amb una gestió més eficient, amb una major relació docència-recerca i universitat-entorn, amb una identitat interna més gran i més internacionalitzada.** La reforma persegueix, en conseqüència, assolir un ampli conjunt d'**objectius**:

- Més capacitat per tenir presència internacional i en les relacions amb l'entorn des de la visibilitat i projecció de la dimensió i l'eficàcia, tot adaptant-nos, amb ple respecte de la nostra autonomia, a les noves demandes socials.
- Ampliació i millora dels serveis al professorat i els estudiants, d'acord amb les noves competències d'ocupació, d'internacionalització i socials.
- Millor suport tècnic a les obligacions docents i de recerca.
- Afrontar, dins d'estructures acadèmiques i administratives homologables als nostres referents internacionals, un debat i reflexió sobre els nostres actuals ensenyaments que, si s'escau, ens permeti dissenyar una oferta acadèmica que, tot respectant la tradició i el nostre caràcter generalista, sigui atractiu, dinàmic, innovador i sensible a l'evolució social.
- Enfortir la UB com a universitat de referència del sistema i protegir la nostra autonomia universitària enfront d'ingerències externes.
- Adaptació del suport administratiu als processos actuals de més intensitat, especialment quant a la recerca i la transferència.

- Disseny d'una carrera acadèmica dins d'una estructura interna, sostenible des del punt de vista dels recursos econòmics de què disposa.
- Enfortiment de la transversalitat a nivell docent i de recerca.
- Focalització del suport de la gestió a les activitats on tenim més capacitat de millora.
- Millora de la qualificació acadèmica del PDI.
- Especialització del PAS.
- Millora del serveis i temps de resposta de què gaudeix la comunitat universitària i, molt especialment, amb relació a l'atenció i suport als estudiants.
- Disseny d'estructures flexibles que ens facin més senzill adaptar-nos a entorns canviants.

En qualsevol cas, el debat sobre el nostre model d'Universitat no s'ha de donar per tancat amb l'aprovació d'aquesta reforma, sinó que estem davant d'un primer pas, imprescindible i inajornable, que en els propers cinc o deu anys, a través d'un estimulant debat intel·lectual, ens haurà de portar, aprofitant el punt de partida d'aquesta reforma, a ser capaços de reflexionar sobre allò que necessita la UB, així com a articular un posicionament clar i propi, fruit de la nostra autonomia, enfront dels canvis legals i de finançament que, de ben segur, patirà el sistema universitari.

III. Avaluacions i context europeu

En els darrers anys, la UB ha estat sotmesa a diferents **avaluacions** internes (vg. Pla Horitzó 2020, informe DAFO) i externes (vg. Informe LERU), les conclusions de les quals tenen, com a denominador comú, la necessitat de reorganitzar les nostres estructures (facultats i departaments) i de dissenyar una nova organització administrativa més eficient. Els últims anys, la UB ha millorat, de forma notable, als rànquings internacionals. Ara bé, aquesta realitat no ens ha de portar, en cap moment, a defensar l'immobilisme de la

institució, ja que el present condiciona el futur, però en cap moment el determina amb entorns canviants i competitiu.

D'altra banda, el model proposat a la memòria de la proposta de reforma és coherent amb el que correspon a molts dels millors **centres universitaris europeus**, que s'organitzen amb una estructura molt més simple i reduïda que la que tenim nosaltres, a dia d'avui, mitjançant l'agrupació racional de centres i departaments. Totes aquestes universitats segueixen una tendència, generalitzada, cap a la simplificació de les estructures universitàries tradicionals, a la qual, en ocasions, també s'afegeix un ampli esperit de col·laboració interuniversitària (vg. Amsterdam, Leuven, Leiden, Estrasburg, París Sud, Sorbonne, París-Saclay, Manchester, Aarhus, Milà, Humboldt, Copenhaguen, Hèlsinki, Estocolm, Limerick, Coimbra). Aquesta reacció també es pot constatar al nostre sistema universitari (vg. Alcalá, Oviedo, La Laguna, País Basc, Pompeu Fabra, Universitat Politècnica de Catalunya, Còrdova).

IV. Marc de referència de la reforma de les estructures acadèmiques

Centres

La proposta de reforma d'estructures acadèmiques parteix de l'aplicació de quatre criteris fonamentals:

- **Massa crítica:** entesa com la dimensió suficient per complir amb les funcions assignades i que, a la vegada, permeti dotar la UB d'una estructura sostenible i homologable en l'àmbit internacional, que afavoreixi el creixement i la qualitat del servei.
- **Internacionalització:** analitzada des de la perspectiva de la capacitat de relació i captació de recursos a escala supranacional, així com des dels punts de vista de la projecció global de la UB (mobilitat internacional del professorat, captació d'estudiants internacionals, cooperació interuniversitària a l'espai europeu, iberoamericà, asiàtic i àrab).

- **Afinitat:** aquest criteri, complementari dels dos anteriors, té present la proximitat científica i cultural entre els centres actuals, així com la coherència acadèmica de les seves ofertes formatives. Cal apostar, d'una banda, per la proximitat per àmbits de coneixement; i, d'una altra, per evitar duplicitats, mantenint el nostre caràcter generalista (graus i màsters), però oberts a plantejar nous títols, reclamats per la societat, que apostin veritablement per la transversalitat.
- **Identitat i territorialitat:** aquest criteri parteix de la ponderació de la projecció social, dels condicionaments socioeconòmics i de la ubicació física actual dels centres, que matisi la sostenibilitat i viabilitat de la proposta de la nova estructura acadèmica i que en tot moment respecti, a través de les anomenades Unitats de Formació i Recerca, les actuals identitats que donen reputació a la institució.

En funció de l'aplicació d'aquests quatre criteris, ponderats a la memòria amb atenció a diferents variables relatives a mesurar el nivell de compliment de les nostres missions, així com les possibilitats de millora en relació amb cadascuna d'elles, es plantegen **diferents agrupacions de centres, fonamentades en les seves relacions acadèmiques i que, en funció d'un principi de flexibilitat, ens permetin donar solucions diferents a realitats i problemàtiques diferents:**

- Pel que fa a l'àmbit de la **Salut**, es defensa l'agrupació dels actuals centres (Medicina, Infermeria – que inclou l'ensenyament de Podologia – i Odontologia) en una gran Facultat de Medicina i Ciències de la Salut.
- Quant a l'àmbit de les **Humanitats**, si bé seria possible defensar l'agrupació dels actuals centres en dos grans facultats (una de vinculada amb les tradicionals Filosofia i Lletres i l'altra amb gran part de les ciències socials), el cert és que els mateixos implicats s'han manifestat, cosa que també és raonable i així es recull a la memòria de la proposta, per agrupar-se en un únic centre d'Humanitats, en què tinguin cabuda les actuals Facultats de Filologia, Geografia i Història, Biblioteconomia i Documentació i Filosofia, al qual, a més, caldrà connectar un centre, amb règim especial, relatiu a la creació artística, en què també s'haurien de reforçar els lligams amb les arts escèniques i l'arquitectura.

- I amb relació a l'àmbit de **Ciències**, es planteja, atesa la seva singularitat, la construcció d'una gran àrea de ciències i enginyeries, presidida per la transversalitat, i en què tindrien cabuda, mantenint les actuals denominacions, les Facultats de Biologia, Física, Química, Geologia i Matemàtiques.

El resultat d'aplicar aquests criteris, les aportacions derivades de les contribucions de la comunitat universitària (al llarg dels darrers vuit mesos) i les reunions mantingudes amb els diferents representants del personal i dels òrgans de govern, ens porta a fer, fruit d'una important tasca d'integració i síntesi de les aportacions esmentades i la proposta del rectorat, una proposta d'agrupació dels nostres centres actuals en 9 estructures:

- 1. Àrea de Ciències i Enginyeries**
- 2. Facultat de Dret**
- 3. Facultat d'Economia i Empresa**
- 4. Facultat de Farmàcia i Alimentació**
- 5. Facultat d'Humanitats**
- 6. Facultat de Medicina i Ciències de la Salut**
- 7. Facultat de Psicologia**
- 8. Facultat d'Educació**
- 9. Configuració d'un centre, amb règim especial, vinculat amb les Arts**

Departaments

De conformitat amb la reorganització dels centres exposada, també es proposa, de forma paral·lela, una agrupació dels nostres actuals 106 departaments. La proposta d'aquesta agrupació correspondrà, en un primer moment i respectant la interiorització del procés, als centres mateixos. Malgrat la llibertat de cada centre quant als criteris que faci servir a l'hora de reagrupar els seus actuals departaments, a nivell orientatiu, per petició expressa d'un grup significatiu de directors de departament, la memòria incorpora un llistat de possibles criteris a aplicar:

- Coherència global de la proposta.

- Coherència temàtica interna.
- Massa crítica i proporcionalitat.
- Equilibri en relació al PDI permanent.
- Funcionalitat i millora de la gestió.
- Realitat dels espais disponibles.
- Transversalitat (amb inclusió, si escau, de departaments interfacultatius).
- Possibilitat d'organitzar seccions departamentals.
- Coordinació, si escau, amb el instituts de recerca.

Per aplicació d'aquests criteris, la memòria planteja, com a factible i raonable, la **reducció dels actuals departaments al voltant del 50%, la qual cosa permet fer, en atenció a les seves afinitats científiques i acadèmiques, una estimació propera als 55 departaments.**

V. Proposta de Reforma Administrativa (Marc de referència)

La reforma estructural acadèmica de la UB ha d'anar acompanyada, com és fàcil pensar, del plantejament d'un **nou model d'organització administrativa**, en què la gestió vagi orientada a millorar els actuals serveis i a generar valor a les nostres activitats (especialment amb relació a aquelles, com la recerca i la internacionalització, en què tenim una gran capacitat de millora).

Els criteris específics de la reforma administrativa i de gestió que planteja la memòria són els següents:

- **Principi de subsidiarietat:** prestar el servei més proper a la persona que ho demana o necessita.
- **Unitats organitzatives amb dimensions suficients,** per prestar el servei en condicions de qualitat (d'una especial incidència quant a la recerca).
- **Aplicació de la gestió per processos,** amb l'objectiu de revisar i millorar l'eficàcia dels procediments i el seu funcionament.

- **Complementarietat entre els serveis transversals** (àrea de finances; d'organització i recursos humans, de suport a la gestió acadèmica i estudiants; d'infraestructures i serveis generals; de tecnologies d'informació i comunicació, i serveis jurídics); **els serveis territorials a cada centre** (unitat de suport acadèmic i docent, que s'ocupi de la matrícula, la programació acadèmica, l'atenció als estudiants de grau, l'atenció als estudiants de màster, l'atenció al doctorat, les pràctiques i l'ocupabilitat, les relacions internacionals, els màsters i postgraus i el suport PDI i qualitat; unitat d'affers generals, amb competència a nivell econòmic i de personal; unitat de recerca; unitat de suport departamental; unitat d'informació i atenció, i unitat de suport als òrgans de govern), **i altres unitats específiques que donen servei a tota la universitat** (vg. CRAI; Oficina de Mobilitat i Projectes Internacionals, SAE).
- **Homogeneïtat de l'organització administrativa que, en tot cas, es fa compatible amb l'admissió de particularitats en funció dels diferents àmbits de coneixement (la qual cosa inclou, des de la perspectiva dels departaments, la possible configuració de seccions departamentals).**

Aquest marc inicial de referència quant a la reforma administrativa, com és lògic, haurà de desenvolupar-se a través de la col·laboració activa entre el Vicerectorat d'Administració i Organització, la Gerència, els Deganats, les Administracions de Centres i les Àrees Transversals, i implementar-se amb l'oportuna negociació amb els representants sindicals, així com informar els estudiants dels diferents processos.

VI. IMPACTES I INCENTIUS

Els **impactes** que contempla la memòria de la proposta de reforma plantejada es poden agrupar en tres grans categories: a) científicoacadèmics; b) econòmics, i c) socials.

L'impacte científicoacadèmic, de recorregut a mig i llarg termini, persegueix la configuració d'estructures acadèmiques amb més recursos; possibilitar titulacions més transversals i desenvolupar oferta conjunta, i facilitar el disseny d'una oferta acadèmica

atraient, dinàmica i innovadora, orientada, a la vegada, cap a l'ocupabilitat dels nostres estudiants i titulats.

Per la seva banda, **l'impacte econòmic**, més enllà del petit cost que es contempla amb relació a la formació especialitzada del personal d'administració i serveis, amb l'objectiu de dotar els diferents serveis d'un suport administratiu tècnic, es concentra en l'orientació dels recursos humans cap a activitats de suport i millor aprofitament de les capacitats laborals del personal (especialment important, atesa la capacitat de millora, amb relació a la recerca i la internacionalització); l'estalvi directe per reducció de càrrecs i per increment de sinergies i eliminació de duplicitats, i el foment de l'accés a d'altres ingressos. En aquest sentit, cal posar de manifest que s'ha de situar la reforma plantejada en un context en què la Generalitat, a través de la CEPOA, al mes de novembre de 2014, ha posat sobre la taula, com a objectiu prioritari del sistema universitari català a l'horitzó 2015-2020, una clara aposta per les estructures (facultats i departaments) de major grandària, que vindrà recolzada per una partida específica els propers anys que caldrà incorporar dins del finançament de les universitats catalanes (en el cas de la UB, atès el seu pes dins el sistema, li correspondria una quantitat, com a mínim, d'un milió d'euros anuals per aquesta partida, a la qual també caldria sumar la capacitat de millora en uns altres 1.250.000 euros, en funció del finançament per indicadors i objectius).

En conseqüència, de conformitat amb una estimació prudent, l'impacte net i positiu de la reforma serà de gairebé cinc milions i mig d'euros anuals, els quals seran objecte de reinversió, automàtica, ja sigui als departaments i facultats o amb relació a les necessitats del nostre personal. De fet, en funció d'aquest impacte econòmic la proposta de reforma també contempla **un model de distribució dels incentius per a les facultats i els departaments** que siguin coherents amb la dimensió i fortalesa del model. Concretament, els incentius, alguns dels quals ja han estat incorporats al pressupost propi per a 2015, arriben als dos milions quant a l'agrupació de facultats, i al milió en el cas dels departaments.

I en tercer lloc, però no menys important, també cal prendre en consideració **l'impacte social** de la reforma, que es vincula amb els estudiants (vg. increment de les beques i ajuts; foment de la mobilitat internacional, millors serveis d'atenció a l'alumnat, millora de la qualitat acadèmica i de l'atracció dels títols, amb repercussions a nivell d'ocupació); el

personal d'administració i serveis (vg. formació especialitzada, manteniment dels efectius —com a mínim—, nou disseny administratiu en què puguin desenvolupar les seves capacitats, gestió per processos, impuls de la seva carrera professional i promoció, culminació RLT), i el personal docent investigador (vg. disseny, via RLT, d'una carrera professional i acadèmica que permeti superar, amb polítiques pròpies i encara que sigui de forma parcial, els inconvenients de la crisi econòmica i les limitades taxes de reposició; disminució de la seva càrrega burocràtica, dotació d'un suport tècnic a nivell docent i, especialment, de recerca i mobilitat internacional).

VII. CALENDARI

Més enllà de les actuacions que ja s'han dut a terme (vg. presentació del primer i segon esborrany així com de l'avantprojecte de la memòria de la proposta de reforma; debat als Claustres de 7 i 22 de juliol de 2014; posada en marxa d'activitats de difusió i debat obert a tots els membres de la comunitat universitària, que han permès recopilar observacions i suggeriments entre els mesos de juny i desembre de 2014; presentació davant del Consell Social; presentació davant de la Junta Consultiva (gener 2015); reunions consultives amb els representants sindicals dels treballadors (PDI i PAS) i amb els representants del estudiants, i la celebració d'un Claustre monogràfic (el que correspon al dia d'avui, 18 de febrer), per presentar i debatre sobre la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i administratives), tot seguit s'acomplirà el procediment de reforma, segons allò que disposen el arts. 21 i 36 EUB. La implementació de la reforma, que pot seguir diferents ritmes segons els àmbits, això sí tenint present el seu caràcter inajornable i que els incentius es repartiran en funció de l'esforç i aprovació de les diferents agrupacions, està prevista, com a regla general, entre el curs 2014-2015 i el curs 2015-2016.